

# O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA FUNÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DO LEGAL À PRÁTICA DOS AVALIADORES DE DESEMPENHO NO GOVERNO DISTRITAL DE NACARÔA

*Agostinho Armando*

Mestre em Formação, Trabalho e Recursos Humanos pela Academia Militar “Marechal Samora Moisés Machel” – Nampula;

Licenciado em Administração Pública pela Universidade Católica de Moçambique; Tutor das cadeiras de especialidade no Curso de Licenciatura em Administração Pública no Instituto de Ensino a Distância da Universidade Católica de Moçambique (IED-UCM) – Nampula; Gestor de Recursos Humanos. E-mail: [edrisioqueima29@gmail.com](mailto:edrisioqueima29@gmail.com); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5048-2023>;

**Resumo:** A nossa pesquisa científica tem como objetivo analisar a prática da legalidade dos avaliadores de desempenho no Governo Distrital de Nacarôa no processo de avaliação de desempenho na função pública. Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa com recurso ao estudo de caso. A entrevista foi a técnica usada para recolha de dados, cuja análise e interpretação baseou-se na análise de conteúdos, a partir de categorias pré-definidas. A amostra é constituída por avaliadores de desempenho de cinco instituições públicas. Os resultados da pesquisa indicam que o acompanhamento do plano de atividade anual é o meio que os avaliadores de desempenho usam para comunicar e controlar a execução das atividades, de acordo com as prioridades definidas por cada setor ou repartição, em cumprimento do disposto no artigo 21 do SIGEDAP, que estabelece como deveres dos avaliadores: comunicar os objetivos, políticas, estratégias e planos do órgão ou instituição ao avaliado; fazer o acompanhamento e orientação do avaliado durante a execução das atividades; avaliar o desempenho de boa-fé com justiça, isenção, responsabilidade, transparência e imparcialidade; o processo avaliativo, nas cinco instituições, é eficaz quando comparado com o dispositivo legal, pois os avaliadores acompanham o grau de cumprimento dos planos e metas, mantendo um diálogo permanente entre as partes até à fase final da avaliação feita por meio de entrevista, com vista a assegurar uma gestão eficaz dos recursos humanos na Administração Pública.

**Palavras-Chave:** Função pública; Avaliação de desempenho; Comunicação; Responsabilidade.

**Abstract:** Our scientific research aims to analyse the practice of link ability of performance evaluators in the District Government of Nacarôa in the

performance evaluation process in the civil service. As for the research approach, it is qualitative, using the case study. The interview was the technique used for data collection, whose analysis and interpretation is based on content analysis, based on predefined categories. The sample is fixed by performance evaluators from five public institutions. The results of the research indicate that monitoring the annual activity plan is the means that performance evaluators use to communicate and control the execution of activities, according to the priorities defined by each sector or division, in compliance with the provisions of article 21 do SIGEDAP, which establishes the duties of evaluators: communicate the objectives, policies, strategies and plans of the body or institution when evaluating; monitor and guide the supervisor during the execution of activities; evaluate performance in good faith, fairly, stability, accountability, transparency and impartiality; the evaluation process, in the five premises, is effective when compared to the legal provision, as the evaluators monitor the degree of fulfilment of the plans and goals, maintaining a permanent dialogue between the parties until the final stage of the assessment carried out through interviews, with a view to ensuring effective management of human resources in Public Administration.

**Keywords:** Public service; Performance evaluation; Communication; Responsibility.

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho de pesquisa, com tema *O processo de avaliação de desempenho na função pública: uma análise comparativa do legal à prática dos avaliadores de desempenho no governo distrital de Nacarôa (Nampula) em Moçambique*, centra-se no processo da avaliação de desempenho como instrumento de medição do progresso ou retrocesso dos funcionários enquanto servidores públicos. Como tem sido a prática de muitas instituições da Administração Pública, esta medição é feita com recurso às chamadas fichas de avaliação. Para além destas fichas, exige-se, por parte de quem conduz, o domínio dos procedimentos legais a serem observados pelos avaliadores no campo operacional, bem como as ações que se processam de modo que o colaborador trabalhe na direção dos resultados, garantindo o cumprimento dos planos e prazos.

De acordo com o exposto acima, pretendemos compreender de forma comparativa se os avaliadores de desempenho no governo do distrito de Nacarôa obedecem a legalidade no processo de avaliação de desempenho na função pública. É neste contexto que pretendemos aferir a prática da legalidade que os funcionários das instituições do Governo Distrital de Nacarôa têm sobre a avaliação de desempenho, a fim de identificarmos as necessidades do Plano de Desenvolvimento resultante deste processo; compreender as variáveis do ambiente organizacional que podem afetar positiva ou negativamente

o desempenho do avaliado e o feedback<sup>1</sup> dado ao colaborador sobre seu desempenho; e estabelecer uma comparação entre a prática das instituições do Governo distrital de Nacarôa, com o preconizado no Decreto nº 55/2009, de 12 de Outubro, que visa tornar as instituições produtivas e competitivas, permitindo que os funcionários possam ser reconhecidos pelo seu profissionalismo.

