



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

DIVISÃO DE ECONOMIA E GESTÃO

CURSO DE LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Monografia Científica

Análise do Processo de Avaliação do Desempenho dos Funcionários e Agentes do Estado no Período entre 2020-2021: Um Estudo No Instituto Nacional de Acção Social-Chókwè.

Monografia Científica Apresentada e Defendida como Requisito para a Obtenção do grau de Licenciatura em Administração Publica

Autor: Luis Amosse Mucavel

Tutor: Acácio Juventino Massingue, Msc

Lionde, Novembro de 2023



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA
DIVISÃO DE ECONOMIA E GESTÃO
CURSO DE LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Monografia Submetida na Comissão do ISPG como requisito de Culminação do Curso com o tema: Análise do Processo de Avaliação do Desempenho dos Funcionários e Agentes do Estado no Período entre 2020-2021, um estudo no Instituto Nacional de Acção Social-Chókwè, apresentado ao Curso de Administração Pública.

Júri

Tutor: _____

Acácio Juventino Massingue, Msc

Avaliador (1): _____

Crisódio José Elias, Msc

Avaliador (2): _____

Hélio César Sindique, Msc

Lionde, Novembro de 2023

Índice

LISTA DE ABREVIATURAS	v
DECLARAÇÃO	vi
RESUMO	ix
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	1
1.1. Problema de estudo.....	2
1.2. Objectivos da pesquisa.....	3
1.2.1. Geral.....	3
1.2.2. Objectivos específicos	3
1.3. Justificativa.....	3
1.4. Estrutura da pesquisa	4
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1. Avaliação do Desempenho.....	5
2.2. Principais Critérios de Avaliação do Desempeno na função Pública.....	5
2.3. Desempenho	6
2.4. Modelos e métodos de avaliação do desempenho	7
2.5. A avaliação de desempenho na função pública.....	8
2.5.1. Princípios de avaliação de desempenho na função pública	9
2.6. Administração Pública	11
CAPÍTULO III: METODOLOGIA	12
3.1. Descrição do Local do Estudo.....	12
3.2. Tipo de Pesquisa.....	13
3.3. Quanto à abordagem	13
3.4. Instrumentos de Recolha de Dados	13
3.4.1. Questionário	13
3.4.2. Pesquisa bibliográfica	14

3.5. População e amostra	14
3.6. Técnicas de análise e interpretação de dados	14
3.6.1. Análise de conteúdo	15
3.6.2. Análise estatística.....	15
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	16
CAPITULO V: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	25
CAPÍTULO VI: CONCLUSÃO	27
CAPITULO VII: RECOMENDAÇÕES	28
REFERÊNCIAS.....	29
Apêndice.....	30

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Resultado do número de sexo dos Funcionários	16
Gráfico 2. Resultados sobre o conhecimento da Avaliação do desempenho	17
Gráfico 3. Resultado sobre a utilidade de Avaliação do desempenho na Instituição	18
Gráfico 4. Quem avalia os funcionários e Agentes do Estado	18
Gráfico 5. Quanto aos benefícios da Avaliação do desempenho	20
Gráfico 6. Quanto as vantagens de Avaliação do desempenho para a instituição.....	21
Gráfico 7. Resultados sobre melhorar o alcance dos resultados com Avaliação do desempenho	22
Gráfico 8. Objectivos da Avaliação do desempenho para instituição	22

LISTA DE ABREVIATURAS

AP- Administração Pública

INAS- Instituto Nacional de Acção Social

EUA- Estados Unidos da América

SIGEDAP- Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública

EGFAE- Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado

CRM- Constituição da República de Moçambique



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

DECLARAÇÃO

Declaro por minha honra que esta Monografia Científica de Culminação do Curso é resultado da minha participação pessoal e das orientações do meu tutor, o seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, nas notas e na bibliografia final. Declaro ainda que este trabalho não foi apresentado em nenhuma outra instituição para propósito semelhante ou obtenção de qualquer grau académico.

Lionde, Outubro de 2023

(Luís Amosse Mucavel)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Organização Fraternidade sem Fronteira pelo apoio incondicional.

Aos meus pais Amosse Mucavel, Wagner Moura Gomes, e Deolinda Matsimbe, minha irmã Cesaltina Muchanga, Minha Madrinha em especial Daniela Medeiro calil do Brasil e meus padrinhos que sempre torceram por mim mesmo de longe, Caio Toledo, Renato Marques e sua esposa Tânia, padrinho Alexandre Broche, Estevom Molica e Adriano Oliveira, que sempre me apoiaram com amor, carinho, compreensão e estiveram ao meu lado em todos os momentos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus todo-poderoso, por tão subida honra de me ter concebido a vida e saúde íntegras, até este dia que sê-me coloca nas mãos a coroa da maior realização da minha vida. Agradeço ao Instituto Superior Politécnico de Gaza, por me conceder a formação e instrução profissional durante a vida estudantil.

Num tom especial, os meus mais nobres agradecimentos vão ao meu supervisor **Benedito Jaime Monjane** pela qualidade de conhecimento que me proporcionou durante as aulas e no processo de realização deste estudo. Também, pelo exemplo de humanismo, amizade, paciência e profissionalismo que acompanharam a produção desta monografia. Devo a minha gratidão sempre.

A toda equipa de docentes do curso de licenciatura em Administração Pública, a todos que devo o que sou. Aos meus que renunciando por completo á sua vida e prazer, fez do seu coração um túmulo de tantos castelos de venturas que a vida prometera, para assegurar que eu e meus irmãos tivéssemos um bom princípio de vida.

Agradeço aos meus familiares, irmãos: Rainha Mucavel, Zacarias Mucavel, Racelina Mucavel, Salomão Mucavel, Henrique Mucavel, e Felismina Mucavel, pelo companheirismo e carinho, são eles a razão da minha caminhada, meu muito obrigado.

A minha Namorada (Alda Sondo) que desinteressadamente, fez da sua paciência, compreensão, carinho e força de cada segundo da nossa luta pela vida, por todos anos que me ausentei do meu lugar como namorado, em troca deste diploma.

Aos colegas da jornada Zita Joaquim, Naira Matsinhe, Issufa Matavele, Egídio Chamusse, Venizénio Péu, Abrão Chaúque, Maldine Jalane, Arnaldo Natália, Leomauro Tsaco, Dinis Lisboa, Hilario Chongo e todos meus colegas, que deram tudo de si e ajudaram durante a caminhada.

RESUMO

Conforme a Lei nº14/2009 de 17 de Março no artigo 62 nº1 e 2, o desempenho dos funcionários e Agentes do Estado é sistemático e periodicamente avaliado nos termos de regulamento. A avaliação do desempenho é uma ferramenta importante na gestão de pessoas nas instituições, pois permite analisar o desempenho individual ou de grupo de servidores ao longo do tempo, identificar pontos fortes e fracos e avaliar a postura profissional, conhecimentos técnicos e habilidades interpessoais no ambiente de trabalho. Normalmente abrange vários critérios da avaliação que, de uma forma geral, tendem a abranger todos os funcionários e Agentes do Estado a desempenhar de forma almejar os resultados pretendidos para sua avaliação, este processo de avaliação surge como uma ferramenta importante para melhorar as capacidades profissionais, manutenção da motivação, satisfação e formação dos funcionários e Agentes do Estado. Na base desta pesquisa, foi possível fazer a análise da avaliação do desempenho dos funcionários e Agentes do Estado no período entre 2020-2021, no Instituto Nacional de Acção Social de Chókwè, no qual foi possível através da implementação de várias metodologias de pesquisa. Para concretização desta pesquisa recorreu-se a uma pesquisa mista (qualitativa e quantitativa) que, permitiu o tratamento de Dados numéricos e interpretados de forma teórica para aferir a sua qualidade. O tamanho amostral de Estudo corresponde a 15 funcionários, submetidos ao inquérito por questionário, tendo aferido que os critérios implementados no processo de avaliação do desempenho destacam-se os seguintes: cumprimento das metas, cumprimento dos prazos (na execução das tarefas), pontualidade, Assiduidade, disciplina e apresentação e critério de postura, devido ao facto de possuírem maiores percentagens.

Palavra Chaves: Avaliação do desempenho; Funcionário e Agente do Estado; INAS-Chókwè.

ABSTRACT

Pursuant to Law No. 14/2009 of March 17, Article 62, n° 1 and 2, the performance of employees and State Agents is systematically and periodically evaluated under the terms of the regulation. Performance evaluation is a fundamental element in the context of public institutions, serves as a tool in people management, analyzes individual performance or a group of servers in a given institution and constitutes a process of identification, diagnosis and analysis of the behavior of a server, during a period of time, in his professional posture, technical knowledge and interpersonal relationships in the work environment. It usually covers several evaluation criteria that, in general, tend to cover all employees and State Agents to perform in order to achieve the intended results for their evaluation, this evaluation process appears as an important tool to improve professional skills, maintenance of motivation, satisfaction and training of employees and State Agents. On the basis of this research, it was possible to analyze the performance evaluation of officials and State Agents in the period between 2020-2021, at the National Institute of Social Action of Chókwè, which was possible through the implementation of various research methodologies. To carry out this research, a mixed research (qualitative and quantitative) was used, which allowed the treatment of numerical data and interpreted theoretically to assess its quality. The study's sample size corresponds to 15 employees, submitted to the survey by questionnaire, having verified that the criteria implemented in the performance evaluation process stand out as follows: achievement of goals, compliance with deadlines (in the execution of tasks), punctuality, Attendance, discipline and presentation and posture criterion, due to the fact that they have higher percentages.

