



VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública

ISSN: 2594-5688

Sociedade Brasileira de Administração Pública

ARTIGO

**PERCEPÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA
FUNÇÃO PÚBLICA O CASO DO MINISTÉRIO DA CIÊNCIA
E TECNOLOGIA DE MOÇAMBIQUE**

**LISETE FELISMINA MATUSSE, CARLOS SOTOMANE, ARMINDO DOS SANTOS DE SOUSA
TEODÓSIO**

GT 3 GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília/DF, 3 a 5 de novembro de 2021.
Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP)
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

Percepção da Avaliação de Desempenho na Função Pública: O Caso do Ministério da Ciência e Tecnologia de Moçambique

Resumo:

A presente pesquisa tem como principal objectivo analisar a percepção dos funcionários do MCTESTP sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP). Como fundamentação teórica, foi feita uma discussão sobre avaliação de desempenho, com destaque para seus desafios no setor público. Para o efeito, foram mobilizadas metodologias de natureza descritiva, com recolha de dados por meio de questionários. A pesquisa, cujos dados foram processados através do *software* SPSS versão 2.0, revelou que SIGEDAP é percebido positivamente pelos funcionários no sentido de que a avaliação de desempenho influencia nas competências profissionais e que conhecem os critérios de avaliação de desempenho, realizam a própria auto-avaliação do desempenho, bem como partilham os resultados de desempenho com os demais colegas. Assim, torna-se interessante a entidade tornar mais objectivo e transparente aos seus servidores públicos quais são as regras e as recompensas do processo; e que estas recompensas não respaldem somente à factores financeiros, mas também não financeiros.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Avaliação de Desempenho. Administração Pública. Moçambique.

Introdução

Objecto do presente estudo tem a ver com a Avaliação de Desempenho na função pública com especial foco para o Ministério da Ciência e Tecnologia, Ensino Superior e Técnico-Profissional (MCTESTP) no âmbito do Decreto 55/2009, sobre Sistema de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP).

Para os autores como Almeida (1996), a Avaliação de Desempenho é uma sistemática apreciação do indivíduo no cargo e do seu potencial de desenvolvimento e incorpora um juízo do valor do avaliado, um processo pelo qual o desempenho é medido e dirigido para objectivos individuais, grupais e organizacionais específicos. Esse mesmo autor considera que a Avaliação de Desempenho, quando é bem planeada, traz benefícios a curto, médio e longo prazo para a chefia, para o subordinado e benefícios para a organização. Os subordinados melhoram o seu conhecimento acerca do seu comportamento e de desempenho que a chefia e a organização mais valoriza. A organização pode identificar os empregados que precisam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de actividade da empresa e seleccionar os empregados com condições de promoção ou transferências, bem como oferecer oportunidades de desenvolvimento pessoal e de promoções, estimulando à produtividade.

Bilhim (2004) considera que a Avaliação de Desempenho deve, essencialmente, identificar as capacidades do trabalhador para que estes possam potenciar o seu desempenho. A Avaliação de Desempenho verifica e permite aferir as competências de cada trabalhador, e agir em conformidade, direccionando-os para as funções, adequadas às suas capacidades. Ainda nesta linha

de pensamento, Rodrigues (2010), esclarece que Avaliação de Desempenho não se refere apenas aos servidores públicos, mas a toda a organização e a tudo o que envolve a mesma. Assim, o desempenho refere-se à acção, ao resultado da acção e ao sucesso desse resultado que levará, no fundo, à criação de valor da própria organização.

No contexto da administração pública moçambicana e no âmbito da reforma do sector público, o Governo aprovou o Decreto 55/2009, sobre Sistema de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP). Este instrumento legislativo serve para estimular o servidor público, de modo a melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão, através de uma avaliação permanente do desempenho dos funcionários públicos para uma maior profissionalização.

Do ponto de vista prático, a implementação do Decreto 55/2009 de 12 de Outubro permite a administração pública a efectuar programas de capacitação para gestores de Recursos Humanos (RH), de planificadores e orçamentistas com o objectivo de promover a correcta implementação do SIGEDAP. Desta forma, desenvolvem-se as habilidades e competências específicas necessárias, bem como a harmonização da metodologia de formação dos intervenientes do SIGEDAP.

Dessa forma, a questão principal de investigação é: qual é a Percepção de Avaliação de Desempenho na Função Pública por parte do MCTESTP? Soma-se a ela, outra indagação: qual o Grau de satisfação dos servidores públicos com o SIGEDAP e os tipos de recompensas preferidos pelos Funcionários?

De ponto de vista académico, justifica-se abordar o tema, pois para autores Domingues *et al* (2003), a Avaliação de Desempenho têm tido um papel preponderante na gestão organizacional, dada a sua relação com a monitorização do desempenho dos recursos humanos. Deste modo, a Avaliação de Desempenho promove a sustentabilidade organizacional.