Para que este processo de avaliação de desempenho seja eficaz e eficiente, as instituições são chamadas a imprimir ações com vista a criar mudanças, assegurando uma postura que se adeque às exigências do regulamento, procurando, deste modo, melhorar os serviços por si prestadas aos cidadãos. Nesta perspectiva, procuramos também perceber até que ponto o desempenho de cada funcionário é conduzido como mecanismo de gestão de recursos humanos para melhoria da prestação de serviços.

Assim, no âmbito da avaliação dos funcionários, as instituições da Administração Pública do Governo distrital de Nacarôa são chamadas a observar o instrumento legal de avaliação do desempenho, para um processo de retroalimentação, a rever as suas estratégias e métodos de trabalho, de modo que os efeitos da tendência à entropia sejam reciclados, oxigenados e tornados capazes de sobreviver em ambientes turbulentos e mutáveis.

É preciso que, ao avaliar os funcionários, as instituições se libertem das tendências à subjetividade, de modo a afastarem-se do espaço para questionamento na Gestão de Recursos Humanos, ou ainda, do questionamento sobre a preparação profissional dos avaliadores para o correto uso do Decreto nº 55/2009, de 12 de outubro.

## DESENVOLVIMENTO TEXTUAL

No desenvolvimento textual, apresentamos o referencial teórico de vários autores que abordaram esta temática sobre a avaliação de desempenho na função pública. A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada funcionário ou trabalhador no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de qualquer pessoa. *É um fato* que quem julga ou avalia pode, naturalmente, não considerar os aspectos negativos da pessoa a ser avaliada. É neste contexto que, nesta pesquisa, nós iremos cingir, de modo especial, no processo da avaliação de desempenho, ou seja, a prática que conduz este processo no governo distrital de Nacarôa.

---

1 Feedback é uma palavra inglesa que significa realimentar ou dar resposta a um determinado pedido ou conhecimento. O termo é utilizado em áreas como administração de Empresas e Psicologia, entre outras (FARIA, 2017).

## O CONCEITO DE AVALIAÇÃO

Para a definição de avaliação de desempenho na função pública, recorremos a Neto (2014) que refere tratar-se de um domínio científico e uma prática social, cada vez mais indispensável, para caracterizar, compreender, divulgar e melhorar uma grande variedade de problemas que afetam as sociedades contemporâneas, tais como a qualidade da educação e do ensino, a prestação de cuidados de saúde, a distribuição de recursos e a pobreza.

Avaliar é, antes de mais, pôr em prática e fazer funcionar o elemento estrutural constante que permite identificar os fatos de avaliação, porque os caracteriza (NETO, 2014). Pode ser entendida também, como sendo a estratégia que demonstra a realidade de cada instituição no âmbito da realização e prestação de serviço. Acresce ainda que avaliar é enriquecer o trabalho dos funcionários e as instituições da função pública, isto porque, quando forem descobertos os problemas ou satisfações de cada setor, procurar-se-á os mecanismos para solucionar ou engrandecer ainda mais os feitos positivos.

Para Armando (2021), entende que se compreenda a avaliação como o processo de medição do grau de cumprimento do que foi planificado, o nível de execução, os progressos e retrocessos registados, para traçar as melhores estratégias de superação para os planos futuros da instituição, ou seja, o processo de medição dos feitos ou de cumprimento dos objetivos traçados por uma área, instituição e serviços.

Portanto, a avaliação implica, sempre, na relação entre quem avalia (avaliador ou avaliadores) e quem é avaliado, cabendo ao primeiro apreciar, refletir, analisar determinados aspectos – o que será avaliado – considerados como significativos. Se há avaliação, há julgamento, que se processa em um contexto de valorização, o que requer os devidos cuidados com o uso do poder e com a maior ou menor influência da subjetividade no ato de julgar (ARMANDO, 2021).

## CONCEITOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: EVOLUÇÃO HISTÓRICA

No decorrer dos anos, inúmeras reflexões têm surgido em torno da avaliação de desempenho na gestão das organizações. De acordo com Grote (2002), as referências sobre a avaliação de desempenho surgiram há mais de cem anos. Existem referências que indicam o ano de 1842, em que o serviço público, nos Estados Unidos, desenvolveu um sistema de avaliação de desempenho para avaliar os seus trabalhadores. No ano de 1918, a *General Motor's* também desenvolveu um sistema de avaliação para avaliar os seus executivos (CHIAVENATO, 1996).

Mas a evolução continua, na década de 70, o choque petrolífero, a globalização e as rápidas mudanças tecnológicas, exigem às organizações,

um planeamento estratégico por forma a promover a eficácia e eficiência organizacional (CUNHA *et al.*, 2010), surgindo então uma nova versão do sistema de avaliação de desempenho, possivelmente, por influência de Peter Drucker com a introdução de uma gestão por objetivos, tendo como pressuposto uma maior participação dos trabalhadores na definição dos objetivos (MARRAS *et al.*, 2012).

No entanto, nos anos 90, começaram a surgir novas direções na investigação sobre avaliação de desempenho, aspectos que até ao momento estavam descurados, tais como: o contexto em que a avaliação ocorria. Esta nova abordagem focava-se na organização enquanto processo social dos trabalhadores (operacionalizado através de relações interpessoais no grupo de trabalho); o momento específico da avaliação (operacionalizado através de reuniões e sessões de informação); e a percepção da avaliação (operacionalizado através da exatidão dos julgamentos emitidos pelos avaliadores) (CAETANO, 1996; RUSSO, 2017).

