

UNIVERSIDADE POLITÉCNICA
A POLITÉCNICA
ESCOLA SUPERIOR ABERTA

**Análise do Processo de Avaliação de Desempenho dos Funcionários Públicos. Caso
Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Mueda- 2020-2024**

Ratibo Zacarias Ratibo

Mueda, Janeiro 2024

Ratibo Zacarias Ratibo

**Análise do Processo de Avaliação de Desempenho dos Funcionários Públicos. Caso
Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Mueda- 2020-2024**

Monografia Científica a ser apresentada ao Instituto Superior de Aberta como requisito parcial para a obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública.

Supervisor: dr **Paulo Kambona**

Mueda, Janeiro 2024

Índice

Lista de figuras e gráfico	v
Lista de tabelas	v
Lista de Abreviaturas e Siglas	vi
Dedicatória.....	vii
Declaração	viii
Agradecimento.....	ix
Resumo	x
Abstract.....	x
CAPITULO I: INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Problematização.....	13
1.2 Justificativa.....	14
1.3. Objectivos da Pesquisa	15
1.3.1. Objectivo geral	15
1.3.2. Objectivo específico	15
1.4. Perguntas de Investigação	16
1.5 Hipótese	16
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1. Avaliação	17
2.3. Desempenho	18
2.2. Avaliação de desempenho	19
2.4 Métodos de Avaliação do Desempenho	22
2.4.1 Método das Escalas gráficas.....	22
2.4.2 Método de Pesquisa de Campo.....	22
2.4.3 Método de avaliação: Gerente e o indivíduo.....	23
2.4.4 Método de Avaliação: Equipe de trabalho	23
2.4.5 Método da avaliação por resultados	23
2.5. Formas de avaliação de desempenho da função pública.....	24
2.6. Desempenho dos funcionários na função pública	24
2.7. Gestão de recursos humanos na função pública	25

2.8. Importância da Gestão de Recursos Humanos na função pública.....	26
CAPITULO III: METODOLOGIA DE PESQUISA	27
3.1. Metodologia.....	27
3.1.1. Tipo de pesquisa	27
3.1.2. Método de Abordagem	27
3.1.3. Método de procedimento	28
3.1.4. Técnica de recolha de dados.....	28
3.1.4.1. Pesquisa bibliográfica.....	28
3.1.4.2. Pesquisa documental	29
3.1.4.3. Entrevistas	29
3.1.4.4. Inquérito	29
3.1.4.5. População e amostra da pesquisa.....	30
CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	31
4.1. Tratamento de dados.....	31
4.2. Análise das informações básicas	31
4.3. Discussão dos resultados	39
4.4. Limitações ao modelo de análise do processo de avaliação do desempenho dos	40
CAPITULO V. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	41
5. Conclusão	41
5.1. RECOMENDAÇÕES.....	42
6. Referência Bibliográfica.....	43
Apêndices	44

Lista de figuras e gráfico

	Pág
Gráfico 1: Distribuição dos sujeitos por Sexo, em 2024.....	31
Gráfico 2: Distribuição dos respondentes por faixa etária, em 2024.....	32
Gráfico 3: Distribuição dos inqueridos pelo nível de qualificação, em 2024.....	32
Gráfico 4: Distribuição dos sujeitos por tipo de vínculo com o SDEJT, em 2024....	33
Gráfico 5: Análise da 1ª pergunta, em 2024.....	34
Gráfico 6: Análise da 3ª pergunta, em 2024.....	35
Gráfico 7: Análise da 5ª pergunta, em 2024.....	36
Gráfico 8: Análise da 6ª pergunta, em 2024.....	36
Gráfico 9: Análise da 8ª pergunta, em 2024.....	36
Gráfico 10: Análise da 9ª pergunta, em 2024.....	38
Gráfico 10: Análise da 12ª pergunta, em 2024.....	39

Lista de tabelas

Tabela 1 – Relação o modelo é inovador, estimulante e transparente e seu efeito contribui na eficiência e eficácia para o desenvolvimento institucional, em 2024.....	33
Tabela 2 – Resposta sobre a questão do modelo de desempenho é aberto a críticas nas actividades do SDEJT, em 2024.....	34
Tabela 3 – Resposta sobre a questão do modelo que utiliza de motiva o desempenho das tarefas dos avaliados da Secretaria Distrital de Muidumbe, em 2018.....	36
Tabela 4 – Relação do avaliador reconhece que uma das principais tarefas do instrumento de avaliação desempenho é ajudar o trabalhador a desenvolver a sua capacidade, em 2024.....	37
Tabela 5 – Relação do avaliador avalia o subordinado na base daquilo que considera que ele é, em vez de avaliar pelo aquilo que ele fez, em 2024.....	38

Lista de Abreviaturas e Siglas

AAD – Análise de Avaliação do Desempenho.

ADO - Avaliação de Desempenho nas Organizações.

GRH - Gestão de Recursos Humanos.

RH - Recursos Humanos.

SDEJTM - Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Moeda.

SGEDAP- Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública

Dedicatória

Dedico este trabalho em primeiro lugar à Deus pela vida, a minha esposa Zita John e aos meus familiares, por terem por terem concedido o dom da vida e pela iluminação da minha trajectória na formação e caracter.

Declaração

Declaro por minha honra que a presente Monografia Científica é resultado da minha inteira pesquisa efectuada no Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Mueda, num período de 2020 à 2024 e, sob orientação do meu supervisor. O seu conteúdo é original e todas as fontes utilizadas são devidamente apresentadas ao longo da abordagem e na bibliografia final.

Ainda declaro que este trabalho nunca foi apresentado em nenhuma outra instituição, com finalidade de obtenção de algum grau académico.

Mueda, aos _____ de _____ de 2024

O Declarante

(Ratibo Zacarias Ratibo)

Agradecimento

Expresso o meu profundo e sincero agradecimento, em primeiro lugar, a Deus por me amparar nos momentos difíceis, me dar força interior para superar as dificuldades, mostrar os caminhos nas horas incertas e me suprir em todas as minhas necessidades.

Em segundo lugar, aos meus pais, por tudo que me tem feito para concretizar os meus sonhos, ao meu pai Zacarias Ratibo e a minha mãe Veronica Lucas, a minha esposa Zita John, aos meus filhos Frederico Ratbo, Marcia Ratibo, Larson Ratibo, Bathi Ratibo, Chavene Ratibo e meus irmãos, por terem-me ajudado nos momentos difíceis que enfrentei.

Em terceiro lugar, endereço um agradecimento especial ao meu supervisor Paulo Kambona pelo acompanhamento, orientação e incansáveis correções do conteúdo durante todo o percurso de concepção deste trabalho.

Agradeço a todos os docentes do Departamento de Administração Pública da Universidade Politécnica pelas orientações e lições transmitidas nas aulas, sem as quais seria impossível o desenvolvimento de um estudo científico em Administração Pública.

Aos amigos e colegas de serviço, pelo fornecimento de certas informações que ajudaram de forma significativa na realização do trabalho e a todos que directa ou indirectamente contribuíram para a realização deste trabalho, facilitando o acesso a documentação importante e a abertura ao diálogo relativo ao tema do presente trabalho.

Por último, agradeço aos meus colegas que além de companheiros de batalha no curso tornaram-se meus grandes amigos.

Resumo

A avaliação de desempenho, na atualidade, fornece bases fundamentais para o equilíbrio das organizações em um ambiente instável e fortemente competitivo, alcançado objetivos importantíssimos para o aprendizado e compreensão dos elementos a serem melhorados, mantidos ou excluídos. Neste trabalho de pesquisa trazemos como tema A avaliação de desempenho na Administração Pública: uma análise do seu impacto no desenvolvimento profissional, caso do Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Mueda (2020-2024). Para compreender este tema, levantou-se a seguinte questão de partida: De que forma a AD pode influenciar no desenvolvimento profissional dos Recursos Humanos do Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Mueda? Foi aplicado métodos distintos (qualitativos e quantitativos) é o método que levaram a recolha e interpretação abrangente e holística dos dados. Como consequência da pesquisa, foi possível entender a influência desta ferramenta, portanto, ela projeta elementos insciências para a tomada de decisão. Chegamos a conclusão que a correta aplicação da avaliação de desempenho teve um impacto importante no desenvolvimento dos funcionários da instituição.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Funcionários. Função Pública.

Abstract

Performance evaluation, nowadays, provides fundamental bases for the balance of organizations in an unstable and strongly competitive environment, achieving very important objectives for learning and understanding the elements to be improved, maintained or excluded. In this research work, we bring as a theme Performance evaluation in Public Administration: an analysis of its impact on professional development, case of the Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Mueda (2020-2024). To understand this theme, the following question was raised: How can AD influence the professional development of the Human Resources of the District Health, Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Mueda? Different methods (qualitative and quantitative) were applied, and the method that led to the comprehensive and holistic collection and interpretation of the data. As a consequence of the research, it was possible to understand the influence of this tool, therefore, it projects unscientific elements for decision making. We came to the conclusion that the correct application of performance appraisal had an important impact on the development of the institution's employees.

Keywords: Performance evaluation. Employees. Public function.

CAPITULO I: INTRODUÇÃO

O presente trabalho de monografia compreende o requisito fundamental para obtenção de grau de licenciatura, Universidade Aberta Politécnica tendo como o Tema “Análise do Processo de Avaliação de Desempenho dos Funcionários Públicos” e o foco principal da pesquisa está centrado Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Mueda (2020-2024).

A análise comportamental é uma das técnicas de apoio, utilizada na estratégia de gestão de pessoas, sustenta-se a partir do perfil comportamental do indivíduo (Alfe, 2022). E para Araújo (2018), o principal objetivo da análise comportamental consiste nos recursos humanos que atuam dentro das instituições. Essas instituições assumem a responsabilidade de motivar seus colaboradores, através de um planeamento adequado de acordo com as necessidades individuais, bem como, favorecer um meio de trabalho satisfatório.