Justifica-se, ainda, pelo facto de as Avaliações de Desempenho serem, de acordo com Decotiis *et al.* (1978), usadas nas organizações como base para decisões administrativas, tais como promoção do trabalhador, transferências e atribuição de recompensas financeiras. Serve ainda, como identificação e necessidades de formação, *feedback* do desempenho dos trabalhadores, na determinação dos aumentos de salários, etc.

Em termos práticos, este trabalho justifica-se e é relevante para inspiração dos profissionais dos recursos humanos do MCTESTP, bem como o reconhecimento da importância do Sistema de Avaliação do Desempenho no seu todo. O sistema de avaliação permite aos gestores de recursos

humanos subsidiárias acções de melhoria de desempenho da instituição, por um lado e por outro, vai, de certa maneira, estimular aos gestores para uma planificação melhor e objectiva das actividades dos sectores, promover cada vez mais à profissionalização, à motivação, inclusão, participação activa, e sentimento de pertença do funcionário na instituição.

Este trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: os tópicos subsequentes apresentam a revisão de literatura sobre avaliação de desempenho na função pública. Em seguida é apresentada a metodologia da investigação utilizada. Depois dela, são discutidos os resultados da pesquisa, que é seguido das conclusões do estudo e recomendações para trabalhos futuros.

Avaliação de Desempenho

Almeida (1996) define Avaliação de Desempenho como o processo pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus empregados. A Avaliação de Desempenho é uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referentes aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

Para Teixeira (2010), a Avaliação de Desempenho é uma das três fases do processo de controlo dentro da organização, juntamente com a definição de padrões e acções correctivas. Carvalho (2012) afirma que a Avaliação do Desempenho individual é um processo formal, construído para que se possa melhorar o desempenho no trabalho, envolvendo o acordo de objectivos para o próximo período, o estabelecimento de conformidades entre o subordinado e o seu chefe, assim como de um plano de desenvolvimento pessoal, de modo a incentivar a motivação e o compromisso.

Como tal, é necessário avaliar em vários níveis o desempenho: a organização, o grupo ou a equipa e o indivíduo. A competência de avaliar e medir o desempenho nos diferentes níveis depende da capacidade de descrever os resultados desejados das actividades da organização de uma forma suficientemente operacional, (BRUCE e LANGDON 2000).

Em termos gerais, como afirma Rocha (2010), a Avaliação de Desempenho pode definir-se como a sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objectiva do comportamento do homem no trabalho e comunicação ou mesmo do resultado da avaliação.

Objectivos de Avaliação de Desempenho

Quando uma organização implementa um sistema de Avaliação de Desempenho, tem em vista atingir determinados objectivos. Para Gil (2001), os objectivos de Avaliação de Desempenho podem ser: (i) reconhecer integrantes com resultado insatisfatório, igual ou superior ao requerido; (ii) apontar claramente as esperanças que a organização tem quanto ao desempenho de seus integrantes; (iii) ordenar as metas; (iv) acompanhar e desenvolver continuamente os servidores públicos; (v) oferecer um *feedback* claro e objectivo para acerca dos pontos fortes e oportunidades de melhoria; (vi) e incentivar o diálogo.

Por sua vez Caetano (2008), sugere como principais objectivos formais dos Sistemas de Avaliação de Desempenho, os seguintes: alinhar as actividades dos servidores públicos como objectivos estratégicos da organização; melhorar o desempenho, a proactividade e a motivação; aumentar a sustentabilidade da organização; dar *feedback* e aconselhamento aos servidores públicos sobre desempenho e carreira; constituir uma base para decidir sobre incentivos e recompensas; constituir uma base para decidir sobre progressões, promoções, demissões e rescisões;

- (i) identificar necessidade de formação.

Portanto, como afirmam Grund e Sliwka (2009), a introdução de Sistemas de Avaliação formais é guiada por múltiplos objectivos e para o desenvolvimento institucional. A Avaliação de Desempenho é de carácter individual, mas tem em vista os objectivos da organização; o individuo é avaliado com base nos objectivos traçados previamente a quando da sua contratação. Existe um compromisso entre o gestor e o subordinado onde o subordinado se compromete a cumprir ou alcançar os objectivos enquanto o gestor se compromete a dar-lhe os recursos necessários para o cumprimento dos seus objectivos.

A Avaliação de Desempenho orientada para o desenvolvimento institucional é uma prática que tem sido operacionalizada de diversas formas, pode ser orientada para fornecer *feedback* e tutoria aos empregados, para identificar necessidades de formação, baseada em critérios multifacetados e não apenas na concretização de objectivos de trabalho (ESTEVEZ, 2008).