Portanto, a avaliação de desempenho considerada como uma prática de gestão de recursos humanos faz parte de um ciclo de gestão de desempenho agregada nas demais atividades de uma organização não sendo, por isso, considerada um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta (MOURA, 2000; CHIAVENATO, 2006; AGUINIS, 2009; SARMENTO, ROSINHA & SILVA, 2015) que envolve atividades de planeamento, acompanhamento e avaliação propriamente dita, permitindo “rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e política de recursos humanos, objetivando a correção de desvios” (BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001, p. 12) para melhorar os resultados da organização como um todo.

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA FUNÇÃO PÚBLICA MOÇAMBICANA

A Resolução do Conselho Nacional da Função Pública (CNFP) nº 11/79 de 29 de julho aprova os modelos da folha de classificação anual dos funcionários do Estado, discriminados da seguinte forma: folha de classificação para funcionários com funções de direção e chefia; folha de classificação para funcionários técnicos e administrativos; e folha de classificação para funcionários de apoio geral e técnico (LEVIEQUE, 2011).

Para Levieque (2011) os modelos aludidos, no seu conjunto, são dignos de análise e comentários dado que constituem pressupostos básicos para a concepção do atual modelo de avaliação de desempenho que entra em vigor na função pública moçambicana a partir de 1 de janeiro de 2010. Contudo, por coerência para a sua designação técnica, em termos de método de avaliação de desempenho, aludiremos ao método de escala forçada. A sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados, a fim de reduzir o maior grau de subjetividade e pré-julgamento do avaliador, dando corpo

a muitas interferências. Utiliza um formulário de dupla entrada no qual as linhas representam os fatores de avaliação de desempenho e as colunas representam os graus de avaliação de fatores.

O Decreto 55/2009 de 12 de Outubro, concernente ao 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 atividades; 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 à 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.

#### NATUREZA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A partir do estabelecimento de metas/objetivos para o sistema organizacional e da estipulação de padrões de desempenho, a avaliação de desempenho constitui-se na análise das informações associadas às medições dos custos das atividades e da relação dos mesmos com as ações das pessoas (SILVA, 1999).

O autor acima entende que embora a adoção dos custos das atividades, como indicadores de desempenho, constitua-se numa dimensão da avaliação, a observação/análise dos direcionadores de custos proporcionam outros fatores essenciais para as avaliações de outras dimensões, como por exemplo, qualidade e tempo. Os fatores causadores dos custos das atividades identificam as atividades que consomem recursos enquanto convertem insumos em produtos. Por isso, as organizações procuram desenvolver procedimentos que envolvam e comprometam os colaboradores com os novos desafios. Desta forma, atualmente, a gestão de recursos humanos constitui um fator determinante do sucesso das organizações.

Ao nível da gestão de recursos humanos, a avaliação de desempenho tem tido um papel de destaque na medida em que pode ter consequências significativas sobre a produtividade, quer diretamente, enquanto processo de controle do desempenho, quer indiretamente, através das suas relações com a seleção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração da organização (CAETANO, 1996).

## Os Instrumentos Usados na Avaliação de Desempenho

Nesta seção, apresentamos os instrumentos usados na avaliação de desempenho dos funcionários na Administração Pública. Estes instrumentos são referenciados nas abordagens de diversos autores, como apresentamos a seguir.

Bergamini (1992) *cit. in* Silva (1999) apresenta dois grupos de instrumentos: o primeiro grupo é relativo à avaliação direta ou absoluta, em que o indivíduo é considerado o “centro de interesse” do avaliador, sendo observado o seu padrão de desempenho em contraposição ao que é desejável no seu trabalho. O segundo grupo diz respeito à avaliação relativa ou por comparação, em que o indivíduo posicionado num grupo de trabalho (sua equipe) é verificado seu “nível de eficiência”. Eles consideram a escolha de um desses métodos como sendo “parcial e perigosa”, afirmando haver necessidade de uso dos dois grupos.

Para o primeiro grupo, os instrumentos mais conhecidos são:

a) **Relatórios Verbais:** descreve-se o “comportamento” de cada indivíduo no trabalho.

b) **Relatórios Escritos:** descreve-se o “comportamento” de cada indivíduo, sob forma de relatório.

c) **Composição de Gráficos Analíticos:** a partir de um conjunto de critérios pré-estabelecidos, o avaliador apenas identifica onde se enquadra o avaliado. Liga-se os pontos e tem-se uma descrição do perfil do avaliado.

d) **Padrões Descritivos:** a partir de um conjunto de características de cargos específicos, o avaliador deverá apontar a afirmativa que “melhor descreve o avaliado”.

e) **Lista de Verificação:** a partir de uma série de frases, o avaliador deverá identificar as que “melhor descrevem o avaliado”.

