

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS
Departamento de Ciência Política e Administração Pública
Licenciatura em Administração Pública

**A avaliação de desempenho no Ministério do Interior, uma análise da sua
influência no desenvolvimento profissional: caso Direcção de Recursos
Humanos (2015-2018).**

Licenciando: Hermenegildo da Conceição Pedro Pene

Supervisor: João Mangachaia, Mestre

Maputo,

2021

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS
Departamento de Ciência Política e Administração Pública
Licenciatura em Administração Pública

Hermenegildo da Conceição Pedro Pene

**A avaliação de desempenho no Ministério do Interior, uma análise da sua
influência no desenvolvimento profissional: caso Direcção de Recursos
Humanos (2015-2018).**

Trabalho de monografia a ser apresentado no Departamento de Ciência Política e Administração Pública, da Faculdade de Letras e Ciências Sociais – Universidade Eduardo Mondlane, em cumprimento do requisito parcial para obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública.

Maputo,

2021

HERMENEGILDO DA CONCEIÇÃO PEDRO PENE

A avaliação de desempenho no Ministério do Interior, uma análise da sua influência no desenvolvimento profissional: caso Direcção de Recursos Humanos (2015-2018).

O Júri

Presidente do Júri

O supervisor

O oponente

Maputo,

2021

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro que este trabalho nunca foi apresentado, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau acadêmico, e que constitui o resultado da minha investigação, estando indicadas no texto e nas referências bibliográficas as fontes que utilizei para a elaboração do mesmo.

O Licenciando:

Hermenegildo da Conceição Pedro Pene

DEDICATÓRIA

À minha mãe, Amélia Felicidade Buduia,
por ser minha fonte de inspiração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus pelo dom da vida, pela proteção todos os dias da minha vida;

À minha família que tem me apoiado sempre para não desistir dos meus sonhos e projectos de vida. Ao amor da minha vida Carolina Muchate que me fortaleceu nos momentos difíceis quando tudo parecia perdido, e nos quais sem seu apoio e suporte teria sido mais fastio do que foi...endereço o meu profundo obrigado.

Ao meu supervisor: Mestre João Mangachaia, pelos ensinamentos, orientações, paciência e disponibilidade durante a correções do trabalho.

Ao Osório Afonso Buduia Jr., Alide Força Amade, Timóteo Nhate, Eugénio Manguela, pela orientação, paciência e apoio durante a elaboração do trabalho. Os meus agradecimentos são extensivos aos meus colegas de turma nomeadamente Gilberto Manassés Dima, Jorge Mazuze, Jorge Luís Matsinhe, Zito Albano, Moisés Manjate, Simião Faduco;

Aos meus amigos, Hélio António Fernando, António Romão, Evans Apolinário Magaia, Manuel Mbeve. Pela dimensão da lista, deixo ficar o meu sincero apreço, respeito e agradecimento à todos que directa e/ou indirectamente apoiaram-me e têm dado apoio em todas as circunstâncias da vida, obrigado!

LISTA DE ABREVIATURAS

- DRH** — Direcção de Recursos Humanos.
- EDIMINT** — Plano Estratégico de Desenvolvimento Institucional do Ministério do Interior.
- EGFAE** — Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado.
- MINT** — Ministério do Interior.
- PRM** — Polícia da República De Moçambique.
- QTC** — Quadro Técnico Civil.
- SIGEDAP** — Sistema de Gestão do Desempenho da Administração Pública.
- SRC** — Sistema de Carreiras e Remuneração

RESUMO

A avaliação de desempenho actualmente, tem fornecido bases fundamentais para o equilíbrio das organizações no mercado volátil e de competitividade, trazendo resultados importantes para o estudo e análise dos factores a se melhorar, manter ou excluir. O presente trabalho tem como tema, A avaliação de desempenho na Administração Pública, uma análise do seu impacto no desenvolvimento profissional: caso Ministério do Interior (2015-2018). Como forma de desenvolver e compreendermos este tema, levantou-se o seguinte problema: *De que forma a avaliação de desempenho pode influenciar no desenvolvimento profissional dos Recursos Humanos no Ministério do Interior?* Foram aplicados diferentes métodos (qualitativos e quantitativos), e técnicas que garantiram a recolha e interpretação abrangente dos dados e como corolário da pesquisa, foi possível perceber a influência desta ferramenta, pelo facto dela definir bases para a tomada de decisão e concluiu-se ainda que a correcta aplicação da avaliação de desempenho, teve um impacto significativo no desempenho dos funcionários do Ministério do Interior.

Palavras-chave: *Avaliação de desempenho, desenvolvimento profissional, organizações.*

ABSTRACT

Currently, performance evaluation has provided fundamental bases for the balance of organizations in the volatile and competitive market, bringing important results for the study and analysis of factors to be improved, maintained or excluded. The present work has as its theme, *Performance evaluation in Public Administration, an analysis of its impact on professional development: Ministry of the Interior case (2015-2018)*. As a way to develop and understand this theme, the following problem was raised: How can performance evaluation influence the professional development of Human Resources in the Ministry of Interior? Different methods were applied (qualitative and quantitative), and techniques that ensured the collection and comprehensive interpretation of data and as a corollary of the research, it was possible to understand the influence of this tool, as it defines bases for decision making and it was also concluded that the correct application of performance appraisal had a significant impact on the performance of Ministry of Interior officials.

Keywords: Performance evaluation, professional development, organizations.

SUMÁRIO

DECLARAÇÃO DE HONRA	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
LISTA DE ABREVIATURAS	iv
RESUMO	v
ABSTRACT.....	vi
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Delimitação do Tema.....	3
1.2. Problema de pesquisa	3
1.3. Hipóteses	3
1.4. Justificativa.....	3
1.5. Objectivos.....	4
1.5.2. Objectivos Específicos:	4
CAPÍTULO II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO	6
2.1.3. Um olhar sob óptica instrumental da avaliação de desempenho Error! Bookmark not defined.	
2.1.4. Estratégias e Métodos de avaliação de desempenho.....	9
2.1.5. Importância da avaliação de desempenho.....	11
2.2. Desenvolvimento profissional.....	13
CAPÍTULO III: METODOLOGIA	22
3.1. Tipo de pesquisa	22
3.2. Método de abordagem	22
3.3. Método de procedimento	22
3.4. Técnica de Recolha de Dados.....	23
3.5. Delimitação do universo da população.....	23
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	25
4.1. Breve apresentação do MINT e a Direcção dos Recursos Humanos.....	25
4.4. Percepção por parte dos funcionários sobre a importância da avaliação de desempenho	30
4.5. Desenvolvimento profissional	31
4.6. Influência da avaliação de desempenho no MINT 2015 -2018	33
4.6.2. A nível organizacional.....	36
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	38
5.1. Considerações Finais.....	38
5.2. Recomendações.....	39
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40

1. INTRODUÇÃO

Desde os princípios de que se tem conhecimento, a avaliação esteve presente, sendo a base fundamental para se fazer escolhas, alterações e manutenções. Facto que a nível organizacional ganhou robustez estando inserida nos planos e estratégias institucionais, através da avaliação do comportamento, acções, perfil e práticas dos avaliados, que segundo Mantovanini (2011), serve de ponto de partida para a análise e julgamento, o que acaba gerando ou sendo instrumento essencial para a tomada de decisão.

Nas instituições, esta prática é uma ferramenta sistemática actualmente dotada de critérios e mecanismos, concebendo indicadores essenciais para percepção das expectativas em relação ao que a realidade apresenta, estabelecendo equilíbrio entre os profissionais e as organizações em que os mesmos estejam incorporados, trazendo como frutos, a coesão entre ambas partes, a organização e o funcionário, seus objectivos, tonando os funcionários ainda segundo Mantovanini (2011) cada vez mais comprometidos, integrados, capacitados, motivados e prontos às mudanças que se apresentarem e forem aplicadas em cada contexto organizacional.

Olhar a avaliação de desempenho no contexto institucional, significa por um lado, reconhecer esta como instrumento que objectiva alterar ou perceber uma realidade, por outro, fornecer indicadores para a decisão do que manter ou excluir do seu meio, sendo a avaliação de desempenho uma forma de orientação e gestão de pessoas e organizações. Sustenta Chiavenato (2003) citado por Mantovanini (2011), que a avaliação de desempenho não é recente, sendo esta componente de várias instituições como instrumento que ajuda a espelhar o perfil dos profissionais, aplicada através de vários métodos de acordo com a peculiaridade de cada instituição, realçando-se as mais usadas como a escala gráfica, escolha forçada, pesquisa de campo e mais.

Partindo do contexto acima, a nossa pesquisa fala da influência que a avaliação de desempenho exerce no desenvolvimento profissional, olhando com maior foco pra sua incidência neste aspecto, sua importância e a forma que esta reflecte-se no agir e práticas dos profissionais, por ser uma das ferramentas que concede respostas aos gestores, razão que segundo pontes (2008), leva as instituições através dela a procurar métodos eficazes e eficientes para desenvolver seus recursos humanos.