Keywords: Performance evaluation; State Official and Agent; INA-Chókwè.

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

A administração pública na sua função, serve o interesse público e na sua actuação respeita os direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos. Consoante o art. 249º da Constituição da República de Moçambique, os órgãos da Administração Pública obedecem à constituição e à lei. Eles actuam com o respeito dos princípios da igualdade, da imparcialidade, da ética e da justiça.

Todo trabalho exercido pelo homem é de alguma forma avaliado. A avaliação de desempenho existe por bastante tempo, mas devido as rápidas mudanças na sociedade, as organizações precisam inovar seus processos de trabalho, reduzir funcionários e ainda assim obter resultados positivos, isso requer adaptação, flexibilidade e encontrar novas maneiras de avaliar e reconhecer o trabalho das pessoas. De salientar que avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para instituições acompanharem o desenvolvimento dos funcionários, analisarem os processos de trabalho e as metas estabelecidas, permitindo observar o desenvolvimento produtivo da instituição.

A avaliação do desempenho não deve ser vista como um objectivo final, mas sim como uma ferramenta para melhorar o comportamento e o desempenho dos funcionários dentro da instituição, incentivando a melhoria continua e o desenvolvimento profissional. Em Moçambique, o Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública foi criado, com objectivo de implementar uma nova abordagem na avaliação do desempenho dos funcionários e agentes do Estado, levando em consideração não apenas o conhecimento técnico, mas também as habilidades comportamentais e a postura ética no seio ou contexto da administração Pública.

Na administração pública em Moçambique é importante ter um sistema justo e confiável de avaliação do desempenho, para que haja reconhecimento por mérito e eficiência dos funcionários na função pública para melhor uso dos recursos disponíveis e maior motivação e qualificação dos profissionais. Isso ajuda a criar uma acultura de competição saudável entre as instituições e promover formação contínua dos recursos humanos (SIGEDAP).

O enfoque deste trabalho é compreender a avaliação do desempenho dos funcionários e agentes do Estado no processo Administrativo, através de análise da estrutura e processos na instituição pública. Cada funcionário busca satisfazer o bem-estar da função pública e seu próprio bem-estar buscando responder os interesses da colectividade em geral, atendendo os utentes.

1.1. Problema de estudo

As instituições públicas se preocupam com a maximização do seu desempenho para o alcance dos seus objectivos e metas. A avaliação de desempenho deve buscar o entendimento entre o avaliador e o avaliado, resultados voltados à melhoria do desempenho individual e grupal, a contribuição para a motivação dos gestores e funcionários, a melhoria da comunicação, a influência sobre os funcionários e agentes para o desenvolvimento de suas habilidades e a estratégia de retenção dos activos na função pública.

Quando a avaliação de desempenho produz efeitos imediatos que se reflectem de maneira positiva na vida profissional do avaliado, torna-se um factor de motivação, segundo a necessidade de cada funcionário e Agente do Estado. Existem funcionários que se sentem motivados pelo reconhecimento do seu trabalho, alguns procuram o desenvolvimento profissional e outros procuram apenas melhor remuneração. Se a avaliação de desempenho for bem-feita, ela contribuirá decisivamente para que os funcionários se sintam, de alguma forma, recompensados e motivados, o que poderá reflectir nos êxitos da própria instituição.

Um bom desempenho dos funcionários nas instituições passa, primeiramente, pela percepção da cultura organizacional e, em segundo, perceber como têm sido geridas as recompensas para os funcionários e agentes do Estado que mais se destacam em função das suas habilidades e atribuições. Nesta perspectiva, o desempenho é um conjunto de características ou capacidades de comportamento e rendimento de um indivíduo, de uma organização ou grupo (Neto, 2014).

As instituições não funcionam ao acaso, seguem determinadas estratégias e planos no sentido de alcançar objectivos definidos. Porém, nota-se um fraco desenvolvimento e empenho dos funcionários e agentes do Estado na execução das suas tarefas. Diante do exposto, surge a necessidade de se realizar uma pesquisa que pretende responder a seguinte questão:

- ***Como ocorre o processo de avaliação do desempenho dos Funcionários e Agentes do Estado no INAS-Chókwè?***

1.2. Objectivos da pesquisa

1.2.1. Geral

- Analisar o processo de avaliação do desempenho dos funcionários do Instituto Nacional de Acção Social de Chókwè entre 2020-2021.

1.2.2. Objectivos específicos

- Descrever os principais critérios e mecanismos usuais na implementação do processo de avaliação do desempenho;
- Analisar os principais benefícios de avaliação do desempenho e seu contributo proporcionado pela avaliação dos funcionários do INAS;
- Buscar a percepção dos funcionários do INAS sobre a planificação da avaliação de desempenho nas actividades.

1.3. Justificativa

A realização desta pesquisa surge necessariamente pelo facto de constituir uma preocupação do pesquisador sobre a temática “avaliação de desempenho dos funcionários e agentes do INAS”. Estudos sustentam que uma avaliação de desempenho implementada eficientemente garante a motivação intrínseca do funcionário, proporcionando uma forte tendência de evolução e alcance das metas individuais e colectivas dentro da instituição para a promoção da carreira profissional.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada para avaliar a execução do membro da empresa em diversos aspectos, é totalmente sigilosa e tem como intuito a descoberta de pontos positivos (buscando potencializá-los) e pontos negativos (buscando sua minimização), sendo imprescindível que as respostas aos questionamentos apresentados sejam as mais verdadeiras possíveis (Pereira, 2010). Esta pesquisa vai ser de grande relevância para a organização a fim de melhorar o nível de domínio dos conteúdos e fazer os trabalhos com clareza, precisão, rapidez a fim de almejar bom resultado para sua avaliação.

Ademais, a realização deste estudo possui uma grande importância do ponto de vista académico para o campo de Administração, pois o conteúdo teórico utilizado e os seus resultados vão incentivar a realização de outras pesquisas buscando a ampliação do conhecimento que se tem e a avaliação dos demais aspectos que estão associados ao assunto em discussão. O estudo se

constitui como mais um trabalho que vai servir tanto para consultas em futuros estudos acadêmicos quanto para o aprofundamento do conhecimento no caso que foi pesquisado.

1.4. Estrutura da pesquisa

Qualquer tipo de trabalho científico possui a sua estrutura básica. Portanto, o presente trabalho possui, além da Introdução, mais cinco (5) capítulos. O segundo capítulo, intitulada revisão da literatura, são apresentadas as abordagens das teorias que serviram de suporte para a explicação do fenômeno estudado e, são definidos os conceitos chaves do trabalho de acordo com os diversos autores. No terceiro capítulo são apresentados todos os procedimentos metodológicos usados na realização da pesquisa. O quarto capítulo apresenta os resultados e seguido de discussão. No quinto capítulo apresenta-se a conclusão e no sexto capítulo são apresentadas as Referências.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

Trata-se de um capítulo fundamental da pesquisa, onde são destacados alguns conceitos que dão suporte ao presente estudo. Constatam os seguintes conceitos: Avaliação do Desempenho, Avaliação, Desempenho, Modelos e Métodos de avaliação do desempenho e Administração Pública, Princípios da Avaliação do Desempenho.

2.1. Avaliação do Desempenho

Conforme Hadji (1995, cit. em Gomes, 2010), “avaliar é, antes de mais, pôr em prática e fazer funcionar o elemento estrutural constante que permite identificar os factos de avaliação, porque os caracteriza. “A avaliação deve ajudar-nos a conhecer e a compreender as realidades para que as possamos transformar e melhorar” (Fernandes, 2009).

A Avaliação de Desempenho é entendida como um processo de comparação entre o resultado efectivo e o resultado esperado do trabalho de uma pessoa ou de um grupo dentro da organização (Motta, 2005). A avaliação de desempenho é uma prática antiga que começou desde o início das relações de trabalho, onde as actividades realizadas passaram a serem avaliadas sendo um trabalho continua.

Segundo Chiavenato (2004), Avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do trabalho de cada pessoa, em função das tarefas que ela executa, das metas e resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

2.2. Principais Critérios de Avaliação do Desempenho na função Pública

O Sistema de Gestão do Desempenho na Administração Pública (SIGGDAP), aprovado pelo Decreto 55/2009 de 12 de Outubro, estabelece critérios usados para avaliação do desempenho dos funcionários e Agentes do Estado que são as seguintes: Cumprimento dos Objectivos e Plano, Cumprimento das metas, Cumprimento dos prazos, Qualidade dos resultados, Responsabilidade, Criatividade, Inovação, Competência técnica, Comunicação, Capacidade de Trabalho em Equipa, Aproveitamento em programas de formação, Competências Reveladas após Formação, Pontualidade, Assiduidade, Disciplina, Apresentação e Postura.

2.3. Desempenho

Um bom desempenho dos funcionários nas instituições passa, primeiramente, pela percepção da cultura organizacional e, em segundo, perceber como têm sido geridas as recompensas para os funcionários que mais se destacam em função das suas habilidades e atribuições. Para (Armando, 2021), um conjunto de características ou capacidades de comportamento e rendimento de um indivíduo, de uma organização ou grupo.