O gestor é o responsável pelo desempenho dos seus subordinados e por sua constante avaliação e comunicação dos resultados. Quem avalia o desempenho do pessoal é o próprio gestor, com a assessoria do órgão de RH, que estabelece os meios e critérios para que as avaliações sejam realizadas. Quando o gestor não possui conhecimento especializado para projetar, manter e

desenvolver um plano sistemático de avaliação dos servidores públicos, o órgão de RH elabora, acompanha e controla o sistema, que é utilizado pelo gestor para avaliação do trabalho de seus subordinados, (ABRAPP, 2013).

Envolver servidor público e gestor na avaliação vem sendo uma tendência bastante forte. O gestor actua como um guia ou orientador, ao passo que o servidor público avalia o seu próprio desempenho com base nas informações recebidas do gestor.

O gestor fornece recursos ao servidor público, como orientação, treinamento, aconselhamento, informação, equipamento, metas e objectivos a alcançar, e cobra os resultados. O servidor público fornece o desempenho e os resultados obtidos e, se for o caso, cobra do gestor recursos necessários (ABRAPP, 2013).

Cada equipa torna-se responsável pela avaliação do desempenho de seus participantes e define os objetivos e metas a alcançar. A própria equipa de trabalho avalia o desempenho de cada um de seus membros e programa o que cada um precisa para sua melhoria, (ABRAPP, 2013).

É feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado. Participam da avaliação, o gestor do avaliado, os colegas e pares, seus subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, ou seja, todas as pessoas ao redor do avaliado. A avaliação torna-se mais rica por produzir diferentes informações, vindas de todos os lados, e funciona no sentido de assegurar a adaptação e o ajustamento do servidor público às diferentes demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho ou de seus parceiros, (ABRAPP, 2013).

Permite que a equipa avalie seu gestor, a forma pela qual ele proporciona os meios e recursos para a equipa alcançar os seus objectivos e como ele poderia aumentar a eficácia e eficiência da equipe visando melhorar os resultados. Permite que o grupo negocie com o gestor, cobrando novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação, o que torna as relações de trabalho mais livres e possivelmente mais eficazes, (ABRAPP, 2013).

É uma avaliação colectiva feita por um grupo de pessoas directa ou indirectamente interessadas no desempenho do servidor público. A comissão é geralmente constituída de pessoas pertencentes a diversos órgãos da empresa, podendo ser composta por membros permanentes e por membros transitórios. Os membros permanentes, usualmente, os directores, o gestor do órgão de RH e, em alguns casos, um especialista em avaliação de desempenho (interno ou externo ao quadro de pessoal da empresa) participam de todas as avaliações e o seu papel é moderar e assegurar o

equilíbrio dos julgamentos, o atendimento dos padrões da empresa e os objectivos do sistema, (ABRAPP,2013).

O órgão de RH assume a responsabilidade pela avaliação de desempenho de todas as pessoas na empresa. As informações sobre o desempenho passado das pessoas são obtidas com cada gestor, processadas e interpretadas, gerando relatórios ou programas de providências que são coordenados pelo órgão de RH. Apresenta a desvantagem de trabalhar com parâmetros, como médias e medianas, e não com o efectivo desempenho de cada servidor público. Além disso, muitas vezes mostra uma tendência à padronização do desempenho das pessoas, na tentativa de eliminar suas diferenças individuais, (ABRAPP, 013).

Qualquer Sistema de Avaliação de Desempenho tem duas finalidades; uma de carácter reactivo e outra de carácter proactivo. O aspecto reactivo baseia-se no facto de ser uma apreciação sistemática periódica padronizada e baseada em critérios e procedimentos demonstrados pelo indivíduo na sua função de ponto de vista da organização onde trabalha. Significa isto que a pessoa avaliada é logicamente cotada em função de um período de trabalho passado e pela comparação daquilo que produziu relativamente aquilo que era esperado dela. A proactividade do Sistema de Avaliação de Desempenho visa tentar da parte da organização das chefias e dos avaliadores determinar as aptidões, motivações e objectivos de cada trabalhador no sentido de fazer um balanço sobre o seu potencial humano, principalmente a sua capacidade de trabalho, os seus conhecimentos, a sua motivação, formação profissional, experiência profissional e nível de desempenho actuais e passados (FARINHA e JACINTO, 2007).

O Sistema de Avaliação de Desempenho serve tanto para os avaliadores como para os avaliados para reflectirem conjuntamente acerca dos resultados e dos planos de desenvolvimento, do sistema de direcção, coordenação e comunicação. Esta ferramenta, de acordo com Gomes *et al.*(2008), orienta a acção dos responsáveis pelas organizações em três variáveis distintas: as capacidades e as competências individuais de forma a detectar lacunas e ver até que ponto elas são possíveis de colmatar através da formação profissional; a organização das tarefas, uma vez que a Avaliação de Desempenho pode fornecer informação importante para a melhor forma de organizar o trabalho de forma a potenciar a eficácia e a eficiência; o esforço através de recompensas, isto é, a Avaliação do Desempenho de cada uma condicionada ou deve condicionar a concessão das recompensas nomeadamente comissões, prémios, remunerações ou

outros benefícios.