Para o segundo grupo, os instrumentos mais conhecidos são:

a) **Sistema de Classificação:** o avaliador terá que identificar, no grupo, o melhor e o pior dos indivíduos, dentro de uma escala.

b) **Comparação Binária ou por Pares:** o avaliador compara o avaliado com outro do grupo, “em cada traço ou característica de desempenho”.

c) **Sistema de Avaliação Forçada:** utilizada especialmente com grandes grupos e pela dificuldade de se usar a Comparação Binária. O avaliador deve agrupar os avaliados em conjuntos semelhantes e, a partir de uma escala, compará-los.

## METODOLOGIA

Na metodologia, apresentamos o método que escolhemos para esta pesquisa com vista a ter a resposta da pergunta de investigação. Nesta pesquisa, focalizamos o método comparativo. Fachin (2005) entende que este método consiste em investigar coisas ou fatos e explicá-los segundo suas semelhanças e suas diferenças. Geralmente, o método comparativo aborda duas séries ou fatos de natureza análoga, tomados de meios sociais ou de outra área do saber, a fim de se detectar o que é comum a ambos.

Centrado em estudar semelhanças e diferenças, com este método realiza comparações com o objetivo de verificar semelhanças e explicar divergências. Ao ocupar-se das explicações de fenómenos, o método comparativo, permite analisar o dado concreto, deduzindo elementos constantes, abstratos ou gerais neles presentes (PRODANOV & FREITAS, 2013). Sendo uma pesquisa qualitativa, com recurso ao método comparativo, em que perspectivamos obter as respostas das questões de investigação e das variáveis, naturalmente, utilizamos as técnicas de análise de conteúdo, como instrumento que auxilia nas categorizações das questões enunciadas na entrevista semiestruturada conduzida nas cinco instituições em pesquisa.

## TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa é de carácter qualitativo, porquanto procuramos analisar as percepções dos funcionários responsáveis pelo processo de avaliação de desempenho na função pública. Tendo em conta que o método desta pesquisa é comparativo, escolhemos a pesquisa qualitativa, norteadada pelo processo interpretativo e as questões de pesquisa e o referencial teórico-metodológico funcionaram como bússola nos momentos de análise e interpretação dos dados, guiando o nosso olhar, orientando-nos para os participantes da pesquisa na qual a interpretação orbitou.

## QUANTO À NATUREZA

Esta pesquisa é básica, a qual objetiva gerar conhecimentos novos úteis para servir na análise da percepção dos funcionários responsáveis pelo processo de avaliação de desempenho, como prática de gestão de Recursos Humanos nas instituições de Administração Pública no Governo distrital de Nacarôa. Prodanov e Freitas (2013) definem a pesquisa básica como sendo aquela que objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais. Ao optarmos pela pesquisa básica, para este estudo, pretendíamos ampliar o conhecimento e a nossa compreensão sobre as práticas conduzidas no processo de avaliação de desempenho no Governo distrital de Nacarôa.

## QUANTO AOS OBJETIVOS

O presente estudo tem como objetivo geral analisar as percepções dos funcionários responsáveis pelo processo de avaliação do desempenho dos funcionários na função pública, por isso, quanto aos objetivos, é descritivo. É nesta perspectiva, que Prodanov e Freitas (2013) fundamentam que a pesquisa descritiva se encarrega em observar, registrar, analisar e ordenar dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos. Assim, para coletar tais dados, utiliza-se técnicas específicas, dentre as quais se destacam a entrevista, o formulário, o questionário, o teste e a observação.

## QUANTO À ABORDAGEM

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa. Na abordagem qualitativa, o cientista objetiva aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda – ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente ou contexto social – interpretando-os segundo a perspectiva dos próprios sujeitos que participam da situação, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito (GUERRA, 2014). Portanto, com este estudo, buscamos conhecimento sobre as práticas dos funcionários responsáveis pelo processo de avaliação de desempenho nas instituições do Governo distrital de Nacarôa, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade de gestão de Recursos Humanos da Administração Pública, ou seja, procuramos compreender a forma como está sendo gerido este processo, de modo que pudéssemos trazer respostas aos desafios que lhes são impostos.

## QUANTO AOS PROCEDIMENTOS

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa é estudo de caso. Prodanov e Freitas (2013) referem que este consiste na coleta e análise de informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. Neste sentido, qualificamos como estudo de caso, porque, a partir das cinco instituições do Governo Distrital de Nacarôa, pesquisamos de forma profunda o processo de avaliação de desempenho, por termos constatado haver uma tendência de incumprimento dos procedimentos avaliativos estabelecidos pelo SIGEDAP. Portanto, essa tendência, por parte dos avaliadores, no processo avaliativo, consubstancia nos procedimentos de pesquisa de estudo de caso.

## PARTICIPANTES DO ESTUDO

São participantes desta pesquisa, os diretores de escolas; diretores de serviços distritais; chefes de repartições; chefes dos postos administrativos e de localidades, num total de 18 participantes implicados no processo avaliação de desempenho dos funcionários. A cada participante foi atribuído um código, como forma de salvaguardamos a sua identidade, por questões éticas. As entrevistas realizadas foram consentidas pelos entrevistados por meio de credenciais autorizadas pelas autoridades competentes de cada uma das cinco instituições do governo distrital.

Na Tabela 1, apresentamos a distribuição dos participantes, por cada instituição onde decorreu a pesquisa e os respectivos códigos. Os entrevistados foram classificados como “Avaliadores de Desempenho”, sendo que usamos os seguintes códigos: AD1, AD2, (...) e AD18.