Para Mondlane (2007), a avaliação do desempenho pode ser vista como algo que depende de diferentes factores, como cultura, ambiente organizacional, recompensas e percepção individual do esforço necessário. Por sua vez o esforço individual depende das habilidades e capacidades da pessoa e de sua percepção do papel a ser desempenhado (Neto, 2014).

De acordo com Bohlanderet (2003), existem quatro considerações básicas para o estabelecimento de padrões de desempenho:

- Relevância estratégica, refere-se à extensão em que os padrões se relacionam com os objetivos estratégicos da organização;
- Deficiência de Critério, a extensão em que os padrões captam todas as responsabilidades do funcionário. Quando os padrões de desempenho focalizam um único critério, excluindo as demais dimensões de desempenho importantes, mas menos quantificáveis, então diz-se que o sistema de avaliação apresenta deficiência de critério;
- Contaminação de critério, factores que fogem ao controle do funcionário e podem influenciar o seu desempenho;
- Confiabilidade, refere-se à estabilidade e consistência do desempenho de um indivíduo ao longo do tempo, mantendo um padrão constante de qualidade. Nas classificações, a confiabilidade pode ser medida pela correlação de dois conjuntos de classificação feitos por um único avaliador ou por dois avaliadores diferentes.

É verdade que o padrão de avaliação deve ser consistente e conhecido pelo funcionário, isto para que haja uma efectividade dos objectivos e consumação das metas definido pela Instituição, para que haja uma consistência no processo de avaliação é necessária uma permuta dos critérios e dos elementos que participam na avaliação para colmatar o ciclo vicioso.

2.4. Modelos e métodos de avaliação do desempenho

De acordo com Silva (2014), “os modelos de avaliação de desempenho são: 360°, Auto-avaliação, gestão participativa por objectivos e gestão por competência. Por tanto, a ideia do Silva (2014), diverge com o do (Chiavenato, 1981) quanto aos modelos de avaliação de desempenho, na medida em que este primeiro, traz a Gestão por competências e Gestão participativa por objectivos como método de avaliação de desempenho”.

Para Chiavenato (1999) “ argumenta que o modelo mais usado de avaliação de desempenho é a avaliação de desempenho de 12 hierarquia, este modelo é preenchido pelo superior hierárquico directo para avaliar os seus subordinados usando alguns critérios como pontualidade, cumprimento de tarefas, conhecimento do trabalho, e celeridade na elaboração das suas tarefas”.

A auto-avaliação faz parte do modelo de avaliação de desempenho sendo o mais utilizado, pois este modelo tem um custo baixo e é realizado de forma mais rápida. No entanto, pode haver imprecisão nos resultados, já que o colaborador pode se auto-avaliar de forma diferente do seu desempenho real. Na mesma senda, esse modelo promove uma discussão saudável entre avaliador e avaliado (Chiavenato, 1981).

A auto-avaliação é um método através do qual o trabalhador é solicitado a fazer uma análise do seu próprio desempenho. O trabalhador terá oportunidade de expressar sua opinião sobre seu próprio trabalho, por meio da avaliação que será feita por ele mesmo. Essa avaliação ao terá nenhuma influência directa na pontuação final da avaliação, mas servira como referência para os avaliadores e outros envolvidos no processo. Assim, será possível conhecer o ponto de vista do trabalhador sobre seu desempenho e possíveis melhorias a serem feitas Neto (2014). O mesmo autor sustenta que, ao fazer uma auto-reflexão, o trabalhador pode avaliar seu próprio desempenho, identificar objectivos e metas a serem alcançados, áreas de melhoria e mudanças necessárias, o que ajuda a melhorar seu desempenho profissional e pessoal.

Existe também outro modelo de avaliação de desempenho que é a avaliação a 360°, onde o colaborador é avaliado não só pela sua chefia directa, mas também pelos seus colegas, clientes, subordinados, fornecedores, enfim, por todos aqueles que têm relação directa no seu trabalho” (Silva, 2014).

Existem ainda vários métodos de avaliação de desempenho, como a escala gráfica, pesquisa de campo, incidentes críticos, gestão por objectivos, comparação aos pares, frases descritivas e avaliação por resultados: O método de pesquisa de campo reflecte o método mais completo de avaliação de desempenho, recorrendo a entrevistas para delimitar o nível de desempenho dos avaliados (Lara. & Silva, 2014)

No parecer do (Bonilauri, 2010), os métodos de avaliação de desempenho que traz são: a escala gráfica, avaliação por objectivos, avaliação por competências, escolha forçada e frases descritivas. O pensamento de Bonilauri (2010) diverge com o de Lara & Silva (2014), quanto aos métodos de avaliação de desempenho, na medida em que este primeiro, traz a escolha forçada, avaliação por competência e avaliação por objectivo como método de avaliação de desempenho. O método de escala gráfica é o método mais utilizado e divulgado. Avalia o desempenho por meio de factores de avaliação previamente estabelecidos. Cada factor é definido com uma descrição bastante simples e precisa, pois, quanto mais objectiva for a descrição, maior será a precisão do factor de avaliação. Sua aplicação deve ser feita com cuidado, visando neutralizar a subjectividade dos avaliadores.

Avaliação por Competências é cada vez mais comum ouvirmos, dentro do contexto organizacional, a palavra competência. Apesar de ser mais mencionada, seu significado e sua aplicação nas actividades de GP ainda não são uniformes. Existe muita teoria e pouca prática no que diz respeito ao tema. E a avaliação por objectivos compara os resultados fiados ou esperados para cada empregado ou equipe com aqueles efectivamente alcançados. Além disso, permite a identificação dos pontos fortes e fracos de cada um, bem como as providências necessárias para o próximo período.

2.5. A avaliação de desempenho na função pública

“Ao ingressar na função pública, em Moçambique, os funcionários não são informados sobre a existência de avaliação de desempenho, instrumento que permite aferir o grau de realização das actividades do funcionário no exercício das suas funções num determinado período. Deste modo, pode-se questionar se tem havido capacitação ou treinamento dos avaliadores para o correcto uso do instrumento ” (Armando, 2021).

No Decreto 55/2009, de 12 de Outubro, o Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP) estabelece que:

- Avaliar o desempenho individual dos funcionários e agentes do Estado, tem em vista promover a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos;
- Melhorar o desempenho individual e a qualidade dos serviços prestados pela Administração Pública;
- Elevar o comprometimento e o desenvolvimento das competências dos funcionários e agentes do Estado;
- Contribuir para o desenvolvimento da Administração Pública e para a profissionalização dos funcionários e agentes do Estado;
- Reconhecer e distinguir os funcionários e agentes do Estado pelo desempenho e mérito demonstrados na execução das suas actividades; identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequado à melhoria do desempenho dos funcionários e agentes do Estado;
- Permitir a tomada de decisões relativas a nomeação, promoção, mobilidade, renovação de contratos, premiações, distinções e punições de acordo com a competência e o mérito demonstrados; e
- Fortalecer as competências de liderança e de gestão.

A avaliação de desempenho na função pública não visa a apenas gratificar os melhores, promover os mais destacados. A outra parte dela, visa a sancionar os piores com a perda dos benefícios estipulados neste decreto. Em última instância, até a perda de emprego na Administração Pública, como consequência do seu mau desempenho.

2.5.1. Princípios de avaliação de desempenho na função pública

Segundo artigo 4.º do Decreto 55/2009, de 12 de Outubro, o SIGEDAP estabelece os princípios que os funcionários e agentes do Estado devem obedecer no desempenho das suas funções, conforme descrito abaixo:

Legalidade: A obediência ao princípio da legalidade administrativa implica, necessariamente, a conformidade da acção administrativa com a lei e o direito, isto é, os funcionários e agentes do Estado, na sua actuação devem observar a lei e o direito, estritamente, a Constituição da

República, o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado e demais legislações vigentes na Administração Pública.

Transparência: Implica a publicidade da actividade administrativa, em que os órgãos da Administração Pública estão sujeitos a fiscalização e auditoria periódicas pelas entidades competentes. Nos termos do Decreto, a publicação dos actos administrativos dos órgãos e de instituições da Administração Pública é indispensável, nomeadamente os regulamentos, normas e outros diplomas legais, incluindo os resultados da avaliação do desempenho.

Justiça e Imparcialidade: No exercício das suas funções e no seu relacionamento com as pessoas singulares ou colectivas, a Administração Pública deve actuar de forma justa e imparcial. A imparcialidade impõe que os titulares e os membros se abstenham de praticar ou participar na prática de actos ou contratos administrativos, nomeadamente, de tomar decisões que visem o interesse próprio, do seu cônjuge, parente ou afim, bem como de outras entidades com as quais possa ter conflitos de interesse, nos termos da lei.

Isenção: no exercício das funções os dirigentes, os funcionários e agentes do Estado, devem actuar sem quaisquer influências exteriores que tendem a prejudicar os interesses dos avaliados.

Boa-fé: Princípio da prossecução do interesse público e protecção dos direitos e interesses dos cidadãos. Os órgãos da Administração Pública observam o princípio da boa-fé, prosseguem o interesse público, sem prejuízo dos direitos e interesses dos particulares protegidos por lei.

Integridade: estado ou qualidade de justo, recto, incorruptível, honesto, imparcial, idóneo.