Com todos estes pressupostos, a pesquisa objectivou perceber que influências a avaliação do desempenho traz no desenvolvimento dos recursos humanos no Ministério do Interior, aspecto sustentado por esta instituição embora ampla, mas com vários meios que deram-nos dados importantes para perceber esta questão, sua manifestação, formas de aplicação e seus resultados no contexto profissional dentro do intervalo cronológico de 3 anos, delimitado entre 2015 a 2018, tempo em que foi definido pela instituição em causa como base para aplicação dos resultados da implementação dos planos estratégicos visando o desenvolvimento em dois extremos a nível da profissional e institucional, em primeiro o profissional, pelo facto destes serem os elementos fundamentais para o desenvolvimento através das suas práticas profissionais, capacidades e funções de acordo com suas competências e institucional, pelo facto de o primeiro elemento, refletir-se automaticamente na instituição trazendo mudanças e alcance do que se pretenda de acordo com os planos e estratégias.

Estruturalmente, a pesquisa está composta por quatro capítulos, onde o capítulo introdutório, reflecte de forma sucinta os diferentes momentos da pesquisa, seguindo o enquadramento teórico, que serviu de base ou luz para o entendimento e percepção da realidade que foi vivida, a metodologia que forneceu-nos instrumentos essenciais para a colecta de dados e caminhos para a execução da pesquisa, na sequencia uma breve apresentação do objecto empírico, neste caso o Ministério do Interior que abreviadamente designamos MINT e também a Direcção de Recursos Humanos, seguindo-se a apresentação e análise de dados colectados, de seguida as considerações finais, finalizando com a apresentação das referências bibliográficas das obras citadas e consultadas ao longo da construção e materialização do trabalho.

1.1.Delimitação do Tema

A pesquisa tem como tema A avaliação de desempenho no Ministério do Interior, uma análise da sua influência no desenvolvimento profissional: caso da Direcção de Recursos Humanos (2015-2018).

1.2.Problema de pesquisa

Partindo do princípio que abordamos a avaliação do desempenho como uma ferramenta administrativa no contexto organizacional, surge o seguinte problema: *De que forma a avaliação de desempenho pode influenciar no desenvolvimento profissional dos Recursos Humanos do Ministério do Interior?*

1.3.Hipóteses

A partir do problema levantado, avançam-se as seguintes hipóteses:

- A avaliação de desempenho aplicada correctamente como ferramenta de gestão administrativa, influencia de forma significativa no aprimoramento das qualidades e competências dos funcionários e promove o desenvolvimento profissional;
- A avaliação de desempenho não influencia de forma directa no desenvolvimento profissional dos funcionários do MINT.

1.4. Justificativa

A Administração Pública moçambicana vem centrando-se (desde a aprovação da Estratégia Global da Reforma do Sector Público, 2001-2011 até o presente) nas preocupações e anseios do cidadão, que vão desde a melhoria dos serviços públicos até ao desenvolvimento da própria administração. Contudo, para o alcance destes objectivos, é imperioso observar-se também o outro campo de acção neste cenário, (que lida directamente com os funcionários no âmbito da sua actuação e em relação a necessidade de serem avaliados de forma permanente no seu desempenho individual e colectivo), campo este que no caso moçambicano, tem sido pouco explorado e evidenciado, abrindo deste modo, oportunidade para desenvolver estudos relacionados com o tema. A escolha da presente abordagem, justifica-se por motivos de ordem pessoal e científica pois, constatamos a sua relevância para o campo da Administração Pública visto que, a avaliação de desempenho configura-se como instrumento ou ferramenta de gestão de recursos humanos indispensável para o desenvolvimento profissional e institucional; do lado

pessoal, justifica-se pela vontade de apreender cada vez mais, abrindo desta forma novos horizontes para exploração do conhecimento em outras dimensões.

A realização deste trabalho foi também motivada pelo desempenho dos funcionários deste Ministério apresentado nas suas actividades do dia-dia; a escolha do MINT prende-se com o facto de este operar na base de um mandato estatutário que visa satisfazer objectivos de natureza pública.

No período em análise (2015-2018), a concretização da avaliação do desempenho no MINT revelou-se um processo complexo que necessitou sucessivos ajustamentos para se tornar exequível, tendo constituído um desafio que dominou, em grande medida a atuação dos funcionários desta instituição, devendo-se este facto, a natureza paramilitar da instituição em causa. Nesse sentido procuramos junto a direcção dos recursos humanos, aferir a influência da aplicação desta ferramenta de gestão cingindo-se nos derradeiros anos da implementação do plano estratégico de desenvolvimento institucional (EDIMINT) que durou dez anos (2008-2018) nesta instituição.

Sob o ponto de vista social, a relevância deste tema reside no facto deste pretender auxiliar aos tomadores de decisões a valorizarem e aplicarem de forma correcta e efectiva o instrumento de gestão em análise, e por sua vez, darem primazia aos funcionários à prestação de serviços de qualidade ao cidadão. E do ponto de vista científico, este trabalho pretende ser mais um contributo para enriquecer os estudos feitos na área de gestão de recursos humanos.

1.5. Objectivos

1.5.1. Objectivo Geral:

Compreender a influência da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional dos Recursos Humanos do Ministério do Interior (2015-2018).

1.5.2. Objectivos Específicos:

- ✓ Aferir o nível de conhecimento dos funcionários sobre a avaliação de desempenho;
- ✓ Identificar as estratégias e metodologias usadas na avaliação de desempenho;
- ✓ Entender o impacto da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional;
- ✓ Perceber a importância da avaliação de desempenho no MINT.

1.5.3. Questões de Pesquisa

1. De que forma a avaliação de desempenho se reflete no desenvolvimento profissional dos funcionários do MINT?
2. Que relação existe entre a avaliação de desempenho e o desenvolvimento profissional dos funcionários do MINT?
3. Como é que a avaliação de desempenho é realizada no MINT?

CAPÍTULO II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Revisão de literatura

Neste capítulo, são apresentados aspectos sob a égide científica, de forma a dar mais robustez e explicação do que acontece na realidade, tendo em conta o nosso objecto de pesquisa. Para tal, dentro dos parâmetros delineados no tema e os objectivos principalmente os específicos, que deram a forma e a estrutura da pesquisa. Arrola-se ainda a teoria de base que fundamenta a pesquisa, como forma de explicar a manifestação da avaliação de desempenho na qualidade de ferramenta impulsionadora do desenvolvimento profissional.

2.1.1. Avaliação

O conceito de avaliação é um conceito polissémico que, de acordo com Hadji (1994), não pode limitar-se a uma definição exacta. Tem apresentado distintos entendimentos e formulações ao longo dos tempos, como resultado de lógicas e finalidades diferentes adoptadas em cada momento, o que não significa que não continuem a coexistir e a ser utilizadas em diversos contextos.

Nesta perspectiva, segundo Hadji (1994), a avaliação é inerente à natureza humana, uma vez que está implícita em todas as situações da vida, nas realizações próprias e nas dos outros, sendo “um acto de “leitura” de uma realidade”, facto comprovado por Fernandes (2008), ao afirmar que actualmente a avaliação tem vindo a ocupar uma importância crescente nos mais variados domínios da sociedade, sendo uma prática social cada vez mais indispensável para caracterizar, compreender, divulgar e melhorar uma grande variedade de problemas que afectam as sociedades contemporâneas.

Convém ressaltar a predominância de uma pluralidade de conceitos referentes a avaliação, nesse sentido, Nevo (1995), considera que o conceito mais aceite é o que refere à avaliação como um processo de classificação sistemática do mérito e/ou do valor do que é avaliado. Assim sendo, a implementação de um processo de avaliação formal, tem sempre um propósito a cumprir, pelo que necessita de ser enquadrado por um modelo teórico que defina a forma como se planifica e desenvolve o processo de recolha da informação, e como se organizam e se divulgam os resultados finais.

2.1.2. Desempenho

Para Almeida (1996) *apud* Caixote e Monjane (2013):

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

Por seu turno Chiavenato (1992), em relação a este conceito afirma que, o desempenho é “o processo relacionado com a execução dos trabalhos através das pessoas e está relacionado com as habilidades individuais e, a motivação para desempenhar determinada tarefa.” Enquanto, Lucena (1992), entende o desempenho como a actuação do funcionário em seu posto de trabalho, traduzida em projectos, actividades ou tarefas que lhe foram atribuídas, assim como os resultados que dele se esperam, definidos pelos padrões de desempenho estabelecidos dentro da organização.

Entretanto, no presente trabalho é adoptado o conceito de desempenho na perspectiva de Almeida (1996), visto que vai mais além da actuação ou realização de tarefas e requer capacidades e meios necessários num determinado contexto organizacional para cumprir o estabelecido e alcançar o esperado.

Indubitavelmente, a avaliação e desempenho, são conceitos complementares na medida em que estando associados, identificam o comportamento ideal esperado no indivíduo nas suas relações humanas, como também deste envolvido no ambiente laboral, sendo realizado o acompanhamento periódico e sistemático de modo a identificar, comunicar, corrigir e eliminar as falhas, garantindo o aprimoramento das suas competências e deveres promovendo o desenvolvimento profissional.