Sistema de Recompensas

Um sistema de recompensas é um mecanismo instituído pela empresa que consiste: no conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os servidores públicos recebem em razão da qualidade do seu desempenho, pelo seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e pela sua identificação com os Valores e os Princípios Operativos da Empresa (CÂMARA *et al* 1997).

Assim, a gestão de recompensas ganhou flexibilização e diferenciação salarial, passou a ter em conta o trabalho em equipa, desenvolveu prémios e benefícios variáveis adaptados às necessidades dos indivíduos em reconhecimento e desenvolvimento pessoal (Câmara2000,p.24).

O pagamento de recompensas com base no desempenho dos servidores públicos é uma forma potencialmente eficaz de melhorar o desempenho da organização,(LAWLER e JENKINS, 1992). Sabe-se que propor recompensas específicas ou adicionais em troca de melhor desempenho começa a ser prática comum nos últimos 20 anos vêm-se resultados visíveis desde que o sistema seja correctamente implementado (LAWLER *et al*, 2012).

Na base de qualquer recompensa tem de estar a motivação, afinal só com servidores públicos motivados pode a empresa crescer de uma forma sustentável constituindo assim um desafio à realização profissional de cada empregado, sendo que a formação está intimamente ligada à motivação, e visto que permite aos servidores públicos a obtenção de maiores competências, mais confiança, uma maior compromisso com a organização e uma maior satisfação no trabalho (LAWLER *et al*, 2012).

A importância de avaliar o desempenho dentro das organizações conduziu a construção de métodos de Avaliação de Desempenho. Esses métodos variam de instituição para instituição, pois cada uma tende a construir o seu próprio sistema de avaliação. Outros métodos, amplamente divulgados, são os seguintes: modelo de gestão participativa por objectivos (GPO), desenvolvido por Drucker (1954); modelo de *Balanced Scorecard (BCS)* desenvolvido por Kaplan e Norton (1996); avaliação 360º graus; modelo de gestão por competências.

É durante a Avaliação de Desempenho que se determinam os objectivos de desenvolvimento individual que constituem o plano de desenvolvimento individual. Para Carvalho (2012), as organizações que investem neste plano preocupam-se verdadeiramente com o indivíduo,

e isso permite um maior empenho e compromisso com a organização e produtividade.

Percurso Metodológico

Após ter efectuado a revisão de literatura com incidência sobre os conceitos e abordagens em torno da Avaliação de Desempenho e descrição do Sistema de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP), instrumento de Avaliação de Desempenho aprovado pelo Governo através do Decreto n° 55/2009 de 12 de Outubro, enquadrado nos objectivos da reforma do sector público.

A metodologia, de acordo com Carvalho (2002), consiste no estudo das formas de argumentar sobre os campos disciplinares de investigação e na aplicação e formulação de regras de procedimentos práticos, bem como os métodos de investigação que podem ser de indução e dedução.

Nesta investigação, realizou-se a revisão bibliografia, a análise de documentação e recolheram-se os dados quantitativos para posterior conclusão particular. Assim, este capítulo descreve o tipo e a natureza de pesquisa, aplicação dos instrumentos de recolha de dados, bem como o tratamento e a análise dos dados.

Para a realização do estudo adoptou-se pela metodologia de natureza quantitativa. A pesquisa de natureza quantitativa, de acordo com Freixo (2011) constitui um processo sistemático de recolha de dados observáveis e quantificáveis, baseado na observação de factos objectivos, fenómenos e acontecimentos que existem independentemente do investigador.

A organização da pesquisa quantitativa, neste estudo, decorreu em cinco etapas: (1) construção e desenho do questionário; (2) pré-teste do questionário (de forma a identificar inconsistência ou complexidade nas questões, ambiguidade na linguagem utilizada, perguntas supérfluas e ajustar a dimensão do questionário); (3) procedimentos de envio do questionário; (4) recolha e tratamento dos dados; (5) e análise e interpretação dos resultados.

Em relação ao desenvolvimento do questionário, seguiu um processo cuidadoso com base na revisão de literatura, de forma a recolher informações sobre a percepção dos inquiridos sobre o SIGEDAP e sobre satisfação e motivação dos funcionários do MCTESTP.

Em primeiro lugar, foi estabelecido um contacto inicial com os gestores ou directores para autorização da pesquisa, nomear os informantes-chave e resolver dificuldades que pudessem surgir. A aplicação dos instrumentos de pesquisa contou com a colaboração preciosa dos informantes-

chave, pois estes contribuíram no preenchimento dos inquéritos.

Neste estudo participaram 59 inquiridos que responderam um questionário cujos dados foram analisados e tratados com auxílio do pacote estatístico SPSS versão 20. A aplicação do questionário foi antecedida por um teste piloto para permitir a verificação dos procedimentos de aplicação estipulados no protocolo, por forma a garantir que este, esteja realmente a medir aquilo a que se propõem. Esse pré-teste permitiu perceber se está associado aos objectivos formulados, apurar as condições de aplicação do questionário, a qualidade gráfica, adequação das instruções.