Tabela 1: Atribuição de códigos aos participantes da pesquisa

Instituição	Código atribuído
Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia;	AD1; AD2; AD3; AD4 e AD5.
Serviço Distrital de Saúde, Mulher e Ação Social;	AD6; AD7; AD8; AD9; AD10.
Serviço Distrital de Atividades Econômicas;	AD11; AD12; AD13.
Serviço Distrital de Planejamento de Infraestruturas;	AD14; AD15.
Setor da Secretaria Distrital;	AD16; AD17 e AD18.

Fonte: Elaboração Própria.

## ANÁLISE DE CONTEÚDO

A análise de conteúdo é uma técnica de tratamento de informação que permite efetuar inferências, com base numa lógica explicitada, de mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas, é, portanto, a passagem da descrição à interpretação (VALA, 1987; GUERRA, 2006).

Deste modo, considerando os objetivos da pesquisa e de acordo com a problemática equacionada, ancorarmo-nos em dois instrumentos de análise, nomeadamente: *Análise de conteúdo*, para responder à segunda questão da pesquisa em que se pretendia analisar qual era a prática dos funcionários

responsáveis pelo processo de Avaliação de Desempenho nas instituições do Governo distrital de Nacarôa; e Análise categorial (que consiste em decompor o texto em unidades e categorias) para medir as atitudes do entrevistado, tendo em conta as opiniões, atos ou reações em determinados objetos.

### TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Desenvolvemos este estudo com base em entrevista dirigida aos avaliadores de desempenho para descrever os mecanismos ou instrumentos usados no processo avaliativo dos funcionários nas instituições em que decorreu a nossa pesquisa, em seguida, comparamos para verificar se se enquadram nas práticas legalmente estabelecidas. Quanto aos instrumentos de coleta de dados, nesta pesquisa utilizamos a técnica de entrevista.

### ANÁLISE DOS DADOS

Neste subcapítulo, analisamos os dados da entrevista dirigida às 5 instituições do Governo distrital de Nacarôa: SDEJT, SDSMAS, SDAE, SDPI e SSD. Com a entrevista pretendíamos confirmar a ocorrência ou não do problema levantado nesta pesquisa: os funcionários não se preocupam com as suas avaliações de desempenho, muitas vezes, preocupam-se apenas quando estão prestes a ser realizados atos administrativos (promoção, progressão, mudança de carreira, nomeação em comissão de serviço e nomeação definitiva) nas suas instituições. Em seguida, comparamos esta prática com a legalidade estabelecida no SIGEDAP.

Abaixo apresentamos as categorias de análise e os fragmentos de discurso das entrevistas

Tabela 2: Categorias de análise e fragmentação do discurso das entrevistas do AD

Categoria	Fragmentos de Discurso
A prática e o uso do instrumento de avaliação de desempenho	Dos 18 sujeitos de investigação, 17 responderam que já ouviram falar sobre avaliação de desempenho, através das fichas de avaliação, instrumento que serve para medir o grau de cumprimento dos objetivos, planos e metas traçadas na Instituição. (AD2; AD3; ..., AD18).

	<p>AD1, apesar de AD11 entender que a avaliação de desempenho se subdivide em duas partes: a primeira parte em que são avaliadas as instituições de Administração Pública, durante as sessões do Governo distrital, por trimestre; e a segunda parte que é dirigida aos funcionários.</p>
<p>A responsabilidade e a periodicidade da avaliação de desempenho</p>	<p>Os 18 entrevistados responderam que o processo de avaliação de desempenho é da responsabilidade da entidade competente e que os chefes dos subsetores é que avaliam os funcionários subalternos e, por sua vez, eles são avaliados pelos respectivos superiores hierárquicos. Quanto à periodicidade, responderam que a avaliação é feita uma vez por ano (AD1; AD2; ..., AD18).</p>
<p>Apresentação e acompanhamento de plano de atividade anual</p>	<p>Dos 18 entrevistados, 16 responderam que apresentam os seus planos de atividades, segundo o Avaliador de desempenho (AD1; AD2; AD4; AD5; AD6; AD7; AD8; AD9; AD10; AD11; AD12; AD13; AD14; AD15; AD16 e AD18).</p> <p>Os entrevistados AD3 e AD17 afirmaram que, nas suas instituições, nem todos os funcionários apresentam os planos anuais de atividades.</p>

<p>A comunicação no processo da avaliação de desempenho</p>	<p>O acompanhamento dos planos anuais de atividades dos funcionários, que é feito trimestralmente e/ou semestralmente para verificar o seu grau de cumprimento, é o que os mantém em comunicação permanente com os avaliados e realçaram, ainda, que em caso de necessidade os planos são reajustados (AD4, AD8, AD9, AD13, AD15 e AD18).</p>
	<p>Os entrevistados AD3 e AD17 responderam que nem sempre isto acontece, pois há funcionários que por não apresentarem os seus planos de atividade, não é possível estabelecer qualquer tipo de diálogo com eles.</p>
<p>A Adequação profissional dos avaliadores no processo de avaliação de desempenho</p>	<p>Os entrevistados AD3 e AD17 responderam que o processo de avaliação de desempenho para gestão de recursos humanos, em vigor nas suas instituições, é ineficaz.</p>
	<p>Os entrevistados AD1, AD2, AD4, AD5 e AD12, durante o processo de avaliação de desempenho, responderam que nem sempre o avaliador está em bom estado para avaliar o funcionário, pois, como qualquer ser humano, pode cometer erros de compreensão.</p>