O comportamento humano é a forma como um indivíduo reage no meio em que vive, diante de situações e estímulos recebidos. Há muitos séculos, este tema é discutido e estudado, com objetivo de compreender os indivíduos e suas necessidades (Audy, 2020). Neste contexto, destaca-se os termos da administração dos recursos humanos: análise comportamental e avaliação de desempenho, vinculados à administração do capital humano.

Por outro lado, os requisitos impostos aos colaboradores visam aprimorar suas habilidades conforme as necessidades da instituição, objetivando melhores resultados. Neste viés, é fundamental que as instituições busquem compreender seus colaboradores individualmente, a fim de, propiciar ferramentas que estimulem seu desenvolvimento e assim, o seu reconhecimento profissional (Baumgartl, 2010).

Na mesma senda o autor cima citado enfatiza que a partir disso, a análise comportamental possibilita compreender os fatores relacionados entre o indivíduo e o meio em que está inserido, e como estes podem interferir em seu cotidiano. Deste modo, as instituições conseguem desenvolver ações e capacitações, baseadas na identificação das necessidades individuais dos colaboradores, e como aprimorá-las em benefício da instituição.

Bayot(2021) enfatiza que, a avaliação de desempenho possibilita uma observação dos acontecimentos que podem estar colaborando ou implicando na O estudo foi desenvolvido na

utilização dos recursos comportamentais que se possui. Tem um papel fundamental sendo considerada uma grande ferramenta com maior eficiência na administração dos recursos humanos. No entanto, para que se tenha êxito deve-se organizar e empregar de maneira profissional e correta. Em alguns casos as organizações acabam por dar a incumbência de avaliação de colaboradores a indivíduos que não possuem nem um tipo de capacitação ou formação a respeito de comportamento humano.

A metodologia usada para a realização da Monografia Científica foi a recolha de informação em diversas fontes bibliográficas que retratam sobre o assunto, incluindo as técnicas de observação, a entrevista e o questionário desses desenvolvidos no ambiente organizacional no SDEJT de Mueda.

Segundo a organização do trabalho segue a seguinte estrutura:

- No primeiro capítulo, diz respeito os procedimentos metodológicos usados para o desenvolvimento da pesquisa, são abordados aspectos gerais da pesquisa, seguindo-se da problematização, justificativa, objectivos e hipóteses. No mesmo capítulo, encontramos a metodologia usada, as técnicas de colecta de dados (observação, questionário e entrevista), e a técnica de amostragem.
- O segundo capítulo trata da fundamentação teórica. Neste capítulo são apresentados as abordagens gerais dos autores acerca da Análise do Processo de Avaliação de Desempenho dos Funcionários Públicos, também o pesquisador trouxe algumas informações como estratégias adequadas para o favorecimento da comunicação dentro da empresa.
- O terceiro capítulo e último, refere-se a apresentação, análise e discussão de resultados. Aqui são apresentados os resultados obtidos através das técnicas de colecta de dados e analisados para perceber a veracidade da questão colocada e por fim a conclusão das mesmas no que tange ao objecto de estudo nesta pesquisa.

Os trabalhos de carácter científico, qualquer que seja o tipo, é imprescindível ou fundamental que se apresente a parte pós-textual, isto é, as conclusões, constatações, sugestões, bibliografia, apêndices e anexos para sustentar as ideias contidas no trabalho, e este não está isento a isso.

1.1. Problematização

A avaliação de desempenho é um processo de apreciação sistemática dos funcionários no exercício das Suas funções, que contribui para o seu desenvolvimento futuro, ou seja, é um processo pelo qual a organização identifica em que medida o desempenho de cada funcionário contribui para satisfazer os objectivos estratégicos e atingir os resultados da organização.

O grande problema que se verifica no Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Mueda, é que os dirigentes do governo no acto da avaliação não explicam aos seus funcionários o significado e vantagem de avaliação do desempenho de modo a poder perceber destes.

A avaliação deve realizar todos os dias e não apenas em momentos formais. O esforço individual é direccionado pelas capacidades e habilidades do indivíduo e pelas percepções que ele tem do papel a desempenhar e função do valor de as recompensas dependerem do esforço.

Havendo necessidade de cada vez servir melhor o cidadão e fazer um alinhamento mais profundo das diretrizes que norteiam a administração pública Moçambicano, a avaliação de desempenho tem sido uma ferramenta crucial nas instituições de estado para que o funcionário colocado a prova.

A aplicação de avaliação de desempenho, auxiliam no autogerenciamento, e beneficiam o plano de carreira, onde a análise comportamental e avaliação de desempenho podem influenciar na trajetória do colaborador, “Um dos fatores que impactam o comprometimento do colaborador é a percepção de que a instituição está investindo nele, apostando no seu desenvolvimento profissional e pessoa.

No entanto, existe uma outra realidade que também está presente nas organizações: com relativa frequência, dificuldades oriundas da sua aplicação pelos recursos humanos são relegadas para o segundo plano, por parecerem de menor importância para a produtividade, visando obter sucessos.

Ainda, o clima desorganizado no Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Mueda, daí foi levantado a seguinte questão: ***Que contributo traz a avaliação de Desempenho dos Funcionários Públicos no Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Mueda?***

1.2 Justificativa

Neste trabalho aborda-se análise do processo de avaliação de desempenho dos funcionários públicos, nas suas várias formas, no Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Mueda, tendo em conta que o desempenho humano tem sido constante no interior das organizações que buscam ter melhores resultados e aumentar a produtividade. Assim sendo, a criação e implementação de um processo de avaliação de desempenho necessitam de tomar como base o reconhecimento de que é o desempenho humano a alavanca do sucesso de uma instituição.

O autor do trabalho motivou-se que análise do processo de avaliação de desempenho tem papel de assegurar tanto à organização quanto ao funcionário o conhecimento do seu desempenho e possibilita maior clareza das suas potencialidades. Quase sempre as organizações criam sistemas de avaliação que são centralizados em único órgão a quem cabe a responsabilidade de promover os meios para a sua ocorrência.

É importante entender que o desempenho humano é extremamente contingências e varia de situação para situação e de pessoa para pessoa. A avaliação deve enfatizar o indivíduo no cargo e não deter-se e de modo subjectivo a hábitos pessoais.

Constatou que a avaliação de desempenho é uma actividade nuclear na gestão de pessoas, porque dela decorrem consequências importantes, para a retenção, motivação e progressão de carreira dos colaboradores o que não acontece naquele Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Mueda. Seu carácter é fundamentalmente orientado uma vez que redirecciona os desvios, define as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos fracos.

O problema da importância de análise do processo de avaliar o desempenho das pessoas dentro das organizações levou a que as soluções se transformassem em métodos de avaliação bastante populares. Cada organização tem um método de avaliar as pessoas, conforme o nível e áreas de colocação do pessoal, atendendo determinado objectivo e características do contingente envolvido.

O grande desafio que se impõe para as instituições públicas do século XXI será o de investir no desenvolvimento e qualificação de seus funcionários, a fim de obter melhor desempenho,

aceitação de responsabilidades e comprometimento com a visão, missão e valores de cada organização.

Afirma se que, se a instituição deseja atingir os seus objectivos organizacionais, necessita gerir o desempenho de seus funcionários. Assim sendo, procura-se compreender se o Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Mueda estabelece canais que lhe permitem um bom, entre o avaliador e o avaliado de forma a obter uma boa performance no meio em que está inserido.

Sabendo que, nos últimos anos o processo da avaliação de desempenho tem dado contributo positivo para o crescimento e desenvolvimento quer para a instituição como também para o auto satisfação dos funcionários, daí o interesse em desvendar um pouco sobre a Avaliação de Desempenho, mas concretamente para o Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Mueda.

Do ponto de vista social, a importância deste estudo reside em apoiar os tomadores de decisão na valorização e aplicação adequada do instrumento de gestão em análise, dando prioridade aos funcionários para oferecerem serviços de qualidade aos cidadãos. Sob uma perspectiva científica, este trabalho visa contribuir para o enriquecimento dos estudos na área de gestão de recursos humanos.

1.3. Objectivos da Pesquisa

1.3.1. Objectivo geral

- ✓ Compreender o contributo da avaliação, na melhoria do desempenho dos funcionários públicos.

1.3.2. Objectivo específico

- ✓ Mencionar as formas de avaliação de desempenho dos funcionários do sector de Educação;
- ✓ Descrever análise do processo de avaliação de desempenho dos funcionários públicos;
- ✓ Analisar o contributo do processo de avaliação de desempenho na melhoria do trabalho.

1.4. Perguntas de Investigação

1. Que contributo traz a avaliação de Desempenho dos Funcionários Publico do SDEJT-Mueda?
2. Como têm feito o processo de avaliação de desempenho dos funcionários públicos?
3. Qual é o contributo do processo de avaliação de desempenho na melhoria do trabalho dos funcionários públicos?

1.5. Hipótese

H0:O grau de satisfação dos funcionários públicos no Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Mueda em relação o modelo de avaliação de desempenho vigente na instituição é satisfatório, pois, os funcionários são bem avaliados pelos seus superiores.

H1:O grau de satisfação dos funcionários públicos no Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Mueda em relação o modelo de avaliação de desempenho vigente na instituição não é satisfatório, pois, os funcionários não são bem avaliados pelos seus superiores.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Avaliação

O conceito de avaliação é polissêmico, conforme destacado por Cabrera (2022), e não pode ser restrito a uma definição precisa. Ao longo do tempo, tem evoluído com distintos entendimentos e formulações, reflexo das diversas lógicas e finalidades adotadas em cada período. Importante ressaltar que essas abordagens não deixam de coexistir e serem empregadas em diversos contextos.

Nessa perspectiva, de acordo com Boong (2014), a avaliação é inerente à natureza humana, estando implicitamente presente em todas as situações da vida, tanto em realizações pessoais quanto nas dos outros. Ela é descrita como um "ato de leitura de uma realidade", conforme confirmado por Carvalho (2017). Este autor destaca que, nos dias atuais, a avaliação tem ganhado uma importância crescente em diversos domínios da sociedade, tornando-se uma prática social cada vez mais indispensável para caracterizar, compreender, divulgar e aprimorar uma ampla variedade de questões que afetam as sociedades contemporâneas.