Durante a avaliação do instrumento, foram considerados aspectos como a clareza e precisão dos termos, a quantidade e a ordem das perguntas, a forma das perguntas, e a introdução ou cabeçalho sobre o objectivo da pesquisa, a importância das respostas e a entidade a que se destina.

A recolha de dados foi feita através do preenchimento directo do inquérito junto dos funcionários do MCTESTP visado no trabalho respeitando o princípio de privacidade e seguindo escrupulosamente a estrutura do questionário. Após a recolha de dados de 59 funcionários inquiridos, os dados foram analisados e tratados com recurso à técnica estatística descritiva, de tendência central. Uma análise de dados através da estatística descritiva decorre, de forma sumária, de alguma característica de uma ou mais variáveis fornecidas por uma amostra de dados (Hill e Hill, 2005). Pode ser utilizada para determinar a média, o desvio padrão e as percentagens.

O questionário composto por catorze afirmações serviu para uma melhor percepção da pesquisa, alicerçados na revisão de literatura e análise do SIGEDAP. O tratamento foi efectuado, como anteriormente foi referido, recorrendo ao programa informático *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 20, a partir do qual foram utilizadas algumas técnicas estatística para analisar os dados recolhidos, nomeadamente, análise descritiva, com o propósito de analisar o perfil dos inquiridos e das questões principais do questionário.

Análise dos Dados

Na distribuição dos inquiridos por género, os dados mostram que a maioria das respostas dos respondentes pertence ao sexo feminino (54%) em detrimento das respostas das pessoas do sexo masculino (46%).

Quanto a categoria idade, os dados revelam que a maioria dos inquiridos correspondentes a 48% estão na idade compreendida entre 36 a 45 anos, 25%, na idade entre 26 a 35 anos e 19%, entre 46 a 55, e os restantes 5% e 3%, representa os funcionários que se encontram na faixa etária

dos 56 a 65 e 18 a 26, respectivamente.

No que respeita a posição ocupada, como evidenciam os dados da pesquisa, de acordo com a amostra total dos funcionários inquiridos, grosso número que corresponde 64% são posições ocupadas pelos técnicos, 26% são os chefes e os remanescentes 10%, distribuí-se entre às posições de directores e assessores do Ministério.

Outro dado levantado diz respeito à variável em relação aos anos de trabalho dos funcionários no Ministério de Ciência Tecnologia Ensino Superior e Técnico Profissional. O grupo maior dos funcionários inquiridos, que corresponde a 42% estão a mais de 11 anos de trabalho, 29% corresponde a mais de seis anos de trabalho, 15% e 14%, estão a trabalhar a mais de vinte e um anos e a mais de três anos, respectivamente.

No que representa a variável de nível académico dos inquiridos. A maior parte dos funcionários que corresponde a 39% têm o nível superior, seguido de 27%, nível técnico profissional. Ainda deste universo, 10% têm nível de mestrado e 3% são doutorados. Por último, 14% possuem a formação secundária e quanto aos pós-doutorados, não existem nenhum funcionário com esta formação académica. O perfil dominante dos respondentes é constituído por mulheres (54%), que ocupam posições técnicas (64%), trabalham na organização a mais de 11 anos (42%) e possuem formação universitária (39%),

A análise e interpretação dos resultados são feitas em alinhamento com os objectivos e às questões de investigação previamente anunciadas e que permitem abordar o objecto base desta investigação.

Relativamente à questão sobre qual a percepção dos servidores públicos sobre o sistema de avaliação de desempenho e a sua relação com a motivação, os resultados revelam que o funcionário do Ministério de Ciência Tecnologia Ensino Superior e Técnico Profissional conhece os critérios sobre o qual é regularmente avaliado. Do universo total dos inquiridos, 86% responderam de forma positiva ou assertiva ao passo que 14% responderam de forma negativa em relação a mesma questão.

Outra pergunta foi se a avaliação de desempenho é importante para o desenvolvimento das competências dos funcionários. A esmagadora maioria, que corresponde a 97% afirma de forma positiva que a avaliação influencia nas suas competências profissionais e os restantes 3% afirmaram que não influenciam.

Quando indagados se a avaliação de desempenho é devidamente tida em conta pelos

gestores, da amostra total dos inquiridos, mais da metade, que equivale a 58% responderam de forma positiva e 42% responderam de forma negativa, ou seja, disseram que a avaliação não é tida em conta pelos gestores.

Outra pergunta é quanto aos objectivos da avaliação serem previamente acordados. Da interpretação, se mostra que a maior parte dos funcionários inquiridos, que representam 78%, disseram que não existe um acordo em relação aos objectivos que são postos a avaliação e os restantes 22%, uma minoria, respondeu de forma positiva, ou seja, favorável em relação a mesma questão. A maior parte dos funcionários do Ministério inquiridos, que constitui 63%, disseram que existem indicadores quantitativos no processo de avaliação, enquanto 37% afirmaram que os objectivos da avaliação não são quantitativos.