Responsabilização: qualidade de quem é responsável e é obrigado a responder por certos actos próprios ou alheios ou por algo que lhe foi confiado, a Administração Pública responde pela conduta dos funcionários e agentes do Estado de que resultem danos a terceiros, sem prejuízo do seu direito de regresso, se for confirmada a sua reabilitação moral e cívica.

Portanto, tanto o avaliador quanto o avaliado é sujeito a seguir, rigorosamente, os princípios que norteiam a avaliação de desempenho na função pública. O incumprimento destes princípios pode levar o funcionário público, sobretudo, aqueles que se encontram em regime de contrato, ou período probatório, ao afastamento imediato dos lugares que haviam preenchido, uma vez demonstrada assim a sua incompetência, através da avaliação de desempenho.

2.6. Administração Pública

Segundo Morães (2003) define a administração pública como a actividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses colectivos e subjectivamente como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado”.

Segundo Di Petro (1999), a administração pública não realiza apenas o trabalho do governo. Se ela tiver relação com os problemas do governo, é porque ela está empenhada em obter os fins e objectivos do Estado. A administração Pública é o Estado em Acção, é a actividade que desenvolve a vida em sociedade para o meio da ordem, da segurança e da subsistência, ou seja, mantém o bom relacionamento entre os membros de uma sociedade (Cava. & Gomes, 2012).

A Administração Pública em Moçambique tem enfrentado vários desafios com destaque para o desempenho do funcionário público enquanto actor fundamental no alcance de níveis satisfatórios de prestação de serviços (Terenciano, 2018). O desempenho dos funcionários é, em parte, condicionado pelo grau de satisfação no trabalho que, por conseguinte, exerce influência sobre a capacidade de retenção dos funcionários por parte das instituições. Neste contexto, compreende-se que a avaliação de desempenho é um ponto fundamental de qualquer sistema eficaz de gestão de recursos humanos (Armando, 2021).

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

Nesta fase são apresentados os procedimentos metodológicos implementados na realização da pesquisa. É apresentada de forma sustentada a classificação dos métodos, instrumentos de colecta de dados e as técnicas de interpretação de resultados.

3.1. Descrição do Local do Estudo

O INAS na delegação de Chókwè localiza-se na Avenida Eduardo Mondlane-Chókwè, e tem uma anexa onde funciona o departamento de assistência social localizada na Avenida 7 de Abril-Chókwè. O Instituto Nacional de Acção Social tem a sua sede na Av. de Angola, n° 2146, na cidade de Maputo.

É uma instituição pública que actua na área de assistência social em Moçambique, foi criado pelo Decreto n° 28/97, de 10 de Setembro, em 1997, como uma instituição do Estado doptada de personalidade jurídica e autonomia administrativa, antes subordinada ao MMCS, com o propósito de implementar programas de assistência as populações vulneráveis e de promoção de desenvolvimento com vista a redução da pobreza a nível nacional. A instituição foi reestruturada na quadragésima terceira secção ordinária do Conselho de Ministros, em 2016 e passou a subordinar-se ao MGCAS. O Instituto Nacional de Acção Social possui trinta e uma delegações espalhadas por todo território nacional, sendo uma delas no distrito de Chókwè.

A instituição tem como Visão a defesa prática da canalização dos benefícios do desenvolvimento socioeconómico do país as camadas mais vulneráveis da população moçambicana. Tem a Missão de implementar e promover programas de assistência directa aos indivíduos impedidos de satisfazer por meios próprios temporária ou permanentemente as suas necessidades básicas, bem como contribuir para o aumento da cobertura da protecção social básica. O INAS na delegação de Chókwè responde a três distritos nomeadamente os distritos de Mabalane em três postos administrativos, Massingir em três postos administrativos, e o próprio distrito de Chókwè, responde a 4 postos administrativos. O estudo foi concentrado no INAS na delegação de Chókwè onde inqueriu 15 funcionários e Agentes do Estado.

3.2. Tipo de Pesquisa

Segundo Gil (1999), “quanto aos objectivos a pesquisa é descritiva. Pois, teve como principal objectivo descrever características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis’.

3.3. Quanto à abordagem

Para almejar os objectivos da pesquisa foram usadas abordagem da natureza qualitativa nominal e quantitativa discreta porque vai apresentar dados concretos de natureza qualitativa e quantitativa sobre avaliação do desempenho dos funcionários no período entre 2020-2021, especificamente no Instituto Nacional de Acção Social, buscando-se correlacionar as teorias nos dados encontrados na pesquisa. Como metodologia mais flexível para o alcance dos resultados de aprendizagem.

Segundo Bogdan & Biklen (1994), “a abordagem qualitativa é uma pesquisa descritiva, em que os investigadores, interessando-se mais pelo processo do que pelos resultados, examinam os dados de maneira indutiva e privilegiam o significado’. Para Teixeira (2000) as pesquisas quantitativas são aplicáveis em situações nas quais se exige um estudo exploratório, buscando-se um conhecimento mais profundo do problema ou objecto de estudo. Por exemplo, na análise de desempenho, relação de causa e efeito, incidências e índices.

3.4. Instrumentos de Recolha de Dados

De salientar que foi usada essa técnica para auxiliar os métodos, como questionário, método de Pesquisa, População, Amostra e instrumentos de colectas de dados que orientou a pesquisa. O estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objectos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados (Gil, 2006).

3.4.1. Questionário

Lakatos & Marconi (2003) definem o questionário como um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Acresce que esta técnica foi usada como um instrumento de Colecta de dados, na qual apresenta em forma de estilo de likert, em colocar questões previamente elaboradas com quatro (4) opções, os inqueridos deverão escolher a opção que lhe expressa

melhor para cada assertiva, consoante a sua concordância ou discordância com o seguinte esquema: 1- Concordo plenamente; 2- Discordo plenamente; 3- Indiferente; 4- Sim e Não. A escolha desta técnica deve-se a sua facilidade de interacção com os pesquisados e pelo facto de permitir que o autor não se desvie do seu objecto de estudo, o que permite possuir resultados não viciados e explicar acerca da temática.

3.4.2. Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão (Lakatos & Marconi, 2003).

No processo de elaboração do trabalho, a pesquisa bibliográfica permitiu constatar a existência de uma vasta literatura sobre a temática que, mesmo divergindo em certos pontos partilha a ideia de que a avaliação de desempenho é um elemento imprescindível nas instituições, sejam elas do sector público ou privado. Também, destaca-se como a ferramenta recorrida pelos gestores das organizações para o acompanhamento contínuo das actividades praticadas pelos colaboradores, com o intuito de verificar o nível de produtividade e alcance das metas institucionais.

3.5. População e amostra

De acordo com Gil (2002) sustenta que o universo de pesquisa é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. O universo da população desta pesquisa foi constituído pelos funcionários do INAS. A escolha desta população deve-se ao facto de possuir características necessárias para a amostra representativa da pesquisa.

A população alvo desta pesquisa são todos os funcionários e Agentes do Estado especialmente do Instituto Nacional de Acção Social de Chókwè. O universo corresponde a 15 funcionários, onde todos foram submetidos a um questionário por inquérito sobre a avaliação do desempenho.

3.6. Técnicas de análise e interpretação de dados

A análise tem como objectivo organizar e sumariar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como

objectivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (Gil, 1999).

3.6.1. Análise de conteúdo

De acordo com Bardin (2004) citado por Simione (2020), a análise de conteúdo é aplicável a esses tipos de fontes de dados mediante procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das informações que são obtidas, possibilitando a interpretação e a inferência de conhecimentos relativos às condições e sentido das mesmas.

A análise de conteúdo permitiu o tratamento e análise de informações que foram colhidas por meio de técnicas de colecta de dados e consubstanciadas em documentos de alguns autores que foram explorados para chegar-se a uma conclusão nesta pesquisa. Esta técnica foi a mais adequada e viável para este estudo, pois aplica-se a análise de textos escritos ou de qualquer comunicação (oral, visual, gestual) reduzida a um texto ou documento.

3.6.2. Análise estatística

De acordo com Selltiz (1987), a análise estatística permite estocar dados de maneira acessível, organizá-los em tabelas e gráficos, analisá-los tanto descritiva quanto inferencialmente, facilitando o uso de técnicas de análise estatísticas variadas. Através da análise estatística é possível calcular média, moda, mediana, computar percentagens e examinar os dados.

Durante o processo de realização desta pesquisa, a análise estatística foi procedida em dois níveis, sendo a descrição dos dados e a avaliação das generalizações obtidas a partir desses dados. Nesta técnica de análise e processamento dos dados, foram utilizados dois pacotes estatísticos, o *Excel* e *SPSS (Statistical Package for the Social Sciencies)* para o processamento dos dados que foram colhidos no campo.

A escolha destes pacotes deu pelo motivo de serem os mais recomendados para avaliação de dados científicos, quer nas ciências humanas assim como nas exactas os mesmos permitiram estocar e apresentar os dados em forma de tabelas e gráficos. Foi possível calcular as medidas de dispersão como a moda, média, mediana e apresentar os dados em forma de percentagem.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e interpretados os resultados obtidos ao longo da pesquisa, cuja sua realização foi no Instituto Nacional de Acção Social de Chókwè. Salientar que os resultados revelam a realidade vivenciada no INAS em relação ao processo de Avaliação do Desempenho dos funcionários.