2.1.3. Avaliação de desempenho

A sociedade globalizada e competitiva, como a atual, exige cada vez mais às organizações a capacidade de reagirem e se adaptarem às mudanças que se operam no seu meio envolvente. O seu sucesso ou insucesso passa, em grande medida, pela forma como elas gerem os seus recursos internos e reagem às mudanças que se operam a nível económico, político e social.

De acordo com Rocha (2010), são vários os conceitos de avaliação de desempenho. Em termos gerais, pode definir-se como sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objectiva do comportamento do homem no trabalho e comunicação ao mesmo tempo do resultado da avaliação.

Para Chiavenato (2003), a avaliação de desempenho é um procedimento que avalia e estimula o potencial dos funcionários na empresa, e seu carácter é fundamentalmente orientativo, uma vez que redireciona os desvios, aponta para as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos fortes. Já para Bergamini (1998), a avaliação de desempenho constitui uma ferramenta desenvolvida para avaliar o resultado apresentado pelo colaborador que vai identificar necessidades de desenvolvimento e correcção de problemas, bem como, fornecer dados que auxiliam processos de promoções e adequações salariais.

Segundo Silva (2003), avaliação de desempenho pode ser definida como a identificação e mensuração das acções que os colaboradores de uma organização realizaram durante determinado período.

Chiavenato (1998) indica que a avaliação do desempenho é uma prática antiga do homem, historicamente datada no século IV a.C. ao relatar um sistema combinado de relatórios e observações de actividades.

O autor avança ainda que a moderna forma de avaliação do desempenho data de 1842 quando o Serviço Público Federal dos Estados Unidos estabeleceu um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos funcionários, esta prática transcendeu para o exército americano que desenvolveu o seu sistema em 1880 e posteriormente, precisamente em 1918 a *General Motors* desenvolveu um sistema de avaliação do desempenho para os executivos.

De acordo com Chiavenato (2010), a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das actividades que ela desempenha, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento, é um processo dinâmico que envolve o avaliado, seu gerente, seus relacionamentos e representa uma técnica de direcção imprescindível na actividade administrativa de hoje.

Almeida (1996) *apud* Caixote e Monjane (2013) apresentam um conceito generalista e fundamental ao abordar a avaliação do desempenho como uma ferramenta de auditoria e controlo da contribuição dos participantes da organização.

Portanto, a avaliação do desempenho deve ser compreendida como um mecanismo para medir o contributo dos funcionários na organização. Com base em objectivos pré-estabelecidos, se verifica o nível de realização das actividades por parte dos funcionários e, atribui-se-lhes uma pontuação/classificação correspondente.

Em Moçambique, o sector público, ao longo da sua evolução, começou com a adopção da *Folha de Classificação Anual (FOCAP)* como um instrumento de avaliação do desempenho dos funcionários. O FOCAP permitia que o chefe tivesse um registo pessoal do desempenho dos seus colaboradores, e avaliava os funcionários no final de cada ano.

Neste diapasão, depreende-se que a avaliação de desempenho é um método de gestão sistemático e periódico usado para medir o nível de qualificação e comprometimento profissional do funcionário, identificando as fraquezas e pontos fortes de forma a minimiza-las ou exalta-los respectivamente; promovendo incentivos e garantir direitos, propiciando um ambiente harmónico tanto para a organização quanto para o avaliado. É um processo que serve para julgar ou estimular o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual sua contribuição para os objectivos da organização. Assevera Chiavenato (2003), que desde momentos bem longínquos, a avaliação de desempenho tem sido levada a cabo, fazendo o mapeamento do perfil dos profissionais, usando-se vários métodos ou adoptando-se estratégias para a sua execução, este método segundo o mesmo autor, ganha variações consoante a peculiaridade de cada organização.

2.1.4. Estratégias e Métodos de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho, para que seja concretizada com sucesso e se possa obter os resultados esperados, é necessário que se aplique métodos e se faça o uso de estratégias que ajudem a dar o panorama da real situação de cada funcionário avaliado.

No contexto da nova realidade que se instala com o aumento da competitividade, é necessário que as organizações estejam constantemente se inovando, através da busca de novas metodologias que sejam capazes de aumentar a produtividade e a qualidade de serviços prestados, tudo isso com o intuito de alcançar a tão buscada excelência organizacional.

Dentro das várias estratégias, existem elementos que traduzem-se em parâmetros essenciais para a sua materialização, como a descrição do cargo de cada profissional e aptidões, como sustenta Russo (2017) *apud* (Cunha et al., 2010), ao mencionar que para que o processo corra bem é necessário que principalmente os avaliadores tenham presente os pilares do processo de

avaliação, nomeadamente a construção do perfil da função, a identificação das competências e a construção de métodos de avaliação de desempenho.

Os métodos de avaliação podem ser considerados como sendo os procedimentos empregados pelos avaliadores, cuja finalidade central é verificar sob determinadas condições a aplicação pelo avaliador, de técnicas de trabalho adquiridas no treinamento.

Chiavenato (1994), apresenta-nos três principais e mais utilizados métodos de avaliação de desempenho, sendo eles: o método de escalas gráficas, o método de pesquisa de campo e o método da escolha forçada.

- ❖ **Método de Escalas Gráficas-** Trata-se de um método que avalia o desempenho das pessoas através de factores de avaliação previamente definidos e graduados. Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os factores de avaliação de desempenho; enquanto as colunas em sentido vertical representam os graus de variação daqueles factores.

Os factores são previamente seleccionados para definir em cada empregado as qualidades que se pretende avaliar.

Chiavenato (2004) elucida que:

“Cada factor é definido com uma descrição sumária, simples e objectiva. Quanto melhor esta descrição, tanto maior a precisão do factor. [...] O segundo passo é a definição dos graus de avaliação para definir as escalas de variação do desempenho em cada factor de avaliação. Geralmente utilizam-se três, quatro ou cinco graus de variação”.

- ❖ **Escolha forçada-** este método foi desenvolvido durante a Segunda Guerra Mundial para a escolha de oficiais a serem promovidos. Aplicado experimentalmente, possibilitou resultados amplamente satisfatórios, sendo posteriormente adaptado e implantado em várias empresas.

Gil (2001), diz que o método, consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos mediante a escolha de frases que descrevem seu desempenho individual. Desta maneira, o avaliador recebe formulários organizados em blocos de duas ou quatro frases. Em cada bloco, ele deverá forçosamente escolher uma ou duas que melhor se aplicam ao desempenho do empregado avaliado.

- ❖ **Pesquisa de campo-** o método de pesquisa de campo é realizado através de entrevista em conjunto com um especialista ou consultor e o gerente da área envolvida, para avaliar o desempenho dos seus subordinados.

Esta avaliação é feita pelo gerente, mas com assessoria de um especialista ou consultor (*staff*) que percorre todas as áreas da empresa, daí a denominação de pesquisa de campo. Embora a avaliação seja uma responsabilidade de linha, há uma ênfase na função de *staff* em assessorar cada gerente.

Chiavenato (2004), aponta que o roteiro da pesquisa é realizado da seguinte forma:

- Avaliação inicial:** nesta avaliação o desempenho de cada funcionário é inicialmente avaliado como mais que satisfatório, satisfatório ou insatisfatório.
- Análise suplementar:** com base nos dados da avaliação inicial, realiza-se outra com maior profundidade onde são respondidas perguntas que justifiquem o desempenho de cada funcionário.
- Análise profunda:** a partir dos dados da análise suplementar, procura-se elucidar providências que sejam capazes de corrigir os desempenhos insatisfatórios e incentivar os satisfatórios.

Chiavenato, (2002), ressalva que neste método há alguns factores positivos como: proporcionar profundidade na avaliação de desempenho; envolver responsabilidade dos gerentes e especialista na avaliação de desempenho, porém, há factores negativos como: custo operacional elevado por exigir assessoria de especialista; pouca participação do avaliado, tanto na avaliação como nas providências; processo de avaliação lento e demorado.

Assim sendo, pode-se se observar de forma clara que a aplicação dos métodos acima enumerados e descritos, depende das particularidades e fins a se alcançar, sendo necessário uma análise profunda do ambiente laboral, sua descrição, estudo dos vários elementos que se julguem importantes, de forma a se alcançar com sucesso o objectivo esperado, ajudando no desenvolvimento profissional e institucional.

2.1.5. Importância da avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho tem seus benefícios no ambiente laboral e na arena profissional dos envolvidos. Ajudando a incrementar sempre que necessários todas as ferramentas para sanar toda e qualquer lacuna que se apresentar após a execução desta,

permitindo por outro lado, o conhecimento por parte dos avaliadores, o perfil dos seus funcionários e todos os “trunfos” que sejam necessários para a melhoria de qualquer factor.

Sustenta Mantovanini (2011) citando Milkovich e Boudreau (2008), que a avaliação de desempenho é a maneira que as organizações têm de medir o grau de contribuição dos seus colaboradores/funcionários na execução das suas funções, sendo materializada através da comparação do desempenho dos funcionários com as expectativas das instituições.