Ainda a respeito dos objectivos da avaliação de desempenho, do universo total dos funcionários inquiridos, 61% afirmaram que são avaliados qualitativamente, enquanto os remanescentes 39% afirmaram que não. Relativamente à questão se o funcionário da instituição tem feito uma auto-avaliação quanto ao seu desempenho, do universo total dos inquiridos, 85% foram assertivos, ou seja, afirmativos na resposta e um reduzido número destes funcionários, afirmaram que não tem feito uma auto-avaliação sobre o seu desempenho profissional. ■

No que diz respeito a partilha de informações ou conhecimento sobre os resultados de avaliação por parte dos funcionários do Ministério, grande parte dos inquiridos correspondentes a 80% disseram que sim, ou seja, a instituição tem partilhado sempre os resultados de avaliação de cada funcionário e 20% disseram que não tem tido os resultados do processo de avaliação.

Quanto ao grau de satisfação de cada funcionário da instituição numa graduação escalar de 1 a 5 respeitante ao sistema de avaliação, do universo total dos inquiridos, 46% mostram-se satisfatório com o sistema de avaliação ora implementado, 34% mostram-se pouco satisfatório com o processo de avaliação, 10% não estão satisfatório com o sistema e 5% estão mais satisfatório com sistema de avaliação e a igual percentagem, estão completamente satisfatório.

Em relação à pergunta se considera que a dedicação que o funcionário emprega no trabalho no seu dia-a-dia é facilmente reconhecida pelo MCTESTP, a maior parte dos funcionários inquiridos que corresponde a 51% afirmaram que em parte, a instituição reconhece a dedicação e o esforço que o funcionário emprega ao trabalho, 29% afirmaram positivamente e 20% disseram que a instituição não reconhece a dedicação do funcionário.

Questionados se superior hierárquico ou chefe da instituição reconhece o empenho do

funcionário quando é digno de merecimento, grosso número dos inquiridos responderam com reservas, ou seja, disseram que em parte tem tido o reconhecimento dos seus superiores, quando o funcionário se empenha, 39% responderam positivamente, ou seja, disseram que têm tido reconhecimento por parte dos seus superiores hierárquicos ou chefes e reduzido número que corresponde a 19% disseram que não tem tido reconhecimento.

Quanto ao quesito de recompensa que geralmente o funcionário prefere quando é avaliado positivamente, as respostas foram divergentes. Do universo dos inquiridos, a maioria parte que corresponde a 46%, disseram preferir à promoção, 27% optam pelo enriquecimento de funções, 12% preferem o prémio monetário, 7% elogio em público e os restantes 5%, preferem no acesso aos benefícios de compra oferecidas pela instituição.

Quadro 1 – Síntese dos Resultados

Questões de investigação	Variáveis	#	%
Percepção sobre o sistema de avaliação de desempenho	Avaliação de desempenho influencia nas competências profissionais	57	97
	Conhece os critérios de avaliação de desempenho	51	86
	Os funcionários têm feito autoavaliação do desempenho	50	85
	Partilha de conhecimentos sobre os resultados da avaliação de desempenho	47	80
	Os objectivos de avaliação de desempenho não são previamente acordados	34	78
	A avaliação de desempenho tem indicadores quantitativos	43	63
	A avaliação de desempenho tem objectivos qualitativos	37	61
	A avaliação de desempenho é tida em conta pelos Gestores	50	58
	O MCTESTP reconhece a dedicação dos funcionários	50	51
	Sistema de avaliação de desempenho contribui para a motivação dos funcionários	Sistema de avaliação de desempenho contribui para a motivação dos funcionários	23
A avaliação de desempenho permite o relacionamento hierárquico		23	39
Satisfação com o SIGEDAP	Satisfação do sistema da avaliação de desempenho	47	80
Recompensas preferidos	Promoção é a recompensa preferido pelo funcionário	27	46

pelos funcionários	quando é avaliado positivamente		
--------------------	---------------------------------	--	--

Fonte: Elaborado pelos autores.

No seio dos funcionários do MCTESTP existe a percepção de que avaliação de desempenho influencia nas competências profissionais (n° 57; 97%). Os funcionários conhecem os critérios de avaliação de desempenho (n° 51; 86%), têm feito auto-avaliação do desempenho (n°50; 85%) e partilham conhecimentos sobre os resultados de desempenho (n° 47; 80%). Os funcionários consideram que os objectivos de avaliação de desempenho não são previamente acordados entre os funcionários e a chefia (n° 34; 78%). A avaliação de desempenho tem indicadores quantitativos (n° 43; 63%), bem como tem objectivos qualitativos (n° 37; 61%). A avaliação de desempenho é tida em conta pelos gestores (n° 50; 58%) e o MCTESTP reconhece a dedicação dos funcionários (n° 50;51%).