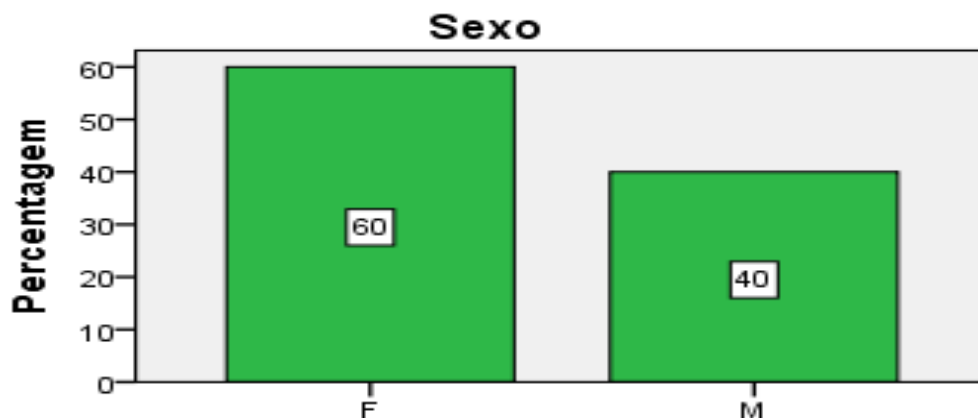


Gráfico 1: Classificação dos funcionários quanto ao género

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa

Em relação a esta variável, foram submetidos 15 funcionários ao inquérito por questionário, onde maior parte dos funcionários são do sexo feminino, com uma percentagem de 60% e os homens apresentam um número equivalente a 40%. Pode justificar-se pela desigualdade existente a nível do país em geral, e também pelo facto de Moçambique possuir um maior número de Mulheres em relação aos homens.

Tempo de Trabalho	Nível de Escolaridade			Total Geral
	Básico	Médio	Licenciatura	
1 a 4 anos	0,00%	6,67%	6,67%	13,33%
10 a 14 anos	6,67%	20,00%	6,67%	33,33%
5 a 9 anos	0,00%	20,00%	0,00%	20,00%
Mais de 15 anos	0,00%	13,33%	20,00%	33,33%
Total Geral	6,67%	60,00%	33,33%	100,00%

Tabela 1: Nível de escolaridade e tempo de trabalho na Instituição

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa

Para obter resultados da tabela acima citada, juntou-se duas variáveis concernentes ao nível de escolaridade e ao tempo de trabalho na instituição, olhando a necessidade de fazer uma análise sobre nível de escolaridade dos inqueridos de forma aferir o nível de compreensão sobre a avaliação de desempenho. Os resultados mostram que 60% dos colaboradores possuem nível médio, 33,33% corresponde ao número de funcionários que têm o nível Licenciado e 6,67% possuem o nível básico.

Dada a necessidade de compreender a Avaliação do desempenho do funcionário, tendo em consideração os anos de experiência que cada funcionário tem, em maior número temos 10 a 14 anos de serviço representando os 33,33%, isso significa que maior parte dos funcionários e Agentes do Estado tem um nível elevado de experiência no sector de trabalho. Na mesma sequência, constatou-se que cerca de funcionários com mais de 15 anos no sector de trabalho possui maior número dos Licenciados correspondendo a 33,33% isso é devido ao tempo pelo qual o funcionário já está na instituição.



Gráfico 2: Noção acerca de avaliação do desempenho dos funcionários

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa

Quanto ao conhecimento do processo de Avaliação do desempenho durante período de trabalho, dos 15 funcionários submetidos a um questionário, todos responderam que 'SIM', correspondendo a 100%. Isso significa que todos funcionários do Instituto Nacional de Accção Social de Chókwè têm conhecimento do processo de Avaliação do desempenho dentro da

Instituição. Alias, os funcionários argumentam que o processo de avaliação do desempenho constitui uma matéria mais promovida nesta instituição com objectivo de prestar serviços tendo conhecimento dos possíveis resultados sobre a produtividade de cada colaborador.

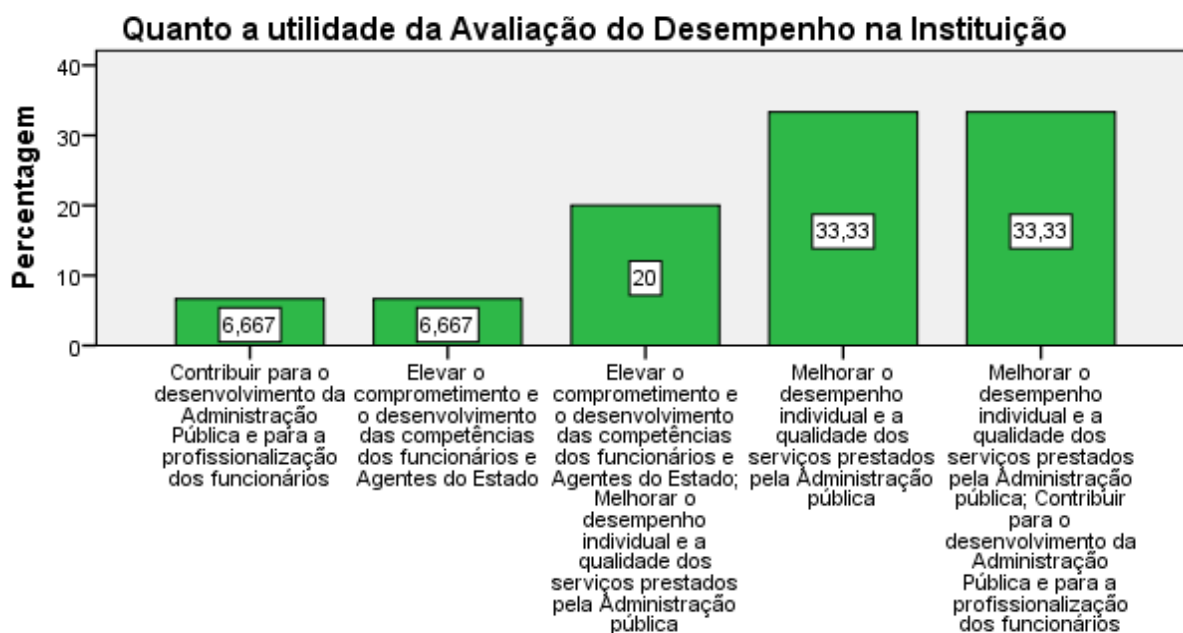


Gráfico 3: Acerca da utilidade de avaliação do desempenho na Instituição

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa

Foi colocada uma questão aos funcionários através de um estudo no instituto nacional de Ação social, procurando saber se ele conhece a utilidade da Avaliação do desempenho na sua instituição. Neste contexto, resultados do gráfico 3 mostram que todos funcionários foram unânimes e firmes, mostrando que a Avaliação do desempenho na sua instituição pode contribuir de diversas formas, tais como elevar o comprometimento e o desenvolvimento das competências dos funcionários e agentes do Estado, melhorar o desempenho individual e a qualidade dos serviços prestados pela Administração Pública e também contribui para o desenvolvimento da Administração Pública e para a profissionalização dos funcionários e agentes do Estado.

Quem faz Avaliação do Desempenho nesta Instituição

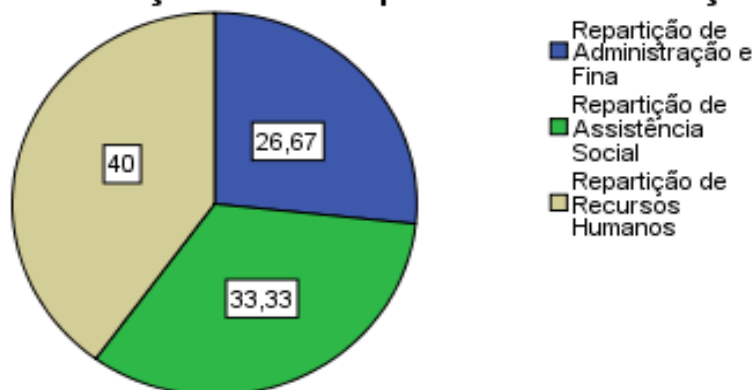


Gráfico 4: Responsáveis pela avaliação do desempenho dos funcionários

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa

Os funcionários foram inqueridos acerca dos órgãos que detêm as competências avaliativa, pois todas as instituições públicas possuem repartições para uma boa gestão da instituição e cada repartição tem um chefe que monitora todas as actividades desempenhadas na sua repartição e responsável pela avaliação do desempenho dos funcionários. O instituto Nacional de Acção Social possui 6 repartições, cerca de 6 funcionários estão enquadrados no departamento de Recursos Humanos que correspondem 40% e afirmam que AD é feita pelos Recursos Humanos. 33,33% dos colaboradores acreditam que são avaliados na repartição de Assistência social e 26,67% são avaliados na repartição de Administração e Finanças. Todas as repartições possuem chefes que são responsáveis pela execução e fiscalização de todas as actividades desempenhadas pelos funcionários desses departamentos e iniciam com o processo de avaliação do desempenho, que pode se designar de uma avaliação inicial

Porém, constatou-se que a Avaliação do desempenho é feita por chefe de cada departamento e os resultados mostram que o departamento de Recursos Humanos representa o maior número dos funcionários.