Para Chiavenato (2002), os principais motivos que levam uma organização a avaliar o desempenho de seus colaboradores são:

- Proporcionar informações para aumentos salariais, promoções, transferências, necessidade de treinamento e algumas vezes demissões;
- Proporcionar retroacção aos colaboradores sobre suas actividades;
- Proporcionar um conhecimento para o colaborador de como o líder da sua equipe de trabalho pensa a seu respeito, para facilitar o aconselhamento e condução dos membros da equipe;
- Conhecer as potencialidades de seus colaboradores, como suas deficiências para que possa trazer benefícios para ambas partes.

Para Milkovich e Boudreau (2008) *apud* Mantovanini (2011), o processo de avaliação é uma prática intrínseca à vida do ser humano, seja na área pessoal, profissional ou familiar. Para as empresas, tal rotina não é diferente, ou seja, constantemente as organizações estão avaliando as suas estratégias, o comportamento dos concorrentes, os resultados obtidos, os seus recursos humanos e vários outros aspectos.

Todas as pessoas precisam saber como está indo o desenvolvimento de seu trabalho e fazer as devidas correcções. A organização também precisa identificar as potencialidades de cada empregado. Conforme Chiavenato (2004), as principais razões em avaliar o desempenho são:

- **Recompensas:** justificar aumentos de salários ou demissões;
- **Retroacção:** avaliação do desempenho pelos colegas de trabalho;
- **Desenvolvimento:** cada empregado sabe de seus pontos fortes e pontos fracos;
- **Relacionamento:** melhora o relacionamento com as pessoas ao seu redor.

Chiavenato (2004), diz que geralmente, a preocupação principal das organizações está voltada para a medição, avaliação e monitoração de quatro aspectos principais:

- **Resultados:** os resultados concretos e finais que se pretende alcançar dentro de um determinado período de tempo.
- **Desempenho:** o comportamento ou meios instrumentais que se pretende pôr em prática.
- **Competências:** as competências individuais que as pessoas oferecem ou agregam à organização.
- **Factores críticos de sucesso:** os aspectos fundamentais para que a organização seja bem-sucedida no seu desempenho e nos seus resultados.

Partindo da base sustentadora de Chiavenato (2002), de que a avaliação de desempenho é o garante da monitoria do trabalho e dos profissionais em equipe ou isolados, em comparação com a expectativa da organização, percebe-se que esta tem a importância alicerçada na colecta de informações úteis que servem para a execução das promoções, capacitações sistemáticas e em casos negativos o abate no efectivo, não só, para os líderes é uma valia pois, esta permite que o (s) mesmo (s) tenham noção da rotina, actividade e sua forma de aplicação por parte dos colaboradores, conhecendo ainda segundo o mesmo autor, potencialidades de seus trabalhadores bem como suas limitações ou diferenças de forma a trazer benefícios aos dois polos.

A avaliação de desempenho, ajuda cada indivíduo envolvido no ambiente Laboral a se definir e redefinir sempre que necessário, adoptando novas formas que visam torná-lo capaz de quebrar “barreiras” erguidas pela estagnação profissional, exigindo-se mais a cada dia, modificando seu perfil através de práticas profissionais que o coloquem em constante ligação com suas actividades, fazendo uma auto avaliação do pretendido por si e pela organização em um tempo determinado. Em suma, a avaliação de desempenho cria coesão, dinâmica e inovação através de estratégias adoptadas, abrindo espaço para o desenvolvimento profissional com base no uso de ferramentas que conectam cada colaborador ao líder e por sua vez o alcance das metas e objectivos.

2.1.6. Desenvolvimento profissional

O desenvolvimento profissional, é actualmente uma questão de sobrevivência principalmente quando se olha para um mercado altamente competitivo, que exige mudanças sistemáticas, principalmente no que tange as práticas profissionais, seu perfil e a adição de capacidades que estejam em conformidade com a nova demanda.

Tendo em conta a questão anterior, são adoptadas várias ferramentas para se alcançar o desenvolvimento profissional, uma das quais a avaliação de desempenho, actividade que tem como foco, motivar à dinâmica e progressão da carreira dos funcionários, inclinando-se segundo Chiavenato (2005), para avaliar o mérito pessoal dos indivíduos, tendo como base as funções anteriormente desempenhadas por eles, podendo premiá-los com aumento salarial, promoções e ainda, inseri-los em treinamento se necessário.

O desenvolvimento profissional pressupõe mudanças, treinamento, capacitação e aprendizagem permanente, dinâmica e sistemática, permitindo aos profissionais desenvolver suas actividades de forma cada vez mais adequada e as suas funções e anseios da sua organização, sustenta Day (2001), que o desenvolvimento profissional objectiva necessariamente adquirir por parte dos funcionários novas aptidões, atualizações e aprofundamento nos vários domínios institucionais principalmente no que diz respeito as suas funções, devendo ser ainda segundo o autor, entendida como uma necessidade ao longo da vida profissional ou carreira dos funcionários.

Objectivando transformar o funcionário para melhorar seu desempenho, melhor servir e consequentemente desenvolvê-lo profissionalmente, as organizações têm usado diversas ferramentas, muitas vezes adequadas a sua realidade e/ou especificidade, sendo uma delas a avaliação de desempenho, que estabelece e acompanha todo processo de formação e actuação dos profissionais nos seus sectores de trabalho. Para observar se realmente o objectivo está sendo alcançado, são colocadas balizas, que são elementos que servem de indicadores para a constatação do desenvolvimento profissional que tanto se almeja, que segundo Leal & Reali (2015), podem ser descritos em:

- Preocupação e mobilização constante dos profissionais a aprender conteúdos de suas respectivas áreas utilizando ou solicitando recursos, equipamentos, materiais de acordo com o que se pretenda alcançar;
- Experiência compartilhada com os pares no ambiente laboral;
- Capacidade de auto-desenvolvimento;
- Entusiasmo e motivação no exercício das actividades;
- Cooperação e vontade de cooperar com o grupo na execução de trabalho;
- Melhoria no relacionamento com os demais colaboradores no ambiente de trabalho.
- Iniciativa e proposição de soluções em situações novas.

O desenvolvimento profissional é um processo de formação permanente, que lhes permite desempenhar o seu papel de forma adequada às constantes mudanças da sociedade e aos contextos onde estão inseridos.

2.2. QUADRO TEÓRICO

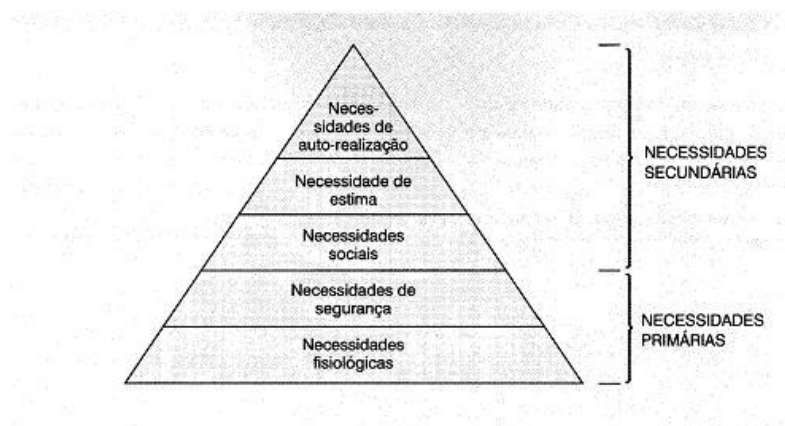
2.2.1. Teorias de Motivação

Segundo Ferreira *et al.* (2011:296), todas as teorias sobre motivação procuram formular uma resposta, sobre o que motiva as pessoas, e o que é estar motivado. Os estudos estão agrupados na base de dois critérios: os que se concentram no *objecto* da motivação, chamadas *teorias de conteúdo*; e as que abordam o como se *exprime* a motivação, apelidadas de *teorias de processo*. No primeiro grupo encontramos a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1954), a teoria dos factores motivadores e higiénicos de Herzberg (1966), a teoria ERC de Alderfer e a teoria da realização de McClelland (1961). No segundo grupo faz-se referência as teorias da expectativa de Vroom (1964), a teoria da equidade de Adams (1965) e a teoria do reforço de Skinner (*idem*).

TEORIAS DE CONTEÚDO

2.2.2. Teorias da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A Teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow preconiza que as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou de importância, formando uma pirâmide. Assim, para Maslow, as pessoas têm, em comum, um conjunto de cinco categorias de necessidades organizadas de forma crescente como ilustra a figura 1:



Fonte: Chiavenato (2003).

As necessidades *fisiológicas*, relacionadas com a sobrevivência dos seres humanos (alimentação, sono, repouso, abrigo) e de *segurança* (estabilidade, busca de protecção contra ameaça ou privação e fuga do perigo) são os primeiros níveis das necessidades humanas, isto é, são necessidades *primárias*. As necessidades *sociais* (de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade), *estima* (de auto apreciação, autoconfiança, de *status*, de prestígio), e *auto-realização* (relacionadas com a realização do próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo) são necessidades *secundárias*.