Contudo, a contribuição do sistema de avaliação de desempenho para a motivação dos funcionários e o papel da avaliação de desempenho no auxílio de estabelecimento hierárquico dos funcionários foi atribuído 39% (n° 23) pela maioria dos inquiridos.

Os funcionários sentem-se satisfeitos com o sistema de avaliação de desempenho em vigor (n°47;80%). O tipo de recompensa que os funcionários gostariam de receber é a promoção (n° 27;46%).

Os resultados desta pesquisa revelam que os funcionários do MCTESTP possuem a percepção positiva de que a avaliação de desempenho influencia nas competências profissionais e que conhecem os critérios de avaliação de desempenho, realizam a própria autoavaliação do desempenho, bem como partilham os resultados de desempenho com os demais colegas.

Os dados obtidos corroboram as conclusões de vários pesquisadores que afirmam que os sistemas de desempenho existem para permitir que os integrantes das organizações estabeleçam conformidades entre os funcionários e as organizações com vista a incentivar a motivação e o compromisso no desempenho das actividades ou funções. Neste sentido, Carvalho (2012) refere que a Avaliação do Desempenho individual é um processo formal, construído para que se possa melhorar o desempenho no trabalho, envolvendo o acordo de objectivos para o próximo período, o estabelecimento de conformidades entre o subordinado e o seu chefe, assim como de um plano de desenvolvimento pessoal, de modo a incentivar a motivação e o compromisso.

Num outro desenvolvimento, os resultados desta pesquisa, revelam que os funcionários

consideram que os objectivos de Avaliação de Desempenho não são previamente acordados entre os funcionários e a chefia. Este resultado não corrobora os objectivos que os autores (Grund e Sliwka, 2009) preconizam no sentido de que o indivíduo é avaliado com base nos objectivos traçados previamente a quando da sua contratação. Existe um compromisso entre o gestor e o subordinado, onde o subordinado se compromete a cumprir ou alcançar os objectivos enquanto o gestor se compromete a dar-lhe os recursos necessários para o cumprimento dos seus objectivos.

Outros resultados confirmam que o Sistema de Avaliação de Desempenho (SIGEDAP), em vigor no MCTESTP, possui indicadores quantitativos, objectivos qualitativos e que durante os processos avaliativos, os gestores têm tido em conta e é utilizado pelo ministério para reconhecer a dedicação dos funcionários.

Estes resultados são próximos às considerações de autores Caetano (2008) e ABRAPP (2013) sobre cuidados importantes na condução da avaliação de desempenho no setor público, no sentido de que os sistemas de avaliação sugerem objectivos principais e que os directores, os gestores do órgão de Recursos Humanos participam de todas as avaliações e o seu papel é moderar assegurar o equilíbrio dos julgamentos, o atendimento dos padrões da empresa e os objectivos do sistema.

A pesquisa conclui que o sistema de avaliação de desempenho contribui para a motivação dos funcionários e no auxílio de estabelecimento hierárquico dos funcionários. Os funcionários sentem-se satisfeitos com o sistema de avaliação de desempenho em vigor. O tipo de recompensas mais mencionados que os funcionários gostariam de receber é a promoção.

Para os autores Francisco *et al* (2007), só com servidores públicos motivados pode a instituição crescer de uma forma sustentável constituindo assim um desafio à realização profissional de cada empregado, sendo que a formação está intimamente ligada à motivação. Por sua vez, os estudiosos Grohmann *et al* (2013), consideram que existe uma relação entre motivação e satisfação e que esta relação é positiva.

Considerações Finais

A preocupação deste trabalho incidia em procurar perceber o qual é a percepção da avaliação de desempenho na Função Pública, concretamente no Ministério de Ciência e Tecnologia, Ensino Superior e Técnico Profissional.

O estudo concluiu que o Sistema de Avaliação de Desempenho na Administração Pública

(SIGEDAP) é entendido positivamente pelos funcionários no sentido de que a Avaliação de Desempenho influencia nas competências profissionais e que conhecem os critérios de avaliação de desempenho, realizam a própria auto-avaliação do desempenho, bem como partilham os resultados de desempenho com os demais colegas e no geral existe a percepção positiva dos funcionários do MCTESTP de que o Sistema de Avaliação de Desempenho (SIGEDAP).

Administração Pública (SIGEDAP) e a recepção de recompensas. O estudo concluiu que os funcionários estão positivamente satisfeitos com SIGEDAP) e que a maior recompensa esperada após uma avaliação positiva é a promoção na categoria profissional.