Importante ressaltar a existência de uma variedade de conceitos relacionados à avaliação, sendo que, nesse contexto, Chiavenato (2015) destaca a prevalência da aceitação do conceito que a define como um processo de classificação sistemática do mérito e/ou do valor do objeto avaliado. Diante disso, a implementação de um processo de avaliação formal deve ser guiada por um propósito específico, sendo essencial ser embasada por um modelo teórico que delinhe a planificação e desenvolvimento do processo de coleta de informações, bem como a organização e divulgação dos resultados finais.

Assim, para Piletti (1991:190), avaliação é um processo contínuo de pesquisas que visa interpretar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos alunos, tendo em vista mudanças esperadas no comportamento, propostas nos objetivos, a fim de que haja condições de decidir sobre alternativas da planificação do trabalho do professor e da escola como um todo.

Na óptica de Libâneo (1994:196), a *“Avaliação é um componente do processo de ensino que visa, através da verificação e qualificação dos resultados obtidos, determinar a correspondência destes com os objetivos propostos e, daí, orientar a tomada de decisões em relação as actividades didácticas seguintes”*.

Avaliação educativa é um processo complexo que começa com a formulação de objectivos e requerem a elaboração de meios para obter evidência de resultados, interpretação dos resultados para saber em que medida foram os objectivos alcançados e formulação de um juízo de valor.

A partir dos conceitos acima mencionados, pode concluir que: A avaliação não é um fim, mas um meio. Ela é um, meio que permite verificar até que ponto os objectivos está sendo alcançado, identificando os alunos que necessitam de atenção individual e reformulando o trabalho com a adopção de procedimentos que possibilitem sanar as deficiências identificadas. E A avaliação, sendo um processo contínuo, não é algo que termine num determinado momento, embora possa ser estabelecido um tempo para realiza-la.

2.2. Desempenho

Para Carvalho (2019): O desempenho representa o grau de realização de uma determinada actividade por um ou mais indivíduos, num determinado período de tempo com vista ao alcance dos objectivos da organização. Neste sentido, o indivíduo para realizar determinada actividade necessita de capacidades e meios adequados ao contexto organizacional em que se encontra.

Por seu turno Chiavenato (2015), em relação a este conceito afirma que, o desempenho é “o processo relacionado com a execução dos trabalhos através das pessoas e está relacionado com as habilidades individuais e, a motivação para desempenhar determinada tarefa.” Para, Carvalho (2017), explica que o desempenho como a performance de um colaborador em seu local de trabalho, que culmina no alcance dos objectivos da organização que é consequência das actividades ou tarefas que lhe foram atribuídas.

Entretanto, nesta monografia foi empregado o pensamento de desempenho no ponto de vista Macgrat (2013), contudo, por ser mais amplo na sua acção e realização das suas actividades ela necessita de muita atenção e recurso para o alcance dos objectivos organizacional. A AD, são termos integrante no valor que estando agregado, identificam atitudes importantes projetado no funcionário nas suas interações interpessoais, como também deve ser envolvido no ambiente laboral, essas avaliações são realizadas com a assistência periódica e organizado de modo a analisar, ajudar na comunicação, na correção e eliminar as dificuldades, proporcionando o

crescimento das suas capacidades e atribuições, garantindo assim o crescimento profissional. Macgrat (2013)

2.3. Avaliação de desempenho

A sociedade cada vez mais integrado e competitiva, torna cada mais exigente há necessidades para que às instituições tenham competência de reação e se adaptação às mudanças que se apresentam no seu ambiente. A sua prosperidade ou não passa, em grande forma, pela maneira como elas articulam os seus recursos e agem às alterações que se aparecem a nível financeira, político e social.

Para o Edvard (2010), são vários as definições de avaliação de desempenho. No copto gerais, podemos definir como sistema avaliação da conduta, atitude e performance do colaborador na execução das suas tarefas, sustentada pela pesquisa objetiva da atitude do homem no seu local de trabalho e interação.

Chiavenato (2015), afirma que a avaliação de desempenho é uma ferramenta que verificação e incentiva a capacidade dos colaboradores nas organizações, e seu comportamento é fundamental na orientação, uma vez que indica os desvios, aponta para as disfunções que promovem e incentivam as relações e os pontos fortes.

Segundo Bergamini (2019), AD é uma ferramenta aplicada para analisar os resultados apresentados pelos trabalhadores, identificando necessidades de desenvolvimento e correção de problemas. portanto fornece informação que auxiliam nos processos de promoções, progressão e assuntos salarial. Conforme definição de Silva (2003), a avaliação de desempenho é a identificação e mensuração das ações realizadas pelos colaboradores de uma organização durante um período

Chiavenato (2015). Enfatiza que a AD é uma prática que vem já bastante tempo, desde o século IV a.C. ao informar um método combinado de prestação de informação e observações de actividades. O mesmo enfatiza as modernas ferramentas de AD que temos como registo a 1842, quando o Serviço Público Federal dos Estados Unidos orientou como instrumento de informação, periódico anual para AD dos colaboradores, esta actividade transcendeu para as Forcas Armadas Americanas que fortaleceu o seu método em 1880 e posteriormente,

precisamente em 1918 a General Motors desenvolveu um sistema de avaliação do desempenho para os executivos.

Para Gama (2010), a AD é uma apreciação sistemática das atividades realizadas por cada indivíduo, considerando as competências que oferece e seu potencial de desenvolvimento. Trata-se de um instrumento dinâmico que engloba o trabalhador, seu superior hierárquico e seus relacionamentos, apresentando uma técnica de direção indispensável na atividade administrativa contemporânea.

Na ordem Bergamin e Beraldo, (1988:13) conhecer as variáveis que determinam as diferenças entre as pessoas, bem como sua interdependência, é o que possibilita entender e até mesmo prognosticar o comportamento humano. Para tal, faz-se necessário observar o desempenho ou actuação de um determinado indivíduo na realização de uma determinada actividade.

Na perspectiva de Chiavenato (2002:323), no mundo em que vivemos, estamos a todo momento avaliando o desempenho de coisas e de pessoas que nos cercam. As práticas de avaliação de desempenho não são novas, visto que a partir do momento em que se dá emprego a outra pessoa, seu trabalho passa a ser avaliado em termos de relação entre custos e benefícios.

Além de mais, a avaliação de desempenho constitui uma técnica de direcção imprescindível na actividade administrativa. É um meio através do qual se pode localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou o cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo de motivação.

Segundo Sousa (2006:118), análise do processo de avaliação de desempenho permite, por um lado, medir o contributo individual e da equipa para a persecução dos objectivos estratégicos, a organização por outro lado, detectar lacunas de competências ou antever possibilidades desenvolvimento de competências latentes no colaborador e que podem vir a contribuir para novas orientações estratégicas da empresa.

Na óptica de Chiavenato (2002: 325), a avaliação do desenvolvimento é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e no seu potencial de desenvolvimento

futuro. É um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações.

Como diz Chiavenato (2004: 252), análise do processo de avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e no seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda a avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, excelência, as qualidades de alguma pessoa avaliação de desempenho é fundamental para uma empresa, uma vez que permite apontar as dificuldades e promover motivações para melhoramento e desenvolvimento das actividades, além de determinar o rendimento do trabalhador e o seu potencial.

De acordo com Pontes (1999:26), diz ainda que, a avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. É o sopro da vida da organização. Sem a sua existência, o planejamento ou as estratégias organizacionais não farão o menor sentido.

Hoje em dia a avaliação encontra-se presente em quase todas as organizações, onde cada uma realiza a sua avaliação independente, de acordo com as suas necessidades. A avaliação de recursos humanos vem evoluindo cada vez mais nas organizações, sendo hoje considerada uma das principais ferramentas de gestão de recursos humanos.

Segundo os conceitos citados, concluímos que Avaliação de desempenho é a apreciação do desempenho dos funcionários do sector Público ou Privado. É uso de técnicas para mensurar o comportamento da pessoa numa instituição pública, permite que se obtenham informações relevantes sobre o processo de recrutamento e selecção, isto é, através do resultado de Avaliação de Desempenho é possível se identificar os pontos fortes e fracos da pessoa na organização, bem como os pontos fortes e fracos da instituição e, então delinear-se a necessidade de se recrutar e se sTrata-se de um método destinado a avaliar ou atizar os valores, a excelência e as competências de um colaborador, destacando principalmente sua contribuição para os objetivos da empresa.

Conforme Chiavenato (2015) afirma, a AD tem sido realizada ao longo de períodos longo, envolvendo o mapeamento do perfil dos profissionais por meio da utilização de diversas metodologias ou pela adoção de estratégias específicas para sua execução. Este método, segundo

o mesmo autor, varia de acordo com as particularidades de cada organização. eleccionar mais pessoas qualificadas.

2.4 Métodos de Avaliação do Desempenho

Segundo; Chiavenato (2001). A avaliação de desempenho pode ser feita através de diferentes métodos, desde os tradicionais (aqueles que avaliam os cargos e tarefas) até os contemporâneos (aqueles que avaliam as competências); Dentre os mais elegemos alguns:

2.4.1 Método das Escalas gráficas

Método das Escalas gráfico avalia o desempenho através de factores de avaliação previamente definidos e graduados. Assim, relaciona uma série de aspectos e respectivas escalas de desempenho. Neste método o superior avalia o subordinado e atribui uma classificação em função do desempenho aferido. Atendendo que este método visa demonstrar os pontos adquiridos em diferentes critérios de avaliação, o processo avaliativo não se deve resumir apenas neste método devendo se buscar também aspectos subjectivos como forma de complementar a informação obtida por meio de pontuação dos factores avaliativos.

Segundo Gil(2008) -consiste um formulário de dupla entrada no qual as linhas apresentam os factores que estão sendo avaliados e as colunas e os graus de Avaliação. Os factos correspondem as características que se pretendem analisar em cada empregado, e os graus de Avaliação indicam o quão satisfatórios e o desempenho do empregado em relação aos factores

2.4.2 Método de Pesquisa de Campo

Método de Pesquisa de Campo é baseado em entrevistas com o superior imediato, por meio das quais se avalia o desempenho dos avaliados, tomando em conta as causas, origens e motivos que determinaram tal desempenho.