Para Maslow *apud* Caixote e Monjane (2013), as necessidades são um elemento intrínseco do comportamento do indivíduo, pelo que, uma necessidade não satisfeita não é motivadora e os níveis mais baixos das necessidades monopolizam o comportamento do indivíduo. Por isso, as necessidades primárias devem ser satisfeitas primeiro.

Na mesma linha de pensamento, White e Bednar *apud* Caixote e Monjane (2013) “sustentam que as necessidades não satisfeitas são motivadoras principais do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas”. Neste contexto, se as necessidades fisiológicas não estiverem satisfeitas, um indivíduo não se sentirá estimulado pela satisfação das outras, reafirmam os autores.

2.2.3. Teoria dos dois factores de Herzberg

A teoria dos dois factores de Herzberg explica o comportamento das pessoas numa situação do trabalho. Chiavenato (2013), apresenta os factores que Herzberg considera como orientadores do comportamento humano:

- *Higiénicos ou extrínsecos*: abrangem as condições dentro das quais as pessoas desempenham o seu trabalho, como essas condições são administradas e decididas pela empresa, portanto, estão fora do controle dos trabalhadores. Compõe os factores higiénicos, o salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e directrizes da empresa, clima de relacionamento entre empresa e os funcionários e regulamentos internos.
- *Motivacionais ou intrínsecos*: estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa, estando no centro do indivíduo pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvendo sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização, estes factores têm efeito profundo e estável sobre as pessoas.

2.2.4. Teoria ERC de Alderfer

A Teoria ERC – Existência, Relacionamento e Crescimento (*Existence, Relatedness and Growth*) – de Clayton Alderfer, é uma contextualização moderna da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. As necessidades da existência correspondem às necessidades fisiológicas e às de segurança material; as necessidades de relacionamento correspondem às necessidades sociais e de estima; as necessidades de crescimento equivalem, grosso modo, às necessidades de auto-realização, estes três níveis de necessidades encontram-se organizados num *continuum* e não segundo uma hierarquia (Costa, 2005).

Esta teoria rege-se pelo princípio da frustração e da regressão, o que significa que uma necessidade inferior pode ser ativada quando uma necessidade mais elevada não pode ser satisfeita. Alderfer defende que uma ou mais necessidades podem estar operantes ao mesmo tempo, ou seja, não é obrigatório que uma necessidade seja satisfeita para que outra entre em ação. Por exemplo, segundo Alderfer, é possível que uma pessoa se sinta motivada em simultâneo por necessidades de vários níveis.

A teoria ERC é mais consistente com o conhecimento das diferenças interpessoais, pois variáveis como educação, estrutura familiar e cultura podem alterar a ordem na qual as necessidades são satisfeitas. O entendimento da relação entre várias necessidades é, por parte de Alderfer, mais flexível e menos teológico ou seja e menos orientada para um objectivo final que é a auto-realização de Maslow (1968, citado por Cunha *et al.*, 2007).

2.2.5. Teoria da Realização de McClelland

A Teoria da Realização é também conhecida como a Teoria das Necessidades Adquiridas, foi desenvolvida por David McClelland. Esta teoria defende que as necessidades podem ser aprendidas ou socialmente adquiridas ao longo da vida do indivíduo, iniciando-se com a sua primeira interação com o ambiente. Deste modo, a teoria da realização pretende “mostrar que o ser humano procura por atividades nas quais se sinta desafiado, porém com um grau de risco moderado” (Sampaio, 2005).

Segundo esta teoria existem três tipos de necessidades diferentes, sendo elas necessidades básicas – necessidade de realização (nR); necessidade de poder (nP); necessidade de afiliação (nA) –, sendo adquiridas ao longo da vida de cada indivíduo (Chiavenato, 2004).

- A *necessidade de realização* corresponde ao desejo de ser melhor e mais eficiente, destacando-se o facto de que o indivíduo com este tipo de necessidade, gosta de correr riscos, de definir metas e de assumir responsabilidades.
- A *necessidade de poder*, consiste no desejo de controlar os outros e de influenciá-los. Uma pessoa com esta necessidade gosta de assumir cargos de liderança, tem elevado poder de argumentação, podendo este ser positivo ou negativo.
- A *necessidade de afiliação*, diz respeito ao desejo de interação social, de convivência interpessoal e está presente em pessoas que colocam as necessidades de relacionamento acima das suas tarefas.

Para McClelland, a satisfação reside na sensação de dever cumprido, pelo que o indivíduo se sente satisfeito quando realiza uma atividade ou uma tarefa com sucesso e por estas razões, evita tarefas de alto risco, onde a probabilidade de fracassar é maior (Robbins, 2002).

TEORIAS DE PROCESSO

As teorias de processo, contrariamente às teorias de conteúdo, preocupam-se com a forma como o comportamento é ativado, direcionado e mantido. Desta subdivisão das teorias da motivação humana destacam-se as seguintes: Teoria da Expectativa de Vroom, Teoria da Equidade de Stacy Adams; e Teoria do Reforço de Skinner.

2.2.6. Teoria contingencial de motivação de Vroom

Na perspectiva de Chiavenato (1991), Victor H. Vroom desenvolveu uma teoria de motivação que rejeita noções preconcebidas sob o pressuposto de que cada indivíduo tem preferências para determinados resultados finais.

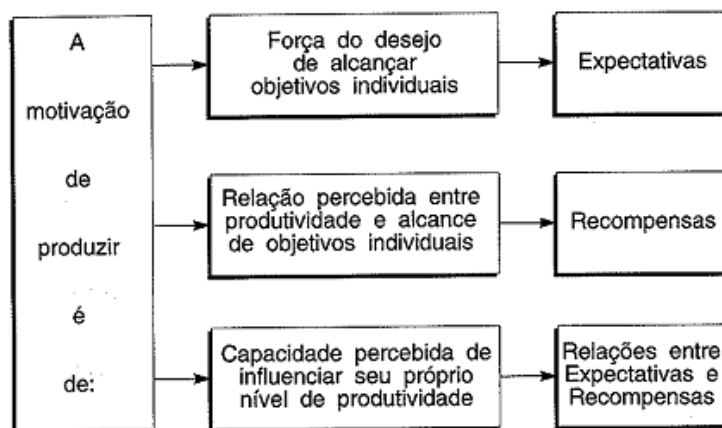
Vroom *apud* Chiavenato (2000) indica três forças básicas de que depende o nível de produtividade individual:

a) *Expectativas*: os objectivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objectivos. Os objectivos individuais são variados e podem incluir: dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, ou uma infinidade de combinação de objectivos que cada pessoa tenta satisfazer simultaneamente.

b) *Recompensas*: a relação percebida entre a produtividade e, o alcance dos objectivos individuais. Se uma pessoa tem por objectivo pessoal obter um salário melhor e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais. Porém, se a necessidade de aceitação social pelos outros colegas do grupo é mais importante, ela poderá produzir abaixo do nível que o grupo consagrou como padrão informal de produção pois, produzir mais, neste caso, poderá significar a rejeição do grupo.

c) *Relação entre expectativas e recompensas*: a capacidade percebida de influenciar a sua produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas. Se uma pessoa acredita que um grande esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, pois não vê relação entre nível de produtividade e recompensa.

Figura 2: Teoria contingencial de Vroom



Fonte: Chiavenato (2000)

As três forças básicas determinam a motivação para produzir em quaisquer circunstâncias em que se encontra o indivíduo. Portanto, não existe uma única forma de motivar os indivíduos, a motivação orienta opções de comportamentos diferentes.

2.2.7. Teoria da Equidade de Stacy Adams

A Teoria da Equidade baseia-se no facto de que o indivíduo procura justiça no que respeita às recompensas recebidas, comparando-as com as dos seus colegas, assentando numa relação de comparação social. Esta teoria coloca em destaque a relação dos resultados e baseia-se na hipótese de que o desempenho ou a satisfação no trabalho é a avaliação que o indivíduo faz sobre justiça da recompensa recebida (Stoner e Freeman, 1999).

De acordo com Hampton (1990) existe equidade quando um indivíduo reconhece que a sua relação resultado/recurso é igual à de outros indivíduos, sendo que nesta teoria, a motivação é de origem social e não biológica (Muchinsky, 2004).

2.2.8. Teoria do Reforço de Skinner

A Teoria do Reforço assenta na ideia de que o reforço condiciona o comportamento do indivíduo, sendo o comportamento determinado por experiências positivas ou negativas. Desta forma, o conceito de reforço é fundamental na teoria de Skinner, uma vez que é ele que estimula a ocorrência dos comportamentos adequados e simultaneamente, desencoraja os comportamentos ou as respostas não desejadas (THOMPSON *et. al*, 1996).

O reforço positivo acontece quando determinado acontecimento comporta uma consequência agradável para o indivíduo, podendo assumir várias formas como prémios e elogios. Por outras palavras, o reforço positivo “é uma consequência (*feedback*) agradável de um determinado comportamento que do indivíduo, pelo que o reforço positivo funciona como um mecanismo para manter e fortalecer esse comportamento” (INÁCIO, 2007).