Em termos de recomendação, tendo em conta os resultados da pesquisa, o Ministério de Ciência Tecnologia Ensino Superior e Técnico Profissional deve: desenvolver com regularidade pesquisas de opinião sobre o grau de satisfação dos funcionários dentro do Ministério; utilizar a Avaliação de Desempenho para efeitos de reconhecimento dos funcionários, bem como servir-se dos resultados da avaliação de desempenho positiva para efeitos de promoção dos funcionários; promover mais divulgação o processo de Avaliação de Desempenho e dos instrumentos junto dos funcionários; assegurar transparência na avaliação de desempenho.

Espera-se que novas investigações sobre a gestão de pessoas no governo de Moçambique sejam desenvolvidas a partir da presente pesquisa, visto que a modernização do Estado tem vínculo profundo com a modernização das estratégias para gerenciamento dos servidores públicos, o que exige análises sistemáticas e contínuas.

Agradecimentos

Os autores agradecem o apoio da CAPES, CNPq, FAPEMIG e do Governo de Moçambique.

Referências

- Almeida, N. (1996). Avaliação de desempenho para gestores. Lisboa, Mcgraw-Hill.
- Bilhim, J. (2004). Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Lisboa: ISCSP-UTL.
- Bruce, A. & Langdon, K. (2000). Pensamento Estratégico. Porto: Livraria Civilização Editora.
- Caetano, A. (2008). Avaliação de Desempenho: O essencial que avaliadores e avaliados precisam saber. 2ª Ed., Lisboa: Estúdios Horizonte.
- Câmara, P. (2000). Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos. Lisboa: Dom Quixote.
- Câmara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (1997). Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Lisboa: Dom Quixote.

Canastra, f.; Haantra, f.; Vilanculos, M. (2015). Manual de Investigação Científica, Universidade Católica de Moçambique. Instituto integrado de Apoio à Investigação Científica. Beira.

Carvalho, João Manuel Silva. (2012). Planeamento estratégico. O seu guia para o sucesso. Porto: Vida Económica, Editorial SA.

Carvalho, Rosita Edler (2002). Removendo Barreiras para a aprendizagem. 4. ed. Porto Alegre: Mediação, 2002. p. 70, 75, 106, 111, 120, 174.

Denzin, n. k. & Lincoln, Y. S. (2000). Handbook of qualitative research, Sage Publications, California.

Domingues, L. H. (2003). Fórum 2002: Melhor Gestão para uma Melhor Administração. Lisboa: ISCSP.

Drucker, Peter F. (1954). The Practice of Management. New York: Harper & Brothers.

Esteves, M. (2008). Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso no setor bancário português. Tese de Doutoramento em gestão - Especialidade em Organização e Desenvolvimento dos Recursos Humanos, Lisboa: ISCTE.

Farinha, P e Jacinto, P. (2007). Avaliação de Desempenho. Pós-Graduação de Consultoria Empresarial, Instituto Superior de Línguas e Administração, Lisboa.

Francisco, N.; Margarido, L.; Capitão, R. (2017). Recursos Humanos. Universidade do Algarve, Faro, 2007.

Freixo, M. (2011) Metodologia científica – Fundamentos, Métodos e Técnicas: Lisboa: Instituto Piaget.

GIL, A.C. (2001). Gestão de pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 314 p.

GIL, António Carlos (2002). Como Elaborar Projectos de Pesquisa, 4. ed. São Paulo: atlas.

Grohmann, M., Cunha, L. V., Silinske, J. (2013). Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: estudo em um hospital público. IV encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho. Brasília/DF.

Hill, M. e Hill, A. (2005). Investigação por questionário. Lisboa: Sílabo.

ISAP (2009) Material de Formação de SIGEDAP no âmbito de Introdução do SIGEDAP. Editado pelo Instituto Superior de Administração Pública.

Kaplan, R. e Norton, D. (1996). A estratégia em acção: Balanced Scorecard (8ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Lawler, E. e Jenkins, G. (1992). Strategic reward systems, In M. D. Dunnette e L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 3, 2nd ed., pp. 1009–1055). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Lawler E., Benson, G. e McDermott, M. (2012). What makes performance appraisals effective? CEO Publication: G 12-09(616).

Locke, E. A. (1976) The nature and causes of job satisfaction. In: Dunnette, M. P. (Ed.) Handbook of industrial and organizational Psychology.

Marras, J. Lima, Gonzaga, M. e Tose, S. (2012). Avaliação de Desempenho Humano, Editora Campus/Elsevier.

Oliveira, S. L. (1999). Tratado de metodologia científica. Pioneira, São Paulo.

Patton, M. G. (2002). Qualitative Research and Evaluation Methods, Thousand Oaks, CA: Sage.

Richardson, Roberto J. (1999). Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas.

Robbins, S. (2002). Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall.

Rocha, J. Oliveira, A. (2010). Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública: Escolar Editora.

Rodrigues, J. (2010). Avaliação do Desempenho das Organizações. Lisboa: Escolar Editora.

Teixeira, S., (2010), Gestão das Organizações, 2ª Edição, Verlag Dashofer.