A eficácia do processo de avaliação de desempenho	Os entrevistados AD3 e AD17, dos 18 participantes entrevistados, assumiram que não têm domínio dos aspectos considerados no processo de avaliação de desempenho no SIGEDAP;
	Os restantes, 16 entrevistados (AD1; AD2; AD4; AD5; AD6; AD7; AD8; AD9; AD10; AD11; AD12; AD13; AD14; AD15; AD16 e AD18), responderam que os mecanismos/aspectos que têm usado/considerado para avaliar o desempenho de funcionários constam no SIGEDAP.

Fonte: Elaboração Própria.

## DISCUSSÃO

A primeira categoria de análise de conteúdos (**Domínio do uso de instrumento de avaliação de desempenho**), que usamos, no guião da entrevista, enquanto instrumento de coleta de dados, foi definida, com o propósito sumativo de analisar o processo de avaliação de desempenho na função pública: uma análise comparativa do legal à prática dos avaliadores de desempenho no governo distrital de Nacarôa. De acordo com os resultados, os avaliadores de desempenho revelaram ter a percepção da existência do SIGEDAP, como instrumento usado pelos avaliadores nos setores ou repartições das instituições da Administração Pública.

Nesta categoria, os resultados levaram-nos a concluir que os 18 entrevistados já ouviram falar da avaliação de desempenho e que a mesma é dirigida aos funcionários, com recurso a ficha de avaliação de desempenho, aos chefes das repartições e os superiores hierárquicos das instituições Administração Pública, com a finalidade de medir o grau de cumprimento dos objetivos, planos e metas traçadas na instituição.

Na segunda categoria (**Responsabilidade e a periodicidade da avaliação de desempenho**), pretendíamos analisar a percepção dos avaliadores sobre a sua responsabilidade bem como a periodicidade da avaliação de desempenho nas instituições da Função Pública. De acordo com os resultados, podemos concluir que os entrevistados sabem a quem cabe a responsabilidade de fazer a avaliação de desempenho, assim como a respectiva periodicidade, porque dos

18 entrevistados, 16 responderam que a entidade competente para avaliar o desempenho dos funcionários nas instituições de Administração Pública são os superiores hierárquicos de cada setor e que esta é feita semestralmente, mas a avaliação relativa à verificação do cumprimento dos objetivos, planos e metas a avaliação tem sido trimestralmente, apesar de 2 dos participantes terem respondido que esta avaliação é feita anualmente e, que, esta periodicidade, não tem facilitado fazer o devido acompanhamento das atividades realizadas pelos avaliados.

Através dos resultados, podemos concluir que, para os sujeitos de investigação, avaliar o desempenho dos funcionários, nas instituições da Administração Pública, significa procurar formular juízos sobre a sua competência; e certificar a competência do avaliado, para o exercício da atividade profissional, bem como o seu impacto sobre a progressão na carreira.

A terceira categoria de análise de conteúdos (**Apresentação e acompanhamento de plano de atividade anual**) tinha a finalidade de inferirmos sobre o acompanhamento das atividades e o diálogo entre o avaliador e o avaliado. Do total de entrevistados, 16 Avaliadores de Desempenho declararam que o acompanhamento, aos subordinados, é através de planos de atividades que estes devem apresentar aos seus superiores hierárquicos, como pressuposto do processo de diálogo e comunicação entre ambos. Os restantes dois entrevistados reportaram que não é sempre que todos os funcionários apresentam planos anuais de atividades. Portanto, pode-se concluir que, o processo de avaliação, nas instituições do Governo distrital de Nacarôa, obedece ao estabelecido no SIGEDAP, que recomenda na alínea b) nº 1 e no nº 2 do artigo 10, que os funcionários devem apresentar os seus planos de atividades anuais, que podem, por motivos ponderosos, ser reajustados.

Nesta categoria, os resultados são relativamente controversos, porque uns afirmam que a periodicidade do acompanhamento dos planos de atividades dos funcionários é anual, enquanto outros afirmam que é feito semestralmente. E um terceiro grupo que afirma que, nestas instituições, os funcionários não apresentam o plano de atividades e nem é feito o acompanhamento das atividades dos avaliados.

Na quarta categoria de análise (**Comunicação no processo da avaliação de desempenho**), relativa à comunicação, no processo de avaliação de desempenho, a qual permite que o avaliador faça o acompanhamento dos planos de atividade anual dos avaliados, os objetivos eram: compreender se tem havido comunicação no processo de avaliação de desempenho nas instituições da Administração Pública, no governo distrital de Nacarôa; analisar o nível de execução das atividades programadas, o seu reajuste, quando há desvio dos planos, objetivos e metas, bem como o grau de cumprimento dos prazos estabelecidos; e identificar os mecanismos usados na avaliação dos funcionários nos seus setores/repartições.