O reforço negativo ocorre quando um acontecimento implica o afastamento ou a o evitamento de algo desagradável para o indivíduo, podendo ser por exemplo uma repreensão, de modo a evitar determinado comportamento. Ou seja, “é um estímulo que prevê consequências não desejadas pelo indivíduo. Este tipo de reforço pretende enfraquecer um comportamento em proveito de outro, retirando um estímulo agradável. O estímulo negativo é devolvido após a obtenção da resposta pretendida” (INÁCIO, 2007).

Para efeitos de compreensão do presente trabalho, recorreu-se ao grupo das teorias de processo, particularmente a **Teoria da expectativa**, de Victor Vroom (1964), pois ela adequa-se melhor a esta pesquisa que fala sobre da influência da avaliação de desempenho (ferramenta de gestão que visa orientar os funcionários a um desempenho por resultados positivos) ao desenvolvimento profissional. Nesse sentido, sendo que os pressupostos da teoria selecionada abordam o desempenho como factor motivacional.

De acordo com Robbins (2006:148), esta teoria sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta acção trará certo resultado, e da atracção que este resultado exerce sobre o indivíduo.

Ainda segundo o mesmo autor, esta teoria enfoca três relações:

- *Relação esforço – desempenho*, a probabilidade, percebida pelo indivíduo, de que uma certa quantidade de esforço levará ao desempenho.
- *Relação desempenho – recompensa*, o grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado.
- *Relação recompensa – metas pessoais*, o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas exercem sobre ele.

Sendo assim, à luz desta teoria pode-se afirmar que em termos mais práticos, um funcionário se sente motivado a despende um alto grau de esforço quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho; que boa avaliação vai resultar em recompensas organizacionais – como uma bonificação, um aumento de salário ou uma promoção –; e que estas recompensas vão satisfazer as suas metas pessoais e de certa forma promover o desenvolvimento profissional.

CAPÍTULO III:

3. METODOLOGIA

Neste capítulo, apresentamos o enquadramento metodológico que serviu de base para a materialização desta pesquisa:

3.1. Tipo de pesquisa

Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa. Lakatos e Marconi (2009), entendem que este tipo de estudo desenvolve-se dentro de uma situação natural, com muitos dados descritivos, planeado para ser flexível e aberto e focalizar a realidade de modo complexo e contextualizado. Assim, com base nesta abordagem, fez-se a conjugação ou confrontação entre a teoria e a prática, possibilitando interpretar a forma como a avaliação de desempenho influencia no desenvolvimento profissional dos funcionários.

Entretanto, embora a pesquisa seja predominantemente de natureza qualitativa, não descarta a conjugação desta abordagem com procedimentos metodológicos quantitativos, pois, conforme Fonseca (2002), a utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir num método isoladamente. Este aspecto é ressaltado por Bogdan e Biklen (1994, ao afirmarem que os dados quantitativos podem ser utilizados em investigações qualitativas, sugerindo tendências, fornecendo informação descritiva ou verificando ideias desenvolvidas durante a investigação, pelo que são muitas vezes incluídos na escrita qualitativa sob a forma de estatística descritiva.

3.2. Método de abordagem

O método de abordagem que usou-se neste estudo é o método indutivo. Segundo Gil (2008:10), o método indutivo “ parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de colecta de dados particulares”, o que pressupõe através deste método estudar-se a avaliação do desempenho no MINT como um caso específico para possivelmente, poder permitir fazer uma generalização com outros casos similares a este.

3.3. Método de procedimento

A pesquisa procedeu-se com base no método monográfico. Segundo Lakatos e Marconi (2009), este método consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações, observando todos os factores que o influenciam e analisando-o em todos os seus aspectos.

3.4. Técnica de Recolha de Dados

Conforme Marconi e Lakatos (1999:41), cada método implica o emprego de várias técnicas. Assim, no presente trabalho, foi também realizado com base na conjugação de algumas técnicas de pesquisa, nomeadamente a documental, a entrevista semi-estruturada e o questionário.

A técnica documental é referente ao recurso às fontes primárias e fontes secundárias, sendo que das primárias fazem parte os arquivos públicos e particulares, as estatísticas oficiais, censos, etc. Enquanto as secundárias englobam as obras e trabalhos elaborados e publicados, como jornais, revistas e outros (MARCONI e LAKATOS, 1999:40).

Para a operacionalização deste trabalho, recorreu-se como fontes primárias, no caso, aos relatórios do MINT sobre a avaliação do desempenho.

Como fontes secundárias, seleccionou-se obras pertinentes de vários autores que retratam sobre a avaliação do desempenho. Por sua vez, a entrevista semiestruturada a representante da DRH do MINT e por fim a técnica do questionário submetida aos funcionários que foram tidos como potenciais participantes da pesquisa.

3.5. Delimitação do universo da população

De acordo com Almeida e Freire (2008), na impossibilidade de aceder à totalidade da população, é necessário proceder à selecção de elementos pertencentes a esse conjunto. Para a recolha eficaz de informações, recorreu-se a uma amostra de 57 funcionários, dos quais um deles é a representante da DRH, 6 pertencem ao Quadro Técnico Civil (QTC) e os restantes 8 são membros da PRM afectos a este local, visto que a DRH do MINT trabalha com estas duas classes/categorias de funcionários, tendo sido inquiridos outros 42 funcionários totalizando 57 o que perfaz 100% dos abrangidos intencionalmente e por conveniência através de inquérito, sem discriminação de sexo, idade, raça, nível académico e/ou profissional, por forma a auscultar a percepção dos funcionários da instituição em relação a avaliação de desempenho e a influência desta no desenvolvimento profissional.

3.6. Identificação das variáveis

O papel principal das variáveis é estabelecer, objectivamente, o sucesso ou insucesso da hipótese da pesquisa. Para Lakatos e Marconi (2009), uma variável pode ser considerada como uma classificação ou medida, ou seja, um conceito operacional que apresenta valores, passível

de mensuração. As variáveis de pesquisa podem ser definidas como algo que varia, observável e quantificável- por exemplo: sexo, idade, força, entre outros factores. Assim sendo, assume-se que a variável é uma propriedade à qual se atribui valor susceptível de alteração em caso específico e em situações particulares que ocorre ao longo de uma pesquisa.

Na presente pesquisa, foi identificada como variável que determina ou afecta sobre possíveis resultados do trabalho, a influência da avaliação de desempenho, caracterizando-se desse modo como sendo a variável independente. Por outro lado, também se identificou como factor ou propriedade que é efeito, resultado ou consequência da manipulação da variável independente o desenvolvimento profissional configurando-se como a variável dependente.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1. Breve apresentação do MINT e a Direcção dos Recursos Humanos

O Ministério do Interior foi criado através do Decreto n°1.75 de 27 de Julho, e de acordo com o Decreto Presidencial n°18/2000 de 21 de Novembro, artigo 1, é o órgão central do aparelho do Estado responsável por garantir a ordem, segurança e tranquilidade pública, a identificação dos cidadãos nacionais e estrangeiros, o controlo migratório e a prevenção e combate aos incêndios e calamidades naturais. Por sua vez, de acordo com o Diploma Ministerial n° 68/2001 de 02 de Maio, no Capítulo I, secção II, artigo 9, a DRH é um órgão que integra a estrutura do MINT. Onde dentre várias funções e atribuições visa conceber, coordenar e apoiar tecnicamente a definição da política de Recursos Humanos afectos ao MINT; planificar a gestão de recursos humanos de acordo com as directrizes e planos do governo, normas do órgão director central e planos específicos do MINT. E o seu objectivo é garantir o usufruto dos direitos dos funcionários no âmbito do exercício das actividades laborais.

A presente pesquisa abrangeu 57 funcionários, o que corresponde a 100% da amostra representativa.

4.1.2. Representação gráfica da amostra e breve descrição dos resultados do inquérito



Um ponto importante a referenciar foi a auscultação da percepção dos funcionários relativamente ao conhecimento da aplicação da avaliação de desempenho na instituição em causa, onde o total dos inquiridos foi unânime ao referir que conhecia a ferramenta, porém, uma mínima parte, correspondente a 8% não tem um conhecimento cabal em relação a matéria e muito menos sobre a importância da realização da avaliação de desempenho, e todos aspectos a esta referentes, tendo apenas informações superficiais sobre o assunto.

Os dados do inquérito apontam que 68% dos funcionários concordam com a necessidade da realização da avaliação e os restantes 32% não concordam, facto que para nós alicerça-se no desconhecimento dos resultados e vantagens desta para os profissionais e para a instituição, sendo vista esta questão como mecanismo de controle em algumas vezes excessivo.

Quando inquiridos sobre sua percepção em relação a justiça e legitimidade nos resultados da avaliação de desempenho, 23% dos inquiridos declarou não concordar, em algum momento por não serem participantes principalmente na concepção e aplicação dos critérios usados como base para a mesma avaliação, contudo constatou-se que 77%, afirmou concordar e legitimar os resultados de sua avaliação.