Neste método a avaliação é feita pelo superior hierárquico com a assessoria de um especialista em avaliação de desempenho; aqui o especialista desloca-se para cada secção para entrevistar os superiores hierárquicos sobre o desempenho dos avaliados.

Se por um lado este método permite ao superior hierárquico visualizar o conteúdo dos cargos, habilidades e conhecimentos exigidos; proporcionando igualmente um relacionamento proveitoso

com o especialista em avaliação que presta ao superior hierárquico assessoria e refinamento de alto nível na avaliação pessoal; por outro, possui um custo operacional elevado, pela actuação de um especialista em avaliação e alguma morosidade resultante das entrevistas. A subjectividade neste método centra-se na entrevista, o que significa que a conversa entre o especialista em avaliação de desempenho e o superior/avaliador deve ser feita não só com base em aspectos objectivos, aqueles relacionados às técnicas mas também buscam-se aspectos subjectivos os quais complementam a técnica objectiva. A subjectividade neste método refere-se ao uso de tudo o que possa contribuir para uma melhor percepção do desempenho do avaliado, neste sentido, o especialista na sua actuação deve ter em conta que aspectos subjectivos, tais como: a maneira de ser, de estar, de colocar as questões de forma clara e precisa, o seu passado, dentre outras coisas; compõem a arma de sucesso no método de pesquisa de campo.

2.4.3 Método de avaliação: Gerente e o indivíduo

Como diz Chiavenato I. (1999:193), o envolvimento do indivíduo e do gerente na avaliação é uma tendência muito forte. O gerente funciona como um elemento de guia de orientação, enquanto o funcionário avalia o seu desempenho em função da retroacção fornecida pelo gerente.

Para Chiavenato I. (1999:193), o gerente fornece todos os recursos ao funcionário, tais como orientação, treinamento, aconselhamento, informação, equipamento, metas e objectivos a alcançar. Enquanto o gerente exige resultados ao funcionário, este, ao proporcioná-los através do seu desempenho, exige ao gerente os recursos necessários.

2.4.4 Método de Avaliação: Equipe de trabalho

É a equipa de trabalho que avalia cada um dos seus membros. Cada membro torna-se responsável pelo desempenho do outro, para o alcance dos objectivos e metas de equipa.

Segundo Chiaveanato I. (1999: 193), nesta modalidade, é a própria equipa de trabalho que avalia o desempenho de cada um dos seus membros e programa, com cada um deles, as providências necessárias para a sua melhoria.

2.4.5 Método da avaliação por resultados

De acordo com Chiavenato I. (1999:194), é um método em que, ao implementar um modelo de avaliação que toma por base as competências pessoais, é imprescindível que tenhamos consciência

da agilidade, mobilidade e inovação que as organizações precisam para lidar com as mudanças constantes, ameaças e oportunidades emergentes.

Método de Avaliação por Resultado -este sistema é utilizado na comparação periódica entre as metas fixadas para cada empregado e os resultados efectivamente alcançados. A Avaliação por resultados requer uma negociação de desempenho que é feita juntamente pelo chefe e o subordinado a partir dessa negociação definem-se os padrões de desempenho, ou seja, o quanto é esperado, qual nível de qualidade desejado e quais os prazos para apresentar resultados (Gil, 2008,p.34).

2.5. Formas de avaliação de desempenho da função pública

Na perspectiva de Chiavenato (1986:192) diz que a responsabilidade pelo processamento da verificação, medição e acompanhamento do desempenho humano é atribuída a diferentes órgãos dentro da empresa, de acordo com a política de recursos humanos desenvolvida. Salienta-se que em algumas empresas existe uma rígida centralização da responsabilidade pela avaliação de desempenho.

Neste caso, é totalmente atribuída a um órgão de staff pertencente à área de Recursos Humanos. E que em outros casos, é atribuída a uma comissão de avaliação de desempenho, em que a centralização é relativamente amenizada pela participação de avaliadores de diversas áreas da empresa. Em outras empresas, ainda, a responsabilidade pela avaliação de desempenho é totalmente descentralizada, fixando-se na pessoa empregado, com Avaliação de Desempenho nas Organizações. (Chiavenato, 1986:192). O meio-termo mais amplamente utilizado é o sistema no qual existe centralização no que tange ao projecto, à construção e à implantação do sistema e relativa descentralização no que tange à aplicação e à execução.

Muito mais que medir a eficiência, a avaliação de desempenho pode ser um instrumento para promover o aperfeiçoamento do trabalhador, tendo em conta os factores motivadoras e de interesse

2.6. Desempenho dos funcionários na função pública

Segundo Sousa (2006:112), desempenho dos funcionários na função públicas *“fundamental para uma empresa, uma vez que permite apontar as dificuldades e promover motivações para*

melhoramento e desenvolvimento das actividades, além de determinar o rendimento do trabalhador e o seu potencial”.

Hoje em dia a avaliação encontra-se presente em quase todas as organizações, onde cada uma realiza a sua avaliação independente, de acordo com as suas necessidades. A avaliação de recursos humanos vem evoluindo cada vez mais nas organizações, sendo hoje considerada uma das principais ferramentas de gestão de recursos humanos.

Como diz Chiavenato (2002: 12), o desempenho é o comportamento do avaliado no sentido de efectivar o alcance dos objectivos formulados. O desempenho constitui a estratégia individual para alcançar os objectivos pretendidos.

2.7. Gestão de recursos humanos na função pública

Na perspectiva de Rocha et al (1999: 5), gestão dos recursos humanos são indispensáveis na avaliação, na actual conjunta em que se vive. Para determinar uma empresa, é preciso mais do que actividades de gerência, como planejar, organizar e controlar. Cada vez mais se procura a capacidade de criar, de multiplicar e utilizar eficazmente conhecimentos e habilidades.

Ainda Rocha et al (1999: 5), realçam que o comportamento organizacional ajuda a promover, explicar e compreender as atitudes do indivíduo e dos grupos de trabalhos, dando compreensão sobre liderança e poder, aprendizagem, percepção, atitudes, conflitos, mudanças organizacionais e tudo o que afectam os empregados nas organizações.

De acordo com Chiavenato (2009:97), “Recursos Humanos são pessoas que ingressam, permanecem e participa da organização, qualquer que seja seu nível hierárquico ou sua avaliação do desempenho dos recursos humanos nas organizações”.

Na perspectiva de Chiavenato (2009:97), *“as pessoas trazem para as organizações suas habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamentos, percepções, quer sejam directores, gerentes, funcionários, operários ou técnicos. Desempenham papéis altamente diferentes – os cargos – dentro da hierarquia de autoridade e de responsabilidade existente na organização”.*

2.8. Importância da Gestão de Recursos Humanos na função pública

Na perspectiva de Sousa (2006:8), a Gestão de Recursos Humanos (GRH) baseia-se, actualmente, no facto de o desempenho das organizações depender da contribuição das pessoas que as compõem, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento.

Na ideia de Sousa. (2006:8), as organizações possuem hoje uma visão mais abrangente do papel das pessoas. Estas deixaram de ser vistas como simples recursos com determinadas competências para executar as tarefas e para alcançar os objectivos das organizações, para passarem a serem consideradas com pessoas com valores, crenças, atitudes e objectivos individuais.

Gerir pessoas não é só o controlo e seguir procedimentos e rotinas, mas também implica o envolvimento de todos os membros da empresa, apostando na aprendizagem organizacional, em mecanismo de motivações para os trabalhadores, e investimento na criatividade e inovação.

É muito importante a gestão de recursos humanos, visto que permite, de uma certa forma, identificar as necessidades de formação dos funcionários e seleccionar os que estão em condições de obter promoções, contribuindo assim para a motivação dos trabalhadores e estimular a produtividade na empresa.

A gestão de recursos humanos proporciona ainda condições e oportunidades de obter um crescimento profissional, a fim de aumentar cada vez mais a capacidade humana, constituindo um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar não só a qualidade do trabalho como a qualidade de vida dentro das organizações.

Segundo Peretti (2001:43), as incertezas e os desafios que as empresas enfrentam obrigam nas, de uma certa forma, a mobilizar todos os seus recursos, tendo em conta as mudanças tecnológicas, incertezas em relação ao futuro, concorrência internacional, evolução demográfica e novos concorrentes socioculturais. Tal tarefa é atribuída ao departamento de gestão de recursos humanos, exigindo uma responsabilidade e participação de todos, que deverão contribuir, quer no domínio da técnica de gestão dos seus recursos humanos, quer no domínio da informação e da comunicação, tudo isso numa perspectiva preventiva e de futuro.

CAPITULO III: METODOLOGIA DE PESQUISA

No terceiro capítulo, o objectivo é descrever os aspectos metodológicos adoptados nesta monografia com a finalidade de abordar a questão de pesquisa. O propósito é explicar como a pesquisadora conduzirá sua investigação, incluindo a selecção das técnicas apropriadas para colectar dados. A condução da pesquisa implica na elaboração de um plano que contemple a visualização dos dados e a abordagem de quaisquer desafios que possam surgir ao longo deste trabalho.

3.1. Metodologia

Conforme (Soares, 2022), a metodologia de pesquisa é o conjunto de abordagens, ferramentas e técnicas que visa encontrar respostas para perguntas iniciais e permite testar a validade das hipóteses. Ela envolve o estudo dos métodos e acções usados para obter um objectivo específico.

A metodologia engloba as acções essenciais para direccionar a pesquisa, incluindo o tipo de estudo, a fundamentação teórica, os instrumentos e técnicas, bem como as restrições temporais e espaciais da questão de estudo.

3.1.1. Tipo de pesquisa

Para alcançar os objectivos estabelecidos nesta pesquisa, esta monografia adoptou uma abordagem que inclui métodos qualitativos e quantitativos. Na pesquisa qualitativa, o foco está na compreensão dos fenómenos e na atribuição de significados, prescindindo do uso de métodos e técnicas estatísticas. Na pesquisa quantitativa, por outro lado, os dados são submetidos a análises estatísticas.