Momento que acha que devia ser avaliado	Avaliação			
	Fim do Ano	Fim do mês	Fim do Trimestre	Total
Trimestral	20,00%	13,33%	66,67%	100,00%
Total	20,00%	13,33%	66,67%	100,00%

Tabela 2: periodicidade de avaliação do desempenho

Fonte: Elaborado por Autor

Houve a necessidade de inquirir os funcionários ou Agentes do Estado se conheciam o período de avaliação do desempenho, onde 15 funcionários que correspondem a 66,67% estão ciente sobre avaliação do desempenho e nesses (15), 10 funcionários concordam com o período da avaliação, e responderam que é feita trimestralmente o que representa a 100%, cerca de 3 funcionários que corresponde a 20% acham que deveriam serem avaliados no fim do Ano e 2 funcionários responderam que deviam ser avaliados no fim do mês.

Estes resultados mostram que os funcionários e Agentes do Estado conhecem o período da sua avaliação do desempenho dentro da instituição.

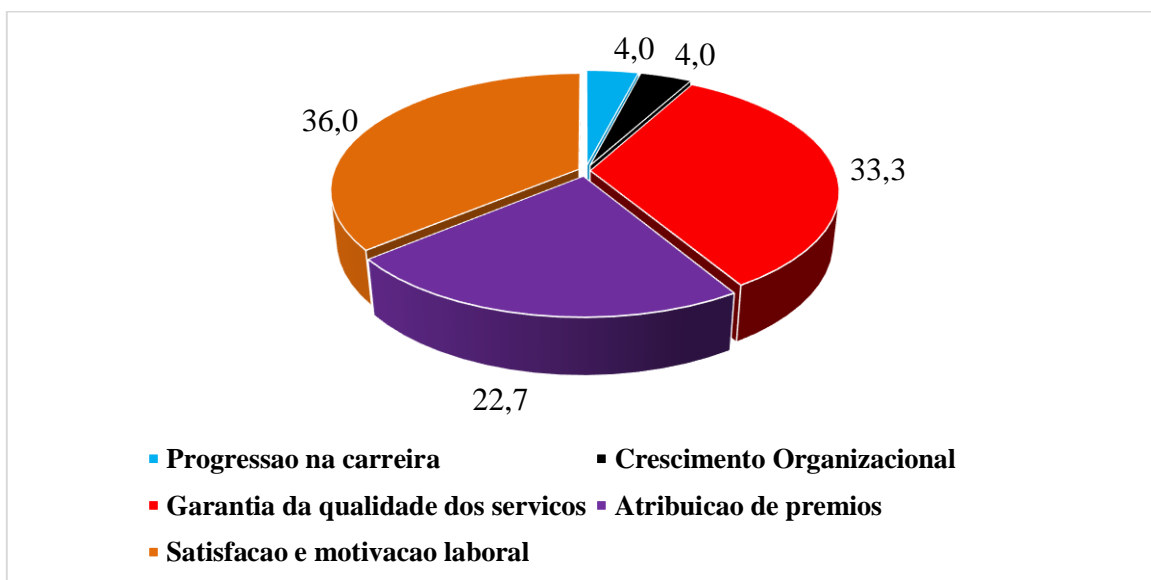


Gráfico 5: Principais benefícios de avaliação do desempenho

Fonte: Elaborado pelo autor com os dados da pesquisa

Quando submetidos ao questionário, os pesquisados forneceram os benefícios gerados pela implementação do processo de avaliação do desempenho dos funcionários no contexto do INAS. Desta forma, dos 15 inquiridos, maior parte dos funcionários correspondente a 36%, aponta à satisfação e motivação laboral como o principal benefício da realização de AD no seio institucional. 33,3% advoga que quanto mais se realizar a AD na instituição, maior é a garantia da qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores, 22,7% dos funcionários inquiridos afirmam que este processo garante a atribuição de prémios por parte dos funcionários e os restantes sustentam que a AD tem como benefício o crescimento organizacional e a progressão na carreira.

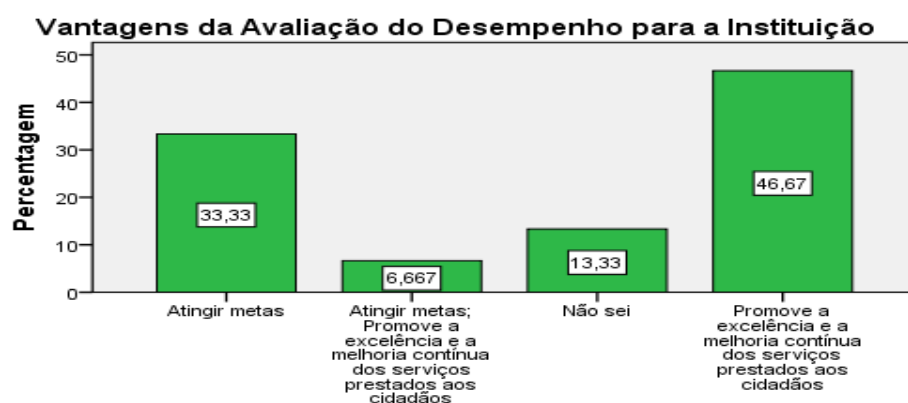


Gráfico 6: Quanto as vantagens de Avaliação do desempenho param a instituição

Fonte: Elaboração própria

Todos os funcionários foram submetidos ao um inqero procurando saber se o que a Avaliação do desempenho proporciona para a instituição, e 46,67% dos funcionários optaram em responder que esse processo promove a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos, 33,33% dos funcionários responderam que a Avaliação do desempenho favorece para atingir metas dentro da instituição, e por fim cercam de 13,33% responderam que não sabe o que Avaliação do desempenho favorece para instituição.

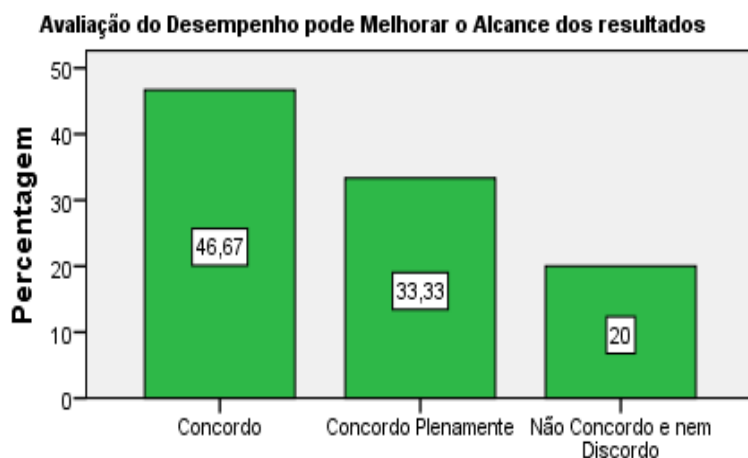


Gráfico 7: Resultados sobre melhorar o alcance dos resultados com Avaliação do desempenho

Com o gráfico acima, pode se perceber que a maioria dos funcionários do Instituto Nacional de Acção Social, 46,67% concordam que o processo de Avaliação do desempenho pode melhorar o alcance dos resultados, 33,33% concordam plenamente e por fim 20% não concordam e nem discordam sobre melhorar o alcance dos resultados com Avaliação do desempenho.

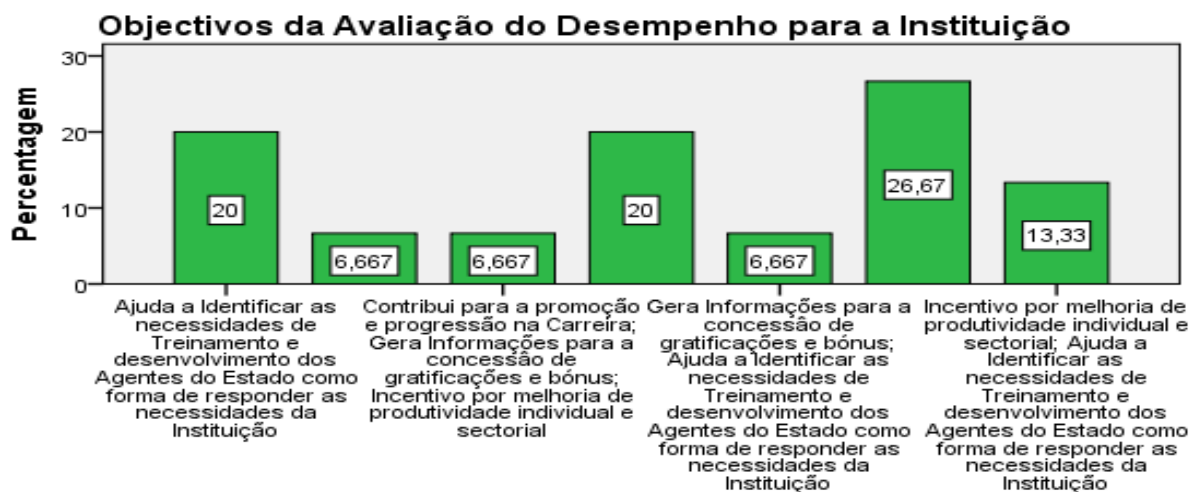


Gráfico 8: Objectivos da Avaliação do desempenho para a instituição

Fonte: Elaborado pelo Autor

Os funcionários e Agentes do Estado foram questionados sobre objectivos que a avaliação do desempenho pode trazer para a instituição, cerca de 26,67% responderam que este processo

incentiva na dinâmica da produtividade individual e sectorial. Por sua vez, ajuda a identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento dos agentes do estado como forma de responder necessidades da instituição e por finalizar 20% salientam que contribui para promoção e progressão na carreira.