No que tange a influência da avaliação de desempenho nas mudanças dentro da organização, todos foram unânimes a comungar que de facto, são notáveis os avanços vividos dentro do MINT. Por outro lado, uma das questões que dividiu opiniões está relacionada com a influência da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional, onde 70.9% confirma a influência, 19.1% dos funcionários afirma que não influencia e os restantes 10% afirmam que influencia pouco. Desta forma, para que possamos perceber toda manifestação do problema colocado como base para a execução da pesquisa, partimos para apresentação e consequente análise dos dados colhidos no nosso campo de pesquisa, que guiou-se com base nos seguintes pontos:

4.2. Em relação a avaliação de desempenho no MINT

Os sistemas de avaliação influenciam no comportamento dos funcionários nas organizações e os principais determinantes são os critérios e técnicas que os gestores utilizam para avaliar o seu desempenho (ROBBINS, 2006:404).

No âmbito da aplicação da avaliação de desempenho no MINT, podemos compreender, pela análise documental, que esta é aplicada a todos os funcionários vinculados a esta instituição.

O Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP), apresenta uma ficha de avaliação do desempenho, com as respectivas classificações e os princípios patentes no mesmo devem ser aplicados à todos os funcionários e agentes do Estado que exercem actividades na Administração Pública (Capítulo I, Artigo 2, número 1) e os funcionários do MINT não são excepção, mostrando-se necessário que qualquer elemento usado para o efeito, seja mais específico e adequado a realidade do órgão, neste caso ajustado ao MINT.

Assim sendo, é verificada esta questão pois, segundo um dos nossos entrevistados¹, *“os critérios de avaliação implementados nesta instituição são os que estão plasmados/estabelecidos no SIGEDAP tendo em conta os diferentes vectores; quando se introduziu o mesmo (...). Porém, ainda segundo a entrevistada, houve dificuldades na sua aplicação, mas com o tempo este instrumento foi sendo ajustado para fazer face aos novos requisitos estrategicamente concebidos pelo MINT, tendo em conta a natureza em grande parte (paramilitar) da instituição.*

De acordo com o ponto acima, o instrumento mencionado, neste caso o SIGEDAP, aprovado pelo Decreto 55/2009 de 12 de Outubro, compreende de acordo com o Capítulo II, artigo 7, três vectores, dos quais incidem os critérios de avaliação de desempenho, sendo:

- a) Avaliação do desempenho Individual do Pessoal em Funções de Direcção, Chefia e Confiança;
- b) Avaliação do Desempenho Individual do Pessoal Técnico e Administrativo;
- c) Avaliação do Desempenho Individual do Pessoal e de Apoio Geral e Técnico.

Os três extremos mencionados acima, abarcam (ou deveriam) todos funcionários e agentes do MINT, porém, percebe-se uma disparidade desta questão quando durante a nossa colecta de dados verificou-se que nem todos abrangidos pela nossa entrevista e outro instrumento usado na colecta de dados, nomeadamente o inquérito, não tinham sido consciencializados de forma cabal com relação a avaliação de desempenho, mas tinham conhecimento da sua existência.

Para que a avaliação de desempenho possa surtir efeitos desejados, é necessário que nesta sejam acoplados elementos que se fundem em critérios de maneiras a motivar e tornar mais engajado

¹ Manuela Hortêncio Oficiano- Chefe da Repartição do Pessoal do MINT (entrevistada no dia 20 de Setembro de 2019)

o colaborador nos objectivos da instituição. Para o nosso objecto constituem-se como critérios os seguintes elementos:

- ❖ O cumprimento dos objectivos e planos da instituição;
- ❖ O cumprimento das metas;
- ❖ O cumprimento dos prazos;
- ❖ A qualidade dos resultados;
- ❖ A responsabilidade;
- ❖ A criatividade;
- ❖ A inovação;
- ❖ A competência técnica;
- ❖ A comunicação;
- ❖ A capacidade de trabalho;
- ❖ O aproveitamento em programas de formação;
- ❖ Competências reveladas após formação;
- ❖ A pontualidade;
- ❖ A assiduidade;
- ❖ A disciplina;
- ❖ A apresentação e postura.

Contudo, segundo os nossos entrevistados, os critérios acima nem todos são passíveis de aplicação, se configurando como teóricos e periféricos, o que em algum momento fragiliza e/ou diminui em grande, as chances de se alcançar o esperado, pois como sustenta um dos abrangidos pela entrevista, *“Nem todos os critérios são exequíveis, como por exemplo o caso do critério referente a inovação, pois tratando-se de uma entidade pública norteada por normas de procedimento não abre espaço para o funcionário criar ou inventar nada pois tudo já esta estabelecido cabendo-lhe somente cumprir (...); e outro aspecto é o facto de alguns critérios serem ambíguos como o caso do critério da apresentação levando-nos a uma interpretação contextualizada”*².

Não obstante, foi possível notar que alguns critérios usados e descritos acima, têm influência positiva sobre o comportamento dos funcionários, visto que eles têm-se esforçado a corresponder de forma satisfatória apresentando bons resultados.

² Manuela Hortêncio Oficiano- Chefe da Reparticao do Pessoal (DRH) do MINT (entrevistada no dia 20 de Setembro de 2019)

4.3. No que concerne aos métodos de avaliação de desempenho usados no MINT

O SIGEDAP, define dois métodos de avaliação de desempenho cujos são usados como base e aplicados no MINT: a Avaliação pelo chefe imediato e a auto-avaliação. A segunda é especialmente usada quando o avaliado for titular de cargo de direcção e chefia e, a primeira, no caso, avaliação pelo chefe imediato é usada pelo superior hierárquico de um dado sector, incidindo sobre os demais funcionários.

Além dos métodos definidos acima, o MINT usa os *métodos das escalas gráficas e da lista de verificação*, onde o sistema utiliza um formulário de dupla entrada³, no qual, as linhas horizontais representam os factores de avaliação de desempenho, e as colunas verticais os graus de variação daqueles factores tendo em conta que os factores são seleccionados e escolhidos para definir em cada pessoa as qualidades que se pretende avaliar, e numa relação de factores de avaliação a serem considerados (*check-lists*) a respeito de cada funcionário, usando a lista de verificação como lembrete para o gerente avaliar todas as características principais funcionais o que na prática é uma simplificação do método das escalas gráficas⁴.

Tendo em conta o exposto acima, urge salientar que de acordo com a literatura, constituem-se como principais métodos de avaliação de desempenho, segundo Chiavenato (2002), o método da Escala Gráfica, o método da Escolha Forçada, o método da auto-avaliação e finalmente o método da pesquisa de campo, constatando-se desta forma aspectos similares quando observados sob a égide teórica segundo o autor acima, pelo facto de alguns elementos traduzidos em métodos serem semelhantes aos por ele expostos, que por sua vez visam adequar esta ferramenta aos recursos humanos desta instituição tendo em conta a sua natureza.

E vale ressaltar que a organização apresenta dois métodos de avaliação de desempenho: o que realiza a avaliação tendo em conta as competências que é direccionado aos que ocupam cargos de chefia e confiança; e também a avaliação por objectivos direccionado aos demais que não ocupam cargos de direcção e chefia.

A avaliação de desempenho é um instrumento de meritocracia que possibilita reconhecer e diferenciar os colaboradores. Dessa forma, é possível identificar os pontos fortes e os pontos de melhoria de cada colaborador e assim estabelecer um plano de desenvolvimento individual para a melhora de seu nível de desempenho.

³ Método de escalas gráficas (Chiavenato, 2010).

⁴ Método de lista de verificação

4.4. Percepção por parte dos funcionários sobre a importância da avaliação de desempenho

No que concerne a este aspecto, buscou-se perceber a visão destes em relação a importância deste instrumento e constatou-se uma unanimidade na forma como tiveram conhecimento da mesma (ambos através de palestras sectoriais), e diferenciada por conta a categoria que cada um pertence, nomeadamente: civil e paramilitar. E nos discursos dos entrevistados foi possível reconhecer, de forma evidente, que a avaliação do desempenho é considerada necessária em termos profissionais, pois assume um papel importante na melhoria da qualidade do trabalho realizado nos diferentes sectores envolvidos no MINT, quando implementada de forma efectiva.

A importância da avaliação de desempenho segundo a literatura, é vista por Mantovanini (2011) citando Milkovich e Boudreau (2008), como sendo a maneira que as organizações têm de medir o grau de ajuda ou contribuição dos seus colaboradores/funcionários na execução das suas funções, sendo materializada através da comparação do desempenho dos funcionários com as expectativas das instituições.

Nesse sentido, Santos Mariano⁵ pertencente ao QTC afirmou que: “(...) Bem, avaliação de desempenho para mim é como um medidor do meu comportamento aqui no meu trabalho, porque existem os objectivos da instituição e os meus planos como funcionário que entrego no início do ano para poder chegar a estes objectivos (...), ela serve para me direccionar, tendo em conta minhas capacidades, e também me motiva a esforçar-me, pois sou acompanhado e avaliado nas minhas actividades, e por vezes são premiados os que contam com bom desempenho nesse caso, mas a muito que não acontece isso.” Enquanto, para Daniel Bila⁶, quadro da PRM: “avaliação de desempenho é o medir do pulsar daquilo que nós colaboradores damos como contributo com o nosso saber físico e intelectual para que esta organização atinja os seus objectivos, e mediante os nossos esforços culmina com uma promoção ou boa colocação, é importante porque me dá segurança no que faço, embora somos reconhecidos de vez em quando, mas muda alguma coisa.”