3.1.2. Método de Abordagem

Nesta pesquisa, adoptou-se a abordagem do método hipotético-dedutivo, conforme descrito por (Cosme, 2016), Esse método começa com a identificação de uma lacuna no conhecimento, formula hipóteses e, por meio de inferência dedutiva, testa as previsões relativas à ocorrência de fenómenos abrangidos pelas hipóteses.

Segundo (Cosme, 2016), o método hipotético-dedutivo envolve a identificação de problemas, lacunas ou contradições no conhecimento prévio ou em teorias existentes. A partir dessas questões, formulam-se conjecturas, soluções ou hipóteses. De acordo com (Cosme, 2016), em seguida, essas conjecturas são testadas por meio da técnica de falseamento, conforme proposto por popper. A adulteração pode ser realizada através de experimentação, análise estatística e outras abordagens. Após a análise dos resultados, as conjecturas, soluções ou hipóteses previamente formuladas podem ser aceitas ou rejeitadas, (Cosme, 2016).

3.1.3. Método de procedimento

Esta pesquisa foi empregado o método do estudo de caso, conforme (Cosme, 2016), esse método possibilita uma interpretação mais aprofundada do problema, partindo da origem de que o presente estudo de caso pode ser exemplar de muitos outros casos iguais. Empregou-se o estudo de caso para investigar análise do processo de avaliação de desempenho dos funcionários públicos SDEJT de Mueda.

3.1.4. Técnica de recolha de dados

3.1.4.1. Pesquisa bibliográfica

Para (Cosme, 2016), na pesquisa bibliográfica, realizou-se numa revisão da literatura abrangendo varias fontes, como monografias, revistas, jornais, entre outros. De acordo com (Cosme, 2016), a pesquisa bibliográfica se baseia em materiais escritos. A monografia envolveu a abordagem da leitura e interpretação de vários livros e artigos relacionados análise do processo de avaliação de desempenho dos funcionários públicos, com o objectivo de familiarizar a pesquisadora com o tema em estudo.

De acordo com (Prodanov & Freitas, 2013),

"a pesquisa bibliográfica é conduzida com base em material já publicado, abrangendo principalmente livros, revistas, periódicos, artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico e recursos da internet. Seu objectivo é colocar o pesquisador em contacto directo com todas as informações já disponíveis sobre o tema da pesquisa".

3.1.4.2. Pesquisa documental

(Prodanov & Freitas, 2013), A pesquisa documental envolveu o levantamento, leitura e interpretação de documentos relevantes publicados pela instituição em relação ao tema estudado. Isso incluiu a Estratégia Global da Reforma do Sector, anuários estatísticos sobre funcionários do Estado, bem como outros documentos relacionados ao quadro de pessoal da SDEJT.

Conforme (Prodanov & Freitas, 2013), a pesquisa documental, devido às suas características, pode ser confundida com a pesquisa bibliográfica. Os autores destacam a principal diferença entre esses tipos de pesquisa, que reside na natureza das fontes em ambos os casos. De acordo com (Cosme, 2016), enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições de vários autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objectivos da pesquisa.

3.1.4.3. Entrevistas

A outra técnica de colecta de dados utilizada nesta pesquisa foram as entrevistas semi-estruturadas, nas quais, de acordo com (Cosme, 2016), a pesquisadora busca obter informações e dados relevantes por meio de conversas objectivas. (Cosme, 2016), a escolha dessa técnica deveu-se à sua capacidade de promover uma abertura de diálogo entre a pesquisadora e os gestores de recursos humanos da Secretaria do governo distrital de Mueda. Nesta etapa, realizou-se uma entrevista com um indivíduo responsável pela Repatriação de Recursos Humanos.

Conforme (Cosme, 2016), essa abordagem permite que a pesquisadora obtenha informações e dados relevantes por meio de conversas objectivas. A escolha por essa técnica foi motivada pela sua capacidade de facilitar uma comunicação aberta entre a pesquisadora e os gestores de recursos humanos da SDEJT. Nesta etapa, foi realizada uma entrevista com o responsável pela Repartição de Recursos Humanos.

3.1.4.4. Inquérito

Para (Cosme, 2016), o inquérito envolve a apresentação a um grupo de entrevistados de uma série de perguntas abertas que abordam temas como sua situação social, profissional, ou familiar,

bem como suas opiniões pessoais e atitudes em relação a diferentes opções e questões humanas e sociais, entre outros tópicos. Dada a complexidade desse tópico, realizou-se uma pesquisa por meio de um inquérito com os funcionários que participaram do programa de formação durante o período em estudo. Isso foi realizado para complementar as informações obtidas por meio de entrevistas, com foco nas opiniões dos funcionários sobre a análise do processo de avaliação de desempenho dos funcionários públicos. No total, foram entrevistados 40 funcionários, seleccionados a partir de um universo de 15.

3.1.4.5. População e amostra da pesquisa

Para o presente trabalho foi usado instrumento de colecta de dados, como o questionário para todos indivíduos envolvidos na pesquisa de forma a obter informação e dados importantes acerca do fenómeno de pesquisa.

Questionário: foi pelo questionário porque esta valoriza a interação entre o questionado e o questionador, pois favoreceu respostas espontâneas e na linguagem própria por parte do inquerido. Com este instrumento serão questionados 6 Chefes das Repartições diferentes, 2

Pessoal Administrativo e 7 funcionários da Secretária-geral. Uma vez que o questionário estruturado é a combinação de perguntas abertas e fechadas, onde o informante terá a possibilidade de falar sobre o tema proposto, optou-se por este tipo de instrumento que também permitirá delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, o que constituirá uma mais-valia para a pesquisa que foi desenvolvida, (Lakatos e Marconi, 2005:225).

CAPITULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo é subordinado à apresentação, análise interpretação de dados obtidos no campo, pretende-se, recorrendo à entrevista e o questionário, explicar o comportamento das variáveis em análise com base no quadro teórico e conceptual já definido.

Serão apresentados resultados relevantes para a concretização dos objectivos definidos. Esses resultados serão discutidos e interpretados em tabelas e gráficos, consoante os casos, os dados a ser apresentados e discutidos é referente Impacto da Analise do Processo de Avaliação de Desempenho dos Funcionários na Função Pública – Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Mueda, 2020-2024.

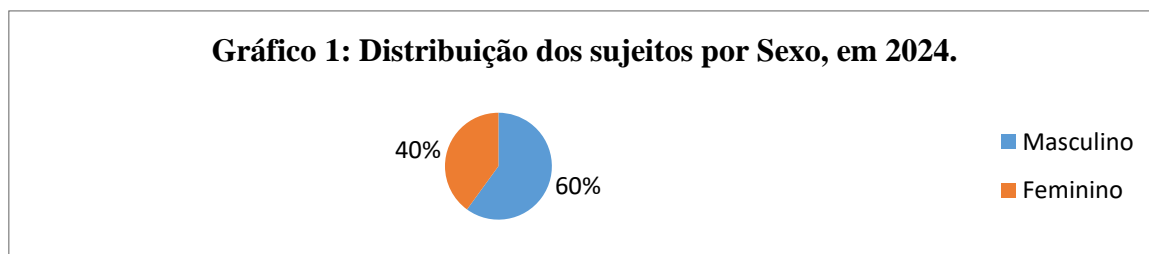
4.1. Tratamento de dados

As recolhas dos dados foram feitas no Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Mueda no mês de Janeiro do ano 2024, utilizando como instrumento de colecta um questionário e entrevista. Neste capítulo mostra-se os resultados da pesquisa e a análise das perguntas de forma isolada com o auxílio de tabelas e gráficos.

4.2. Análise das informações básicas

A metodologia utilizada e definição da população, posso acrescentar que se trabalhou somente com 75% dos funcionários total, visto a indisponibilidade de alguns funcionários em responder questionários tendo em conta que é uma situação delicada e há um certo receio em aderir a pesquisas deste tipo.

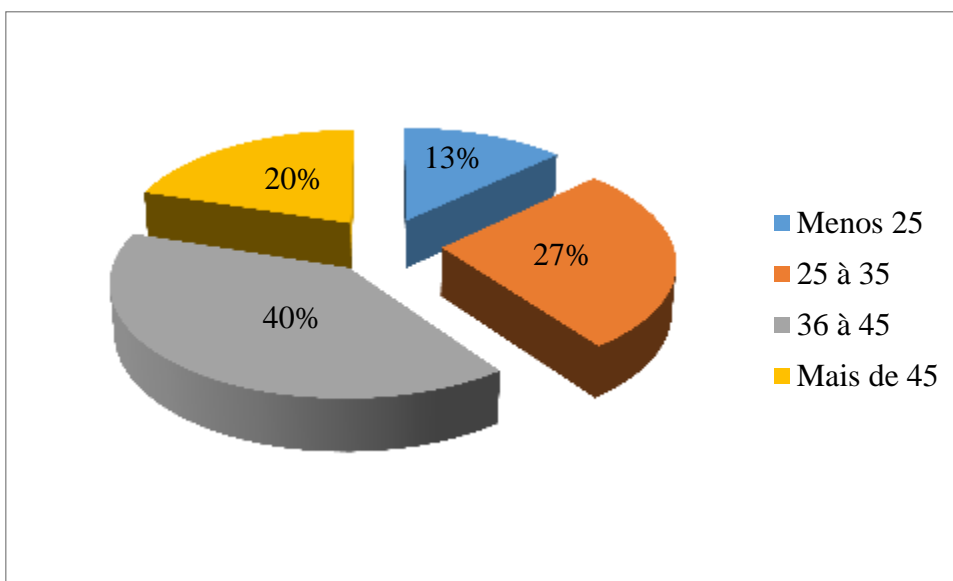
A distribuição dos inquéritos foi feita para 15 trabalhadores sendo 10 de sexo masculino e 5 de sexo feminino, correspondente a 60% e 40% respetivamente, conforme ilustra o gráfico a baixo.