Os resultados desta categoria, levam-nos a concluir que, para a efetivação da avaliação, é prática o uso das fichas de avaliação de desempenho. É sabido que o ser humano tem uma capacidade de mudança e de adaptação/desadaptação às funções, como as pessoas são cada vez mais imprevisíveis, por isso, é necessário estabelecer, cada vez mais, meios e instrumentos para monitorar e acompanhar o processo de avaliação ao longo do ano. Portanto, no contexto institucional, a avaliação de desempenho é hoje obrigatória e necessária, e assume uma importância capital, na dinamização e promoção da melhoria do desempenho das pessoas e, conseqüentemente, do sucesso das instituições de Administração Pública.

Na quinta categoria de análise (**Adequação profissional dos avaliadores para o processo de avaliação do desempenho**), relativa à participação dos entrevistados nos processos de indução (formação, treinamento e capacitação) em matérias de avaliação de desempenho nas instituições do governo distrital de Nacarôa, os resultados mostram a existência de uma dicotomia: uma metade dos entrevistados (AD1, AD2, AD8, AD9, AD11, AD14, AD15, AD16 e AD18) declara ter participado em pelo menos uma indução (formação, capacitação ou treinamento), enquanto a outra metade (AD3, AD4, AD5, AD6, AD7, AD10, AD12, AD13 e AD17), declara nunca ter participado. Esta disparidade, sobre o domínio do SIGEDAP, provavelmente, é resultado da falta de leitura frequente do instrumento para a consolidação dos conhecimentos adquirido durante o processo avaliativo.

Nesta categoria, os resultados podem levar-nos a concluir que os avaliadores entendem que as convicções para avaliar o desempenho dos funcionários, nos respectivos setores, podem variar consoante o humor, a disponibilidade, ou o estado de fadiga do avaliador, no momento de avaliação, o que tende, muitas vezes, a ser mais subjetivo que integrado por falta de formação, capacitação ou treinamento, que permitiria o domínio do instrumento que orienta este processo na função pública. Portanto, os avaliadores com formação são os que percebem que o processo de avaliação de desempenho é a expressão daquilo em que cada um é mais sensível, para além da impressão imediatamente produzida (um determinado avaliador pode dar mais importância ao domínio dos objetivos, mesmo que o exercício seja de assiduidade, e o outro à apresentação, por exemplo).

Na sexta categoria de análise (**Eficácia do processo de avaliação de desempenho**), abordarmos a prática que conduz o processo da avaliação de desempenho dos funcionários, nas instituições do Governo distrital de Nacarôa, e o domínio dos avaliadores sobre os mecanismos de avaliação de desempenho, com vista à sua eficácia.

Os resultados obtidos (AD1; AD2; AD4; AD5; AD6; AD7; AD8; AD9; AD10; AD11; AD12; AD13; AD14; AD15; AD16 e AD18) revelam que os mecanismos usados para avaliar o desempenho dos funcionários nas instituições em estudo, de modo particular, nas repartições, são os exigidos aos avaliados, a saber: o

cumprimento dos objetivos e planos, cumprimento das metas, cumprimento dos prazos, qualidade dos resultados, responsabilidade, criatividade, inovação, competência de liderança, comunicação, capacidade de trabalho em equipe, aproveitamento em programas de formação, competências revelados após a formação, dentre outros descritos. É de realçar que tais mecanismos não têm apenas objetivos pedagógicos, pois dão sentido ao propósito dessa avaliação para a eficácia da Administração Pública.

Um processo de avaliação de desempenho justo, de equidade e de responsabilidade, permite às instituições da função pública obter um conjunto de dados que lhes permitem tomar decisões, designadamente: definir o potencial de cada funcionário, fazer um levantamento de necessidades de formação, atribuição de aumentos salariais, entre outros.

## CONSIDERAÇÕES

Nas considerações, apresentamos as principais conclusões sobre o processo de avaliação de desempenho na função pública: uma análise comparativa do legal à prática dos avaliadores de desempenho no governo distrital de Nacarôa em relação ao processo de avaliação de desempenho.

Os resultados das entrevistas foram analisados recorrendo à análise de conteúdo, a partir de seis categorias: a) a percepção e o destino da avaliação; b) a adequação do perfil geral do avaliador (a capacidade e domínio dos procedimentos); c) a adequação do Plano Anual de Atividades dos funcionários; d) a relação direta entre o avaliador e o avaliado; e) a redução da produtividade do avaliado através da avaliação do desempenho inadequado; f) as consequências da falta do domínio do avaliador dos mecanismos usados no processo de avaliação de desempenho, por meio de uma metodologia comparativa.

Os resultados levam-nos a concluir que os avaliadores de desempenho no governo distrital de Nacarôa sabem da existência de avaliação de desempenho, na função pública, dirigida aos funcionários e agentes do Estado, e aos que exercem cargos de direção, chefia e confiança; os funcionários são, normalmente, avaliados pelos seus chefes dos setores/repartições e estes, por sua vez, avaliados pelo superior hierárquico da instituição; e todos os funcionários são avaliados uma vez por ano, apesar de, nem sempre, estas avaliações serem antecedidas de acompanhamento das suas atividades.