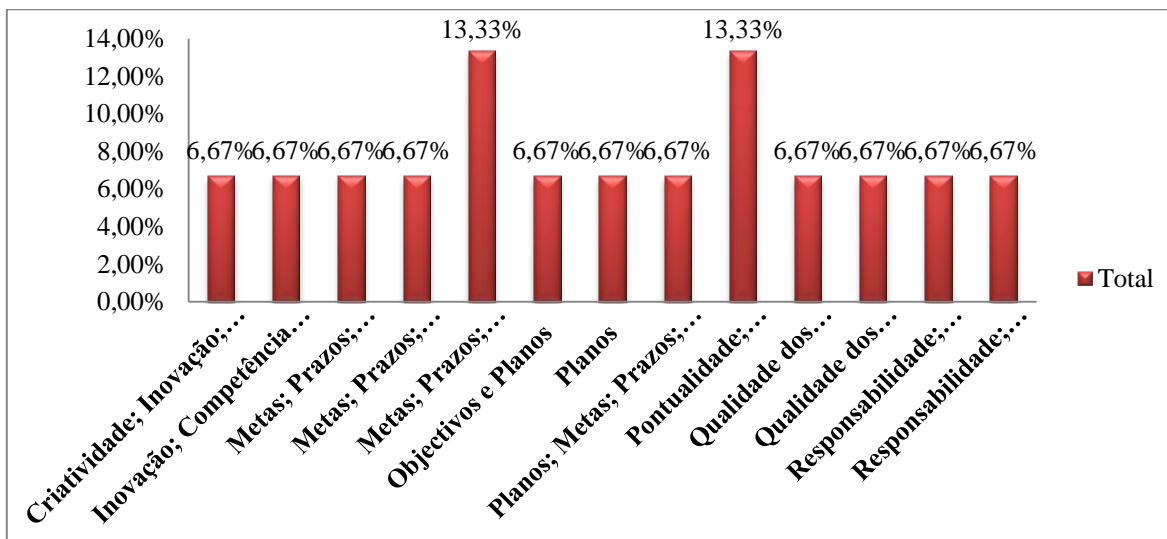


Gráfico 9: Critérios usados param medir o desempenho dos funcionários do INAS-Chókwe

Fonte: Elaborado pelo Autor

O Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública estabelece critérios usados para avaliar o desempenho do funcionário e Agente do Estado, o gráfico acima ilustra que o Instituto Nacional de Acção social na avaliação do desempenho do funcionário tem centralizado mais no cumprimento das metas, cumprimento dos prazos estabelecidos, pontualidade, Assiduidade; Disciplina e Apresentação e Postura pelo que corresponde os 13,33%.

Outrossim, revela-se uma baixa percentagem (6.67%) dos critérios de avaliação do desempenho no do Instituto Nacional de Acção Social que menos usam os critérios para avaliar o desempenho dos funcionários e Agente do Estado, e tudo indica que os avaliados não reconhecem outros critérios e não reconhecem a forma como tem sido a sua avaliação do desempenho.

Avaliação mediante objectivos individuais estabelecidos	Avaliação em função das metas sectoriais estabelecidas.		Total Geral
	Quase Sempre	Sim	
Quase Sempre	20,00%	13,33%	33,33%
Sempre	6,67%	60,00%	66,67%
Total Geral	26,67%	73,33%	100,00%

Tabela 3: Resultados sobre o Plano de Actividade Sectorial e Individual

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa

Na tabela que estes em cima, os funcionários foram perguntados se Avaliação do desempenho é feita em torno do plano de actividade sectorial e individual, e cerca de 33,33% responderam que Avaliação quase é feita através dos objectivos individuais estabelecidos, enquanto 66,67% têm certeza de que avaliação é feita de forma individual, no entanto, 60% comprovam que avaliação do desempenho é feita em função dos objectivos sectoriais previamente estabelecidos.

CAPITULO V: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a apresentação e análise dos resultados, o presente capítulo é destinado a discussão de dados tendo como base a revisão da literatura previamente citada. É imperioso referir que foram alvos deste estudo os funcionários e Agentes do Estado do INAS-Chókwè, com um total de 15 inquiridos.

O processo de Avaliação do desempenho no Instituto Nacional de Acção Social é realizado trimestralmente conforme a pesquisa feita no campo. E por outro lado, podemos ver que a Avaliação do desempenho nas instituições públicas, especificamente o INAS-Chókwè, não é realizado conforme a observância do SIGEDAP, que regula a avaliação do desempenho do funcionário partindo dos princípios plasmado no instrumento legal e é de grande importância na medida em que adequa o processo de trabalho, os funcionários tendem a saber que devem produzir mais para o seu próprio bem e da instituição quando adquirem uma boa classificação na medida que lhes beneficia na mudança de carreira, promoção, atribuições de prémios e isso proporciona a instituição uma grande credibilidade.

O estudo feito na INAS de Chókwè mostra que a avaliação do desempenho dos funcionários ocorre trimestralmente, o que indica uma violação do instrumento legal por que no plasmado artigo 13 n°1 conjugado com Decreto 55/2009 de 12 de outubro, o período de avaliação do desempenho é anual, com início a 1 de janeiro de cada ano e até a 31 de Dezembro (SIGEDAP).

Os funcionários foram inqueridos acerca dos órgãos que detêm as competências avaliativa, pois todas as instituições públicas possuem repartições para uma boa gestão da instituição e cada repartição tem um chefe que monitora todas as actividades desempenhadas na sua repartição e responsável pela avaliação do desempenho dos funcionários. O estudo feito no Instituto Nacional de Acção Social mostra que avaliacao do desempenho é feita pela repartição de Recursos Humanos. O instituto Nacional de Acção Social possui 6 repartições, cerca de 6 funcionários estão enquadrados no departamento de Recursos Humanos que correspondem 40% e afirmam que AD é feita pelos Recursos Humanos. 33,33% dos colaboradores acreditam que são avaliados na repartição de Assistência social e 26,67% são avaliados na repartição de Administração e Finanças.

Também, os funcionários foram perguntados se Avaliação do desempenho é feita em torno do plano de actividade sectorial e individual, e cerca de 33,33% responderam que Avaliação quase é

feita através dos objectivos individuais estabelecidos, enquanto 66,67% têm certeza de que avaliação é feita de forma individual, no entanto, 60% comprovam que avaliação do desempenho é feita em função dos objectivos sectoriais previamente estabelecidos.

Segundo (Candieiro, 2018), procurou saber se os critérios da avaliação do desempenho obedecem ao preconizado no Decreto 55/2009 de 12 de Outubro, estudo feito na Secretaria Distrital de Gurué, fazendo uma análise do processo de avaliação do desempenho na função pública e chegou à conclusão de que os avaliados não reconhecem o modo de como tem sido avaliado, indicando que 11 funcionários correspondentes a 68.75% salientam que os critérios usados não obedecem ao preconizado no Decreto 55/2009 de 12 de Outubro. O que se difere com o estudo feito no INAS-Chókwè em que para avaliação do desempenho do funcionário tem-se usado mais o cumprimento das metas, cumprimento dos prazos estabelecidos, pontualidade, Assiduidade; Disciplina e Apresentação e Postura no que corresponde os 13,33% conforme o gráfico 6. Portanto, o SIGDAP estabelece todos critérios de avaliação do desempenho na função pública no seu artigo 8 n°2.

É possível perceber também que a maioria dos funcionários do INAS-Chókwè conhecem os benefícios que a avaliação do desempenho lhes proporciona como promoção, atribuição de prémios, atribuição de distinções, Mudança de carreira e que os mesmos benefícios estão previstos no EGFAE e corresponde com os que as instituições publicam seguem especificamente INAS-Chókwè. E no parecer do (Candieiro, 2018) no estudo feito na Secretaria Distrital de Gurué, concluiu-se que poucos se consideram os benefícios advindo da obtenção de uma boa classificação do funcionário, sendo que 5 funcionários que correspondem a 31% optaram em escolher promoção como benefício, mostrando que a secretaria distrital de Gurué tem usado mais promoção para os funcionários se beneficiar.

CAPÍTULO VI: CONCLUSÃO

Houve a necessidade de se fazer uma análise crítica sobre o processo de Avaliação do desempenho dos funcionários, procurando entender o modelo aplicado pelo Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública para avaliar os funcionários e Agentes do Estado. A presente pesquisa teve como objectivo compreender o processo de avaliação do desempenho dos funcionários e agentes no período entre 2020-2021 do Instituto Nacional de Acção Social, buscando aferir o nível da implementação dos critérios para medir o desempenho de cada funcionário.

Por tanto, foi possível concluir que quando a avaliação de desempenho produz efeitos imediatos que se reflectem de maneira positiva na vida profissional do avaliado, tornando-se um factor de motivação, segundo a necessidade de cada funcionário e Agente do Estado, visto que é através da avaliação que os funcionários poderão ter benefícios como progressão e promoção nas suas carreiras e para isso é necessário que se aplique o modelo ideal. Por outro lado, cerca de 6,67% dos inqueridos responderam negativamente quanto aos critérios adoptados para sua avaliação, mostrando que o INAS-Chókwè não tem usado todos os critérios para avaliar o desempenho dos funcionários.