Fonte: dados primários, 2024

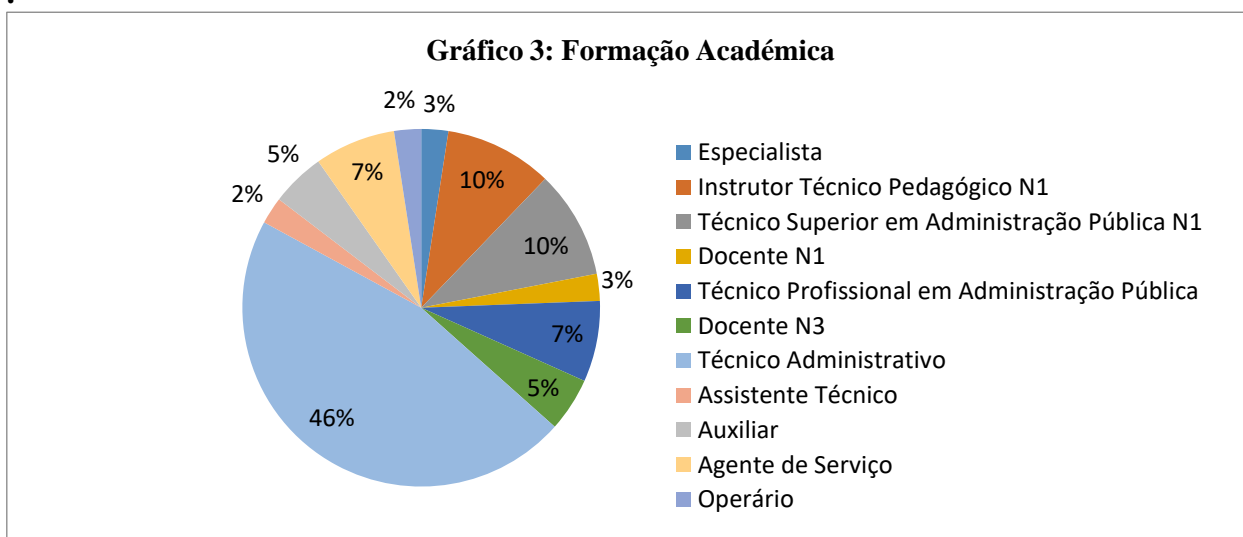
Em relação a faixa etária dos inqueridos, os resultados mostram que 40% se encontra na faixa etária dos 36 a 45 anos. 27% se encontram na faixa de 25 a 35 anos, 20% estão na faixa acima de 45 anos, e finalmente, 13% encontram-se na faixa de menos de 25 anos, conforme ilustra o gráfico 2 abaixo.

Gráfico 2 – Distribuição dos respondentes por faixa etária, em 2024



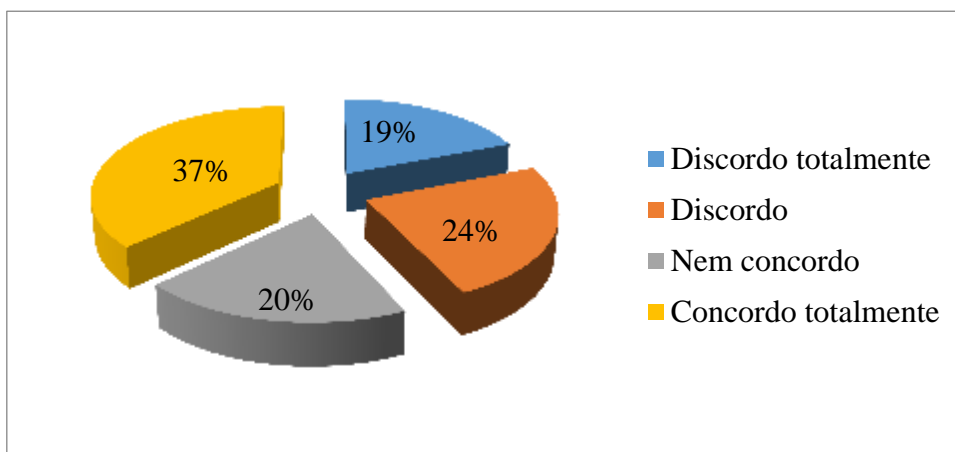
Fonte: dados primários, 2024

Gráfico 3 – Distribuição dos inqueridos pelo nível de qualificação, em 2024



As habilitações literárias indicam o grau de formação dos funcionários para garantir desempenho na função pública onde cada um exerce as suas funções conforme a sua formação académica conforme a descrição no gráfico acima.

. Figura 4: Análise da 1ª pergunta, em 2024



Fonte: dados primários, 2024

Nesta pergunta pode-se analisar que 37% dos funcionários públicos do Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Mueda estão satisfeitos com o instrumento de avaliação do desempenho aplicado na instituição. Na ideia de Caetano A. (1997: 38), reconhece que, “*a gestão de recursos humanos proporciona ainda condições e oportunidades de obter um crescimento profissional, a fim de aumentar cada vez mais a capacidade humana, constituindo um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar não só a qualidade do trabalho como a qualidade de vida dentro das organizações*”.

Tabela 1 – Relação o modelo é inovador, estimulante transparente seu efeito contribui na eficiência e eficácia para o desenvolvimento institucional, em 2024.

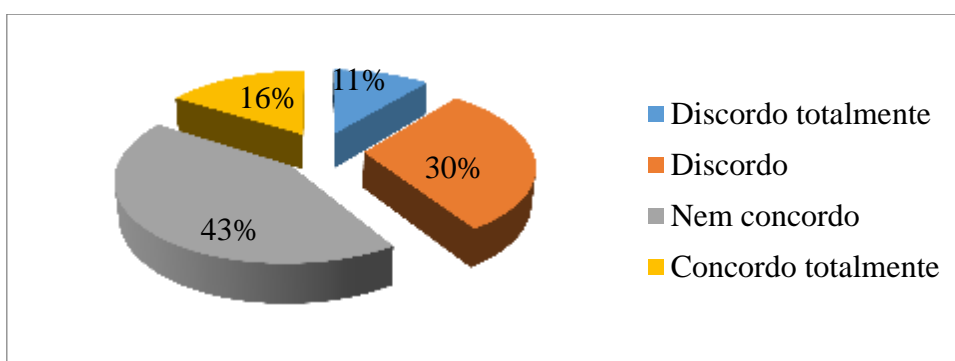
Variáveis	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	3	20%
Discordo	6	40%
Nem concordo	4	27%
Concordo totalmente	2	13%
Total	15	100%

Fonte: SDEJT de Mueda, 2024

Nessa questão verifica-se que 40% dos funcionários públicos do Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Mueda discordam do modelo quanto a inovação e transparência.

A tal tarefa é atribuída ao departamento de gestão de recursos humanos, exigindo uma responsabilidade e participação de todos, que deverão contribuir, quer no domínio da técnica de gestão dos seus recursos humanos, quer no domínio da informação e da comunicação, tudo isso numa perspectiva preventiva e de futuro.

Gráfico 5 – Análise da 3ª pergunta



Fonte: Dados primários, 2024

Em relação ao modelo, 43% dos respondentes afirmam que não concordam quanto à possibilidade deste modelo de avaliação melhorar a performance dos avaliados.

Avaliação é um processo complexo que começa com a formulação de objectivos e requer a elaboração de meios para obter evidência de resultados, interpretação dos resultados para saber em que medida foram os objectivos alcançados e formulação de um juízo de valor.

Tabela 2 – Resposta sobre a questão do modelo de desempenho é aberto a críticas nas actividades da SDEJT de Mueda, em 2024.

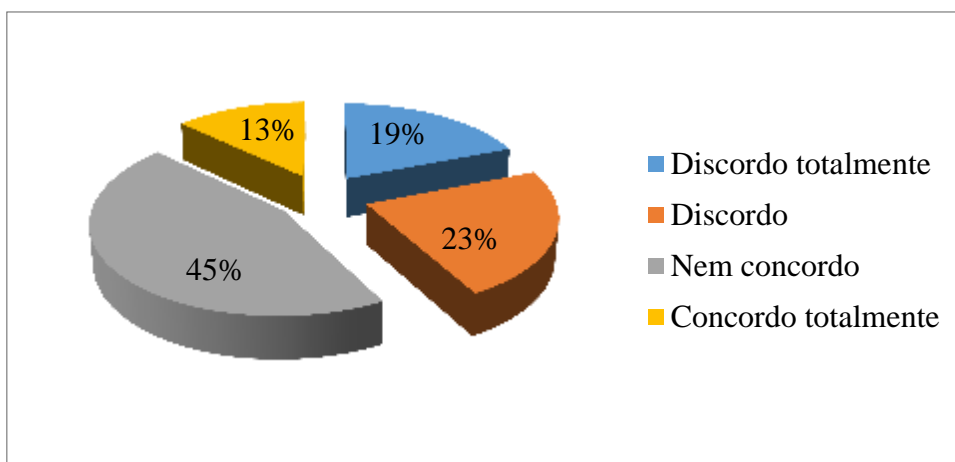
Variáveis	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	1	7%
Discordo	4	27%
Nem concordo	3	20%
Concordo totalmente	7	46%
Total	15	100%

Fonte: SDEJT de Mueda, 2024

Do total dos funcionários, 46% consideram que o modelo de avaliação não é aberto a críticas.

Hoje em dia a avaliação encontra-se presente em quase todas as organizações, onde cada uma realiza a sua avaliação independente, de acordo com as suas necessidades. A avaliação de recursos humanos vem evoluindo cada vez mais nas organizações, sendo hoje considerada uma das principais ferramentas de gestão de recursos humanos.