Em relação ao domínio dos procedimentos legais a serem observados no processo de avaliação de desempenho, os resultados revelam que a falta de capacitação, formação ou treinamento, por parte de alguns avaliadores de desempenho, provavelmente é razão para a existência, nas instituições, de avaliadores que não dominam os procedimentos legais de avaliação de desempenho. Como consequência, o processo de avaliação de desempenho, nas instituições do governo distrital de Nacarôa nem sempre obedece aos

procedimentos estabelecidos no Decreto nº55/2009, de 12 de Outubro, que dita os critérios a serem seguidos no ato de avaliação de desempenho desde a planificação até à atribuição da nota final.

No que diz respeito ao processo de avaliação de desempenho, como procedimento estabelecido no artigo 11 do SIGEDAP, os resultados levam-nos a concluir que alguns funcionários recebem as fichas de avaliação de desempenho já previamente preenchidas pelo avaliador, sem antes ter havido entrevista entre o avaliador e o avaliado de modo a aferir o nível de execução dos planos, dos objetivos, das metas, assim como para verificar o grau de cumprimento das atividades planificadas, dando, desta forma, a oportunidade para o avaliado concordar ou não com a nota atribuída, e, só depois desta fase, a ficha pode ser levada ao superior hierárquico da instituição para a sua homologação.

A falta de realização de entrevista aos funcionários, no processo de avaliação de desempenho, nas instituições da Administração Pública, bloqueia a comunicação entre o avaliador e o avaliado, pois, sendo a função pública um sistema interligado, a falta de comunicação entre os seus colaboradores concorre à uma entropia.

O processo de avaliação serve para conhecer os desvios entre o que se espera e o que se obtém, de igual modo, a necessária transparência e rigor atribuem, ao processo de avaliação, uma singularidade e complexidade acrescidas, afigurando-se como um importante instrumento para a regularização das problemáticas de desempenho e a melhoria da qualidade no trabalho dos funcionários, bem como na vida e nas instituições da Administração Pública.

Quanto à maneira como o processo avaliativo é dirigido, nas cinco instituições, os resultados revelam que é eficaz, por parte daqueles que fazem o acompanhamento dos avaliados sobre o grau de cumprimento dos planos e metas, mantendo um diálogo permanente entre as partes até a fase final da avaliação de desempenho, feita por meio de entrevista, como forma de boa gestão de recursos humanos na Administração Pública.

## REFERÊNCIAS

AGUINIS, H. An Expanded view of performance management. *In: Smither, J. E.; London, M. (eds). Performance Management: Putting Research into Action*, San Francisco: CA Jossey-Bass/Wiley, p. 1-43, 2009.

ARMANDO, A. (2021). **Avaliação de desempenho na função pública: percepção dos funcionários do Distrito de Nacarôa**. Informe Economico, UFPI, v. 43, n. 2, p. 133-149, 2023.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992. BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

CAETANO, A. **Avaliação de desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas.** Lisboa: R. H. Editora, 1996.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações.** 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CARDOSO-CABRAL, C. **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano.** 2. ed. Lisboa: Edições Silabo, 2010.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** 5. ed. Ribeirão Preto, Brasil: Saraiva, 2005.

GROTE, D. **The performance appraisal question and answer book: a survival guide for managers.** New York: Amacom, 2002.

GUERRA, I. C. **Pesquisa Qualitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso.** Cascais: Principia Editora, 2006.

GUERRA, E. L. A. **Manual de pesquisa qualitativa.** Belo Horizonte: Grupo Alma Educação, 2014.

LEVIEQUE, A. **Gestão De Recursos Humanos Na Administração Pública Em Moçambique.** Maputo: Editorial Ndjira, 2011.

MARRAS, J., LIMA, M.; TOSE, S. **Avaliação de desempenho Humano.** Brasil: Elsevier Editora, 2012.

MOURA, E. **Gestão dos Recursos Humanos: Influências e determinantes do desempenho.** Lisboa: Edições Silabo, 2000.

MOÇAMBIQUE. **DECRETO 55/2009. SIGEDAP – Sistema de gestão de desempenho na Administração Pública.** Maputo: Imprensa Nacional De Moçambique, 2009.

MOÇAMBIQUE. **RESOLUÇÃO DO CONSELHO NACIONAL DA FUNÇÃO PÚBLICA (CNFP) no11/79 de 29 de Julho, 1979.**

NETO, M. **A Avaliação de Desempenho e a Gestão de Qualidade na Instituição.** Dissertação Do Mestrado – Estudo De Caso: Efp – Chimoio: UCM, 2014.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** Novo Hamburgo – Rio Grande do Sul: Editora Feevale, 2013.

RUSSO, C. I. R. R. **Avaliação de desempenho: Estudo de caso no sector do papel e dos produtos florestais.** Setúbal: Instituto de Setúbal, 2017.

SARMENTO, M.; ROSINHA, A.; SILVA, J. **Avaliação do Desempenho**. Lisboa: Escolar Editora, 2015. SILVA, M. D. O. **Importância de avaliação de desempenho**. 1999. VALA, J. A. análise de conteúdo. *In*: Silva, A.; Pinto J. (orgs.). **Metodologia das ciências sociais**. Porto: Edições Afrontamento, 1987, p. 101-128.