O estudo feita na INAS de Chókwè mostra que quando um funcionário recebe feedback sobre seu desempenho, ele se sente motivado a melhorar e acreditar que há oportunidades de crescimento dentro da empresa. Dessa forma, ele se esforçara para melhorar seu empenho e mudar comportamentos, o que levará a um aumento da produtividade da empresa. Cerca de 66,67% dos funcionários procuram conhecer seus resultados após a sua avaliação e consideram este um dos elementos motivacionais para funcionário. Por outro lado, 6,67% dos funcionários não procuram ter acesso dos seus próprios resultados de avaliação por que lhe proporciona uma desmotivação no meio de trabalho, alegando que a mesma satisfaz as suas expectativas.

No que diz respeito ao melhoramento do cumprimento ou alcance dos resultados do INAS-Chókwè, em 20% não concordam que avaliação do desempenho pode melhorar o alcance das metas e nem discordam sobre melhorar o alcance dos resultados com o processo de Avaliação do desempenho.

CAPITULO VII: RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se ao Instituto Nacional de Accção Social (NAS-Chókwè) e para futuras pesquisas que:

- ✓ As instituições públicas devem promoverem seminários que visam esclarecer os critérios de avaliação do desempenho plasmando no SIGDAP e sua importância no que diz respeito o processo de avaliação profissional.
- ✓ Promover estudos de legislação em matérias relacionadas a avaliação do desempenho aos funcionários e Agentes do Estado a fim de permitir que os mesmos estejam enquadrados nas normas laborais que são regidas;
- ✓ Recomenda-se ao INAS-Chókwè que faça uma capacitação periódica sobre o sistema de gestão de desempenho na Administração Pública (SIGGDAP) para todos os funcionários e Agentes do Estado que tem competências de avaliar, com a finalidade de expandir as normas e procedimentos para efeitos de avaliação do desempenho, assim como facilitar na interpretação e aplica-las de forma padronizar a instituição.

REFERÊNCIAS

- Armando, A., (2021). *Avaliação de desempenho na função pública: percepção dos funcionários do Distrito de Nacarôa*.
- Bonilauri, A. R. (2010). *Avaliação do desempenho e Potencial* (1 ed.). Rio de Janeiro: FETRANSPOR.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução a Teoria Geral da Administração* (Setima ed.). Viciados em Livros : Ltda.
- Chiavenato, I., (2009). *Administração Geral e Pública*. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier Ltda.
- Chiavenato, I., (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4 ed. Barueri, SP : Manole Ltda.
- Chiavenato, I. (1981). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Editora Atlas.
- Cava., W., & Gomes, C. A. (2012). *Ética na administração pública: alguns apontamentos*. Rio de Janeiro.
- Dalmau, M. B. L., (2015). *Administração de Recursos Humanos II*. 3 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração: s.n.
- Fernandes, D. (2009). *Para uma avaliação de professores com sentido social e cultural*.
- Gil, A. Carlos. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5a ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2006). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Hadji, R.C.C. (1995). *Avaliação do processo de Ensino aprendizagem*. Serie educação, 6ª ed. São paulo
- Lakatos, E. M., Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5a ed. São Paulo: Atlas S.A.
- Lakatos, E. M., Marconi, M. de A. (1995). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas.
- Motta, C. D. C., (2005). *Avaliação do desempenho*, faculdade de ciências sociais aplicadas – FASA: s.n.

Mondlane, A. J. (2007). *Proposta de implementação de sistema de avaliação de desempenho docente para universidade pedagógica de Moçambique*: Dissertação de Mestrado publicada.

Neto, M. M. (2014). *Avaliação de desempenho e a gestão de qualidade na instituição. estudo de caso*: EPF-CHIMOIO. Chimoio.

Prando, A. A. F., (2003). *Disfunção burocrática: um estudo de caso do excesso de papel no daocs/ufes*. Vitoria: s.n.

Veloso, A. R., (2009). *Avaliação de desempenho: uma estratégia de desenvolvimento organizacional*, universidade do legislativo brasileiro : s.n.

Vergara, S. C. (2009). *Projectos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 11ª ed. São Paulo: Atlas.

Silva, Â. S. (2014). *Avaliação de desempenho: Estudo exploratorio nos sectores da banca vitivinicultura*. Instituto Universitario de Maia.

Candieiro, O. P. (2018). *Análise do processo de avaliação do desempenho na função pública: caso de estudo na secretaria Distrital de Gurue (2014-2016)*. Gurue: UCM.

Enquadramento Jurídico

Decreto 55/2009, de 12 de Outubro

Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE)

Lei nº 14/2009 de 17 de Março

Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública (SEGEDAP)

Apêndice



ISNTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA
DIVISÃO DE ECONOMIA E GESTÃO
CURSO DE LICENCIATURA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Roteiro de Questionário

O presente roteiro do questionário, está sendo aplicado em virtude da pesquisa de campo referente a monografia intitulada “Análise do processo de avaliação do desempenho dos Funcionários e Agentes do Estado no período entre 2020-2021” a ser desenvolvida no curso de Licenciatura em Administração Pública. Cujo objectivo geral compreender a importância da avaliação do desempenho dos funcionários e agentes do Estado no Instituto Nacional de Acção Social - Delegação de Chókwè.

Instruções:

1. Por favor, leia e responda todas as questões de forma sincera e objectiva.
2. Todas suas informações serão sigilosas.
3. Evite deixar questões sem respostas (em branco)

Por favor, assinale com (X) as respostas que julgar convenientes.

Dados Pessoais:

1. Sexo: _____

Masculino	Feminino
()	()

2. Qual é o seu nível de Escolaridade?

Elementar	Básico	Médio	Licenciado
()	()	()	()

3. Há quanto tempo trabalhas nesta instituição?

1 a 4 anos	De 5 a 9 anos	De 10 a 14 anos	Mais de 15 anos
()	()	()	()

4. Durante este período já ouviu falar-se do processo de Avaliação do desempenho?

Sim	Não	Poucas vezes	Nunca
()	()	()	()

5. Como funcionário e Agente do Estado qual é a utilidade da Avaliação de Desempenho na sua Instituição? (indica no máximo duas opções)

Elevar o comprometimento e o desenvolvimento das competências dos funcionários e agentes do Estado	Melhorar o desempenho individual e a qualidade dos serviços prestados pela Administração Pública	Fortalecer as competências de liderança e de gestão	Contribuir para o desenvolvimento da Administração Pública e para a profissionalização dos funcionários e agentes do Estado
()	()	()	()

6. Olhando para sua instituição, quem faz a avaliação do desempenho?

Repartição de Assistência social	Repartição do programa do desenvolvimento	Repartição de R.H	Repartição de Administração e Finanças
()	()	()	()
Departamento de Auditoria	Departamento do Património	Departamento de Avaliação e Inspeção	
()	()	()	

7. Com que frequência é realizada a Avaliação de Desempenho na sua organização?

Trimestral	Semestral	Nonestrais	Anual
()	()	()	()

8. Na sua opinião como funcionário e Agente do Estado, em que momento acha que deveria ser avaliado?

Fim do mês	Fim do trimestre	Fim do semestre	Fim do ano
()	()	()	()

9.

Você procura ter acesso aos resultados de sua avaliação do desempenho?

Sim	Não	As vezes	Não me interessa
()	()	()	()

10. Depois de conhecer os teus resultados da avaliação do desempenho, o que isso te favorece?

Motivação	Ambição	Desmotivação	Não me proporciona nada
()	()	()	()

11. Que tipos de benefícios a Avaliação de Desempenho lhe proporcionam? (pode indicar mais de uma opção).

Promoção	Férias	Compensação	Mudança de carreira
()	()	()	()
Atribuição de prémios	Progressão na carreira	Atribuição de distinções	
()	()	()	

12. Na sua opinião o que a Avaliação de Desempenho favorece para a sua instituição?

Atingir metas	Promove a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos	Não proporciona nada	Não sei
()	()	()	()

13. Concorda que a Avaliação de Desempenho pode melhorar o cumprimento ou alcance dos resultados da instituição?

Discordo plenamente	Concordo	Concordo plenamente	Não concordo e nem discordo
()	()	()	()

14. Quais objectivos que a avaliação do desempenho pode trazer para instituição? (Indica mais de uma opção)

Contribui para promoção e progressão na carreira	Gera informações para a concessão de gratificações e bónus	Incentivo por melhoria de produtividade individual e sectorial	Ajuda a identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento dos agentes do estado como forma de responder necessidades da instituição
()	()	()	()

15. Quais são os critérios de avaliação usados para medir o seu desempenho? (Indica mais de um).

	Assinale com (X)
Cumprimento dos Objectivos e Plano	()
Cumprimento das metas	()
Cumprimento dos prazos	()
Qualidade dos resultados	()
Responsabilidade	()
Criatividade	()
Inovação	()
Competência técnica	()
Comunicação	()
Capacidade de Trabalho em Equipa	()
Aproveitamento em programas de formação	()
Competências Reveladas após Formação	()
Pontualidade	()
Assiduidade	()
Disciplina	()
Apresentação e Postura	()

16. Será que a avaliação do seu desempenho é feita em função do cumprimento das metas estabelecidas no seu sector?

Sim	Quase sempre	Não	Talvez
()	()	()	()

17. A avaliação do seu desempenho é feita em função do grau de cumprimento de objectivos previamente estabelecidos?

Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca
()	()	()	()