Gráfico 6 – Análise da 5ª pergunta

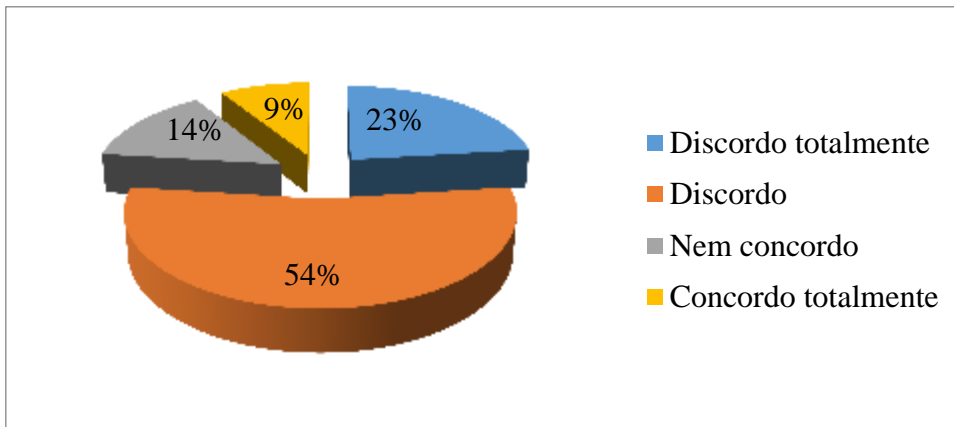


Fonte: dados primários, 2024

Para esta questão, 45 % dos funcionários públicos do Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Mueda não concordam com o modelo aplicado na instituição.

Subsidiar os processos de promoção, progressão salarial e carreira profissional, que a utilização de resultados da avaliação de desempenho proporciona, de acordo com as normas estabelecidas para este fim e possibilitar ao empregado a identificação e busca de meios necessários ao auto desenvolvimento, através da sua participação e conhecimento de resultados da avaliação.

Gráfico 7 – Análise da 6ª pergunta.



Fonte: dados primários, 2024.

Em relação à avaliação do grau de conhecimento do instrumento pelo avaliado 54 % discordam.

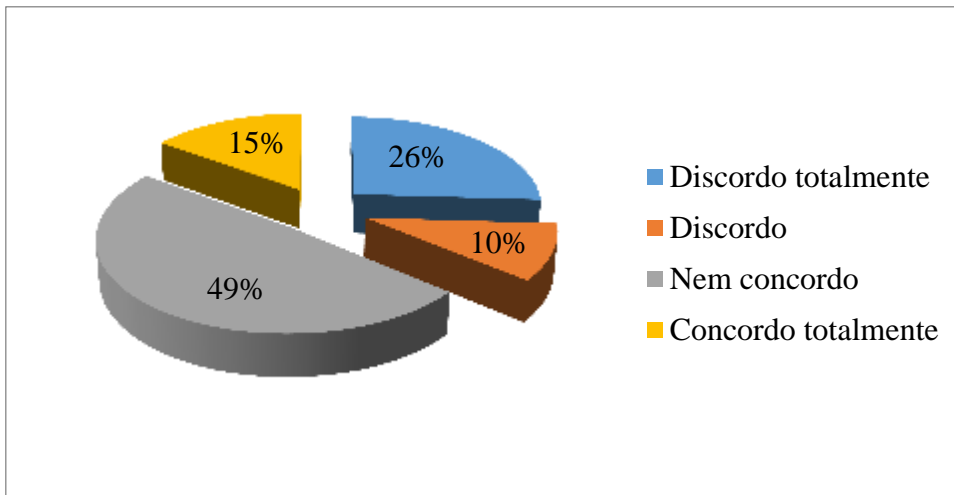
Gerir pessoas não é só o controlo e seguir procedimentos e rotinas, mas também implica o envolvimento de todos os membros da empresa, apostando na aprendizagem organizacional, em mecanismo de motivações para os trabalhadores, e investimento na criatividade e inovação.

Tabela 3– Resposta sobre a questão do modelo que utiliza de motiva o desempenho das tarefas dos avaliados do Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Mueda, em 2024.

Variáveis	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	2	13%
Discordo	6	40%
Nem concordo	3	20%
Concordo totalmente	4	27%
Total	15	100%

Fonte: SDEJT de Mueda, 2024

Em termos de motivação, 40 % nem discordam do modelo utilizado.



Fonte: dados primários, 2024

A análise desta questão informa-nos que 49% dos funcionários públicos do Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Mueda não concordam do método de recurso interno quando um funcionário discordar da avaliação que lhe é dada.

Há vários métodos de avaliação de desempenho funcionário público que podem variar intensamente não só de uma empresa para outra mas também dentro da mesma empresa. Trata-se de níveis diferentes de pessoal, ou de áreas de actividades diversas, onde cada um apresenta vantagens, e relativa adequação a determinados tipos de cargos e situação.

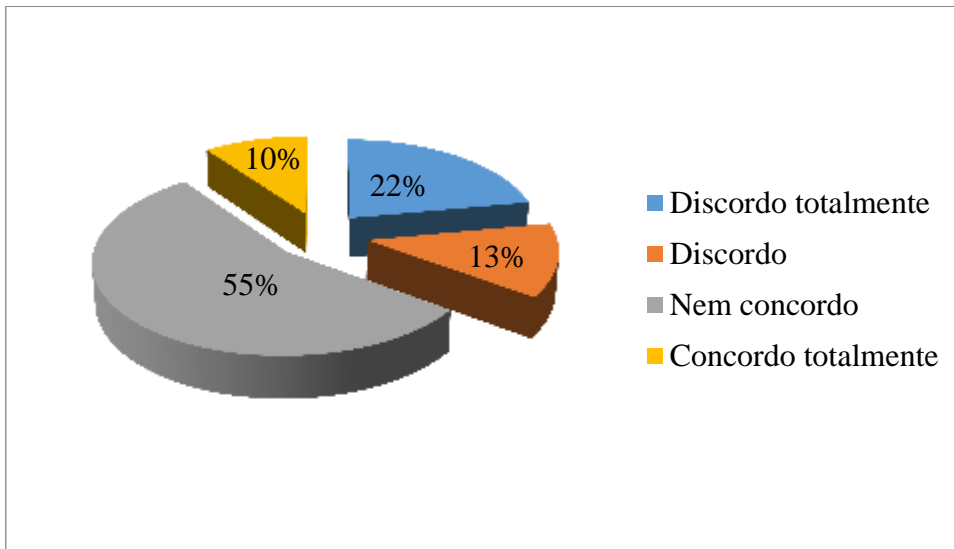
Tabela 4– Relação do avaliador reconhece que uma das principais tarefas do instrumento de avaliação desempenho é ajudar o trabalhadora desenvolver a sua capacidade, em 2024.

Variáveis	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	2	13%
Discordo	4	27%
Nem concordo	7	47%
Concordo totalmente	2	13%
Total	15	100%

Fonte: SDEJT de Mueda, 2024

Em relação à pergunta, verifica-se que 47% dos funcionários concordem, mas nota-se que 27% dos funcionários tem opinião negativa em relação ao avaliador e pensam que o avaliador não reconhece que uma das principais tarefas do instrumento de avaliação é ajudar o funcionário a desenvolver a sua capacidade.

Gráfico 9 – Análise da pergunta 10



Fonte: dados primários, 2024

Verifica-se que 55% dos funcionários nem concordam que a avaliação de desempenho é um mero instrumento administrativo.

Análise do processo de avaliação de desempenho é fundamental para uma empresa, uma vez que permite apontar as dificuldades e promover motivações para melhoramento e desenvolvimento das actividades, além de determinar o rendimento do trabalhador e o seu potencial.

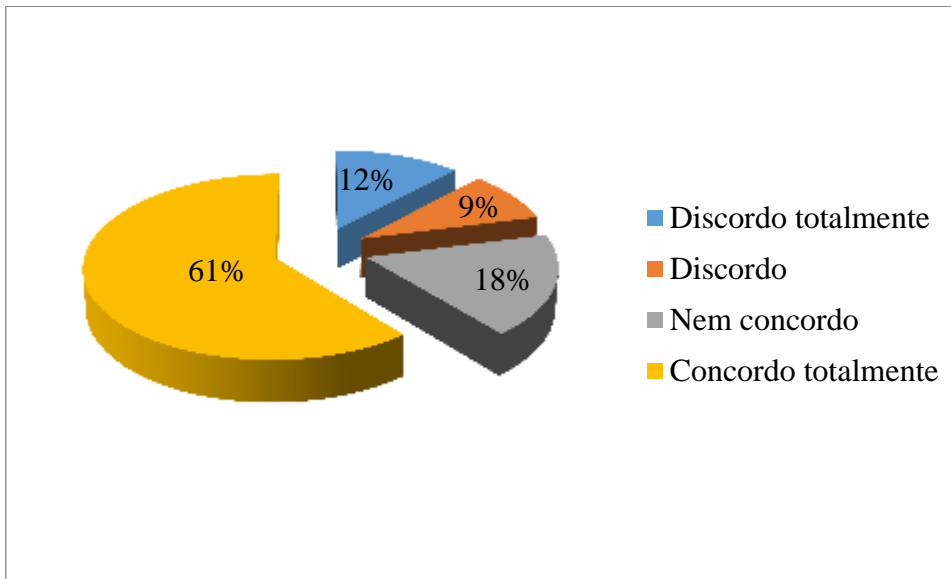
Tabela 5– Relação do avaliador avalia o subordinado na base daquilo que considera que ele é, em vez de avaliar pelo aquilo que ele fez, em 2024.

Variáveis	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	4	27%
Discordo	1	7%
Nem concordo	8	53%
Concordo totalmente	2	13%
Total	15	100%

Fonte: SDEJT de Mueda, 2024

Na análise desta questão 53% dos funcionários nem concordam com essa afirmação. A avaliação de desempenho humano pode ser efectuada por intermédio de métodos que podem variar intensamente, não só de uma empresa para outra mas também dentro da mesma empresa, de níveis diferentes de pessoal ou áreas de actividades diversas.

Gráfico 10 – Análise da pergunta 12, em 2024



Fonte: dados primários, 2024

Nesta pergunta 61 % dos funcionários concordam totalmente que o avaliador avalia todos os funcionários tendo em conta o seu próprio desempenho.

4.3. Discussão dos resultados

O presente estudo, realizou-se através de questionários via de fichas, alguns funcionários do Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Mueda. A população do presente estudo é constituída por 15 funcionários, localizado no distrito de Mueda.

Ao questionar os funcionários sobre o benefício da análise do processo da avaliação de desempenho, a opinião é a de que o método seria bastante útil se houvesse retorno quanto aos seus pontos fracos. É importante ressaltar que nada foi dito sobre os pontos fortes ou fracos identificados ou sobre a possibilidade de renegociar metas para o próximo período, o que pode significar que os avaliadores analisam os instrumentos como mera ferramenta de detectar falhas do que um contributo para o crescimento e aperfeiçoamento profissionais.

Na opinião dos inqueridos, o processo da avaliação de desempenho dos funcionários Públicos tem sido tratado como um processo de real importância na gestão de recursos humanos, mas existe um leque de desvantagens que permite pôr em causa os efeitos que se prendem com a

avaliação de desempenho, que o ideal seria que cada pessoa avaliasse o seu próprio desempenho tomando por base alguns referencias como critérios, isto é, que cada pessoa pode e deve auto-avaliar o seu desempenho como um meio de alcançar metas e resultados fixados e de superar expectativas, avaliar as necessidades e carências pessoais, os pontos fracos e fortes, as potencialidades e as fragilidades e, com isto reforçar e melhorar os resultados pessoais.

Há ainda a questão da periodicidade da avaliação, ou seja, que o gestor e o colaborador devem reunir e discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objectivos, que o avaliado deve estar motivado para apresentar planos, propor correcções e sugerir novas ideias, em contrapartida o gestor deve comunicar o seu agrado ou desagrado perante os resultados alcançados e propor também correcções, e que desta forma ambas as partes estarão mais motivados, primeiro porque sabem o que se espera deles e tendem a alcançar resultados, segundo porque são eles próprios a negociar objectivos, e não deixar para a fase final da avaliação expor descontentamentos perante o resultado do colaborador.

Apesar de descontentamento dos funcionários em relação a análise do processo de avaliação do desempenho dos funcionários públicos da empresa, verificou-se, que na prática foram alcançadas as metas e os objectivos a que se propunha, ou seja, identificar o real desempenho de cada empregado, a fim de permitir o acompanhamento dos casos onde ele estivesse sendo insatisfatório.

4.4. Limitações ao modelo de análise do processo de avaliação do desempenho dos funcionários públicos no Serviço Distrital de Educação Juventude tecnológica de Mueda.

- ❖ Superficialidade e subjectividade na avaliação de desempenho;
- ❖ Limitações dos factores de avaliação, isto é, funcionam como um sistema fechado;
- ❖ Nenhuma participação activa do funcionário avaliado;
- ❖ Processo de avaliação lento e demorado;
- ❖ Pouca participação do avaliado, tanto na avaliação como nas providências

CAPITULO V. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5. Conclusão

A AD enquanto um instrumento de análise do desempenho singular dos trabalhadores da instituição, deve ter como principal ponto difundir o crescimento profissional e pessoal, assim como aumentar a produtividade e aprimorar a sua performance organizacional.

No que refere a caracterização da AD, verificou-se que no SDEJT existe um modelo formal de implementação do instrumento, cujo e realizado periodicamente incidindo a todos funcionários, a avaliação executada apenas pelo superior hierárquico directo, analisamos também que este sistema tem uma ligação directa com o desenvolvimento e formação profissional, sendo que a partindo das necessidades que são detectadas na avaliação é desenhado um plano de formação.

Nos cinco últimos anos (2018-2022) da permanência do Plano Estratégico de Desenvolvimento Interno do Ministério da Saúde, a AD atingiu no SDEJT, um nível grande notoriedade, principalmente pelo desenvolvimento e adequação desta ferramenta as peculiaridades e natureza institucional, olhando de forma relevante o contexto de constrangimentos vividos no período em estudo que caracterizaram de forma integral o SDEJT.

Levando em consideração as metas estabelecidas pela organização, os resultados obtidos deixamos afirmar que houveram evolução importantes, com efeitos positivos, a todos os níveis do desenvolvimento profissional: desde o incremento considerável dos condecorados por mérito, por conta da sua entrega profissional positivo; maior cobertura dos programas de formação e consequente mudança de carreira, compreendido como aumentos salariais.

Entre tanto, essas mudanças, segundo relatórios e as percepções da importância dos participantes, não tiveram implicações directas na melhoria das condições de alguns funcionários que não se beneficiaram por terem tido apreciações negativas ou não satisfatórias. Contudo, nestes termos, podemos afirmar que tendo conhecimento dos objectivos global da organização, a nível local faz com que aos funcionários estejam de acordo com estas formas e contínua através dos planos individuais de actividade.

5.1. RECOMENDAÇÕES

As exortações situam-se ao principalmente ao SDEJT por ser o campo da pesquisa. Entre os principais factores, podemos destacar a necessidade de propagar de forma mais cabal a participação voluntaria no sistema periódico de avaliação, não pela formalidade; mais sim para melhorarmos o feedback dos resultados da avaliação comunicação esta forma permitindo os avaliados ter maior atenção as consequências em casos de apreciações não satisfatórias; com tudo podendo assim realizar e colocar em prática seus planos de acção para melhorar seu desempenho e desenvolvimento profissional, traçando objectivos e metas.

Há necessidade dos SDEJT, continuar a apostar fortemente no instrumento da avaliação de desempenho, vista que desta forma estará criando requisitos para que prevaleça um clima harmonioso na organização, caminhando assim rumo ao desenvolvimento profissional e instituição.

Para o sucesso da implantação do sistema de avaliação de desempenho é o de observar qual o objectivo a atingir pela organização como um todo, o que a instituição pretende, que critérios escolher, como são utilizados pela instituição, o que se exige aos responsáveis, em termos de resultados, e como tudo isto se reflecte no desempenho do seu grupo de trabalho; este cuidado evita que seja implantado um sistema totalmente incompatível com as politicas de gerir normalmente utilizadas na instituição. Por este mesmo motivo, é necessário identificar qual a postura de gerir predominantemente em face da gestão de recursos humanos.

Ainda um outro aspecto a ser observado é que nenhum modelo de avaliação de desempenho é capaz de obter sucesso se não contar com o comprometimento da Administração e demais colaboradores da instituição, sendo que uma das formas de assegurar esse compromisso é contando com a participação de todos os empregados na elaboração do instrumento de avaliação de desempenho.

6. Referência Bibliográfica

Barreto, Alcyrus Vieira Pinto; HONORATO, Cezar de Freitas. (1998). *Manual de sobrevivência na selva acadêmica*. Objecto directo, Rio de Janeiro.

Bergamini, C e Beraldo D. (1988). *Avaliação de desempenho humano na empresa*, São Paulo, Atlas.

Caetano, A. (1997). *Avaliação de Desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa. RH, Editora.

Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 9 ed. Rio de Janeiro.

Dutra, A. (1998). *Elaboração de um sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos*, Brasil.

Gil, António Carlos. (1994). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 4ªed, Atlas, São Paulo,

Lakatos, M; MARCONI, M. (2005). *Metodologia do trabalho Científico* Atlas. São Paulo,

Leonel, V. (2002). *Directrizes para a elaboração e apresentação da monografia do curso de Direito*. Tubarão.

Lucena, M.D.S. 1 (977). *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Ed. McGraw-Hill do Brasil,

Mattar, F. N. (2001) *Pesquisa de marketing*. 3.ed. São Paulo: Atlas,

Moreira, D. A. (2002). *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo.

Oliveira, Silvio Luiz (2002). *Metodologia científica aplicada ao Direito*. São Paulo.

Pontes, B. R. (1999). *Avaliação do desempenho: nova abordagem*. 7. ed. São Paulo.

Ribeiro, J.L. (1999). *Investigação e avaliação em psicologia e saúde* CLIMEPSI Editores.

Apêndices

Questionário

O presente questionário faz parte de um projecto de pesquisa que estou a realizar para obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública na Universidade Aberta À Politécnica, somente será utilizado para este fim. Agradeço a colaboração de todos, respondendo as questões abaixo indicadas. O questionário é anónimo e garanto total sigilo no tratamento das respostas. Esta entrevista deve ser preenchida com X dentro dos quadradinhos.

Sexo:

Masculino () Feminino ()

Idade:

Menos de 25 ()

De 25 a 35 ()

De 36 a 45 ()

Mais de 45 ()

Categoria profissional: _____

Tipo De Vinculo:

Contratado ()

Efectivo ()

1.O Instrumento de análise de avaliação de desempenho dos funcionários públicos existente no Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia de Mueda é satisfatório?

Discordo totalmente () Discordo () Nem concordo () Concordo totalmente ().

2. O Modelo é inovador estimulante e transparente?

Discordo totalmente () Discordo () Nem concordo () Concordo totalmente ().

3.O Modelo ajuda a melhorar o desenvolvimento e a performance profissional do avaliado?

Discordo totalmente () Discordo () Nem concordo () Concordo totalmente ().

4.O Modelo de avaliação desempenho é aberto a críticas?

Discordo totalmente () Discordo () Nem concordo () Concordo totalmente ().

5. O Modelo existente ajuda os avaliados na sua promoção?

Discordo totalmente () Discordo () Nem concordo () Concordo totalmente ().

6. É possível avaliar o grau de conhecimento dos avaliados através do instrumento de avaliação existente no SDEJT-Mueda?

Discordo totalmente () Discordo () Nem concordo () Concordo totalmente ().

7.O modelo utilizado motiva o desempenho das tarefas dos avaliados?

Discordo totalmente () Discordo () Nem concordo () Concordo totalmente ().

8.O método de recurso interno em caso de discordância é satisfatório?

Discordo totalmente () desenvolver a sua capacidade?

Discordo totalmente () Discordo Discordo () Nem concordo () Concordo totalmente ().

9.O avaliador reconhece que uma das principais tarefas do instrumento de avaliação desempenho é ajudar o trabalhador a

() Nem concordo () Concordo totalmente ().

10.A avaliação de desempenho no SDEJ-Mueda é mero instrumento administrativo?

Discordo totalmente () Discordo () Nem concordo () Concordo totalmente ()

11.O avaliador avalia o subordinado na base daquilo que considera que ele é, em vez de avaliar?

Discordo totalmente () Discordo () Nem concordo () Concordo totalmente ()

12. O avaliador avalia todos os trabalhadores comparando com o seu próprio desempenho?

Discordo totalmente () Discordo () Nem concordo () Concordo totalmente ().