⁵ Santos Mariano-Funcionário do MINT-QTC

⁶ Daniel Bila- Funcionário do MINT-PRM

Assim sendo, em relação a importância que atribuem à avaliação do desempenho, verificámos que consideraram que ela é importante principalmente para a progressão na carreira, promoção do desenvolvimento profissional e identificação das necessidades de formação no sentido de melhorar a qualidade do serviço prestado, ainda importante como forma de reconhecimento do mérito e dignificação profissional.

4.5. Desenvolvimento profissional

No que diz respeito a este item de relevância imprescindível, um dos nossos entrevistados afirmou que, *(...) o MINT, a semelhança de qualquer outra instituição de índole pública que maneja este tipo de ferramenta gestonária, nos critérios de Avaliação de desempenho, não existe um ou dois importantes, todos critérios são fundamentais pois em conjunto eles estabelecem os indicadores ou parâmetros preponderantes para medir o grau de comprometimento do funcionário com a instituição, criando assim condições para a tomada de decisões acertadas e fundamentadas;*

A avaliação de desempenho busca medir objectivamente uma pluralidade de variáveis, ao nível do indivíduo e da organização. Ao nível do indivíduo pretende medir o seu contributo individual para o alcance dos objectivos estratégicos, e ao nível da organização pretende validar os subsistemas de Gestão de Recursos Humanos utilizados.

Nesse sentido, a avaliação de desempenho tem uma ligação com o desenvolvimento profissional, considerando-se esta (avaliação de desempenho) como actividade responsável pela identificação de necessidades de formação nos recursos humanos do MINT, permitindo desta maneira os mesmos a melhorar os seus índices de produtividade no que concerne a qualidade do trabalho.

Foi possível constatar, que o desenvolvimento de mecanismos de formação profissional no MINT estão associados à avaliação de desempenho pelo facto de estar esta integrada numa política de gestão dos recursos humanos, contribuindo deste modo para o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, e contribuir para melhoria do desempenho organizacional.

(...) A avaliação é feita uma vez por ano à todos funcionários e o processo está assente nos parâmetros vigentes no SIGEDAP. E para ajudar a instituição a gerir o desenvolvimento e o

crescimento pessoal e profissional dos colaboradores, utiliza-se a ferramenta da avaliação do desempenho no MINT trimestralmente e semestralmente, através de ficha de acompanhamento periódico. Isto é:

São essencialmente três instrumentos da gestão da avaliação de desempenho nomeadamente: Plano individual de actividades, Ficha de acompanhamento de plano individual, e por último a ficha de avaliação do desempenho individual.

A. Plano individual de actividades

O plano individual de actividades consiste em:

- ❖ Apresentar as actividades prioritárias a serem desenvolvidas pelo avaliado ao longo do ano para o alcance dos objectivos da Unidade Orgânica.
- ❖ Apresentar os resultados esperados da realização de cada actividade, incluindo os indicadores mensuráveis.
- ❖ Indicar as condições prévias necessárias para a realização das actividades.

B. Ficha de acompanhamento de plano individual

Alistar as actividades constantes do Plano Individual de Actividades anuais, incluindo as novas actividades acrescidas por agenda.

- ❖ Indicar se a actividade foi *concluída*, se ainda está *em curso* ou *está por realizar*.
- ❖ Indicar se as actividades concluídas foram realizadas *dentro do prazo* ou *fora do prazo*.
- ❖ Referir se a qualidade dos resultados apresentados é *excelente*, *Muito boa*, *Boa*, *Regular* ou *má*.

C. Ficha de avaliação do desempenho individual

Atribui-se a pontuação escolhendo, apenas um campo na “Descrição do Desempenho” que tenha uma relação com o desempenho do avaliado. A pontuação representa um valor dentro do intervalo dos “Pontos Atribuídos” em cada critério.

Ainda de acordo com nosso entrevistado, a ferramenta contribui bastante para o desenvolvimento profissional na medida que o funcionário compromete-se em cumprir com o plano para obter melhor classificação

Vale salientar que: “ *este processo é do conhecimento dos funcionários (...), estando eles cientes verifica-se um grau maior de alcance dos resultados através do seu comprometimento aos objectivos a alcançar, ninguém quer ficar prejudicado no final das contas (...) sendo eles informados atempadamente, dessa forma todo processo decorre de forma normal.* Com isso, essa afirmação vem esclarecer de forma prática a ideia de Robbins (2006), segundo a qual, se os objectivos que eles devem atingir forem pouco claros, e se os critérios de mensuração desses objectivos forem vagos, a organização não fará uma avaliação satisfatória do desempenho.

É interessante comprovar que a maioria das opiniões, dos participantes colhidos neste estudo com relação a importância da avaliação de desempenho, ou de forma geral a implementação desta ferramenta de gestão, estão alinhadas com as finalidades preconizadas no Plano Estratégico de Desenvolvimento Institucional do MINT (EDIMINT), onde é mencionada a necessidade de, no que concerne ao desenvolvimento dos recursos humanos, instituir um sistema de gestão de recursos humanos; dinamizar a realização das promoções e progressões dos funcionários;

Relativamente ao desenvolvimento profissional, menciona-se também a necessidade de assegurar a operacionalização do sistema de avaliação de modo a abranger todos efectivos do MINT, permitindo o monitoramento dos desempenhos através dos resultados obtidos nas avaliações, auxiliando desta forma a tomada de decisões.

4.6. Influência da avaliação de desempenho no MINT- Direcção dos recursos Humanos 2015 -2018

No que concerne aos resultados da implementação da avaliação de desempenho no MINT- concretamente na Direcção de Recursos Humanos no período escolhido que é de 2015 a 2018, que de forma específica corresponde aos três anos derradeiros da vigência do Plano Estratégico de Desenvolvimento Institucional do Ministério do Interior (2008-2018), salienta o nosso entrevistado que *(...) constituiu uma fase de desafios encorajadores, pois, notáveis mudanças positivas foram sendo constatadas nos relatórios das avaliações realizadas no período referenciado, principalmente em relação ao compromisso dos avaliados com a ferramenta de avaliação.* Decorria de forma paulatina o desenvolvimento do sistema de avaliação de desempenho específico para os membros da PRM, visto que o modelo

estabelecido no SIGEDAP não se mostrou adequado a natureza (paramilitar) dos recursos humanos do MINT.

Parafrazeando, pode-se afirmar que a análise dos efeitos relativos a implementação/ou aplicação da avaliação de desempenho no período em análise, é feita em dois níveis a saber: a nível profissional e a nível organizacional, dos quais estes apresentam alguns aspectos divergentes a considerar.

4.6.1. A nível profissional

A avaliação de desempenho é no MINT a principal fonte de diagnóstico de necessidades de formação, pois através desta foi possível detectar desempenhos melhorados nos funcionários, permitindo a estes o acesso a formação profissional em cursos de interesse a instituição. É necessário ter em conta que o aumento de competências a melhorar no âmbito da realização duma certa formação, está directamente ligada ao cargo ou função do beneficiado.

Por um lado, é referido que a avaliação de desempenho é uma prática potenciadora de melhores desempenhos; Como na análise do depoimento dos entrevistados cingindo-se nos três anos referenciados anteriormente e consequente cruzamento com relatórios apresentados, pela representante da Direcção dos Recursos Humanos, é evidente que os dados relacionados ao cumprimento com sucesso a programas de formação, promoções e progressos nas relações interpessoais dos funcionários são muito enfatizados. É reconhecido que o modelo de avaliação promoveu uma motivação significativa, desenvolvendo nos avaliados sentimentos de pertença com a instituição, como se verifica a seguir:

(...) Os que foram distinguidos com elevado mérito nos resultados de suas avaliações ao longo desses anos, beneficiaram de promoções, elogios públicos e formações complementares que por sua vez aumentavam a remuneração.

(...) Foi importante para mim sentir esse reconhecimento da minha entrega ao trabalho que faço, senti um notável crescimento profissional (...)

Sendo que a avaliação de desempenho corresponde à análise que é feita entre a expectativa do desempenho esperado pela organização e o seu efectivo desempenho, houve uma necessidade

de criar mecanismos de intervenção para gerir os ajustamentos necessários a tecnicidade inerente aos diferentes postos de trabalhos existentes, não apenas no domínio das competências técnicas.

Atendendo a este aspecto, os nossos entrevistados reconhecem que a avaliação de desempenho tem uma relação directa com a formação profissional, permitindo a realização de um plano de desenvolvimento.

Tendo em conta a análise documental, foi possível constatar ainda que a progressão de carreira também tem uma ligação com a avaliação de desempenho, visto que existem critérios definidos para a progressão na carreira e que são diferentes para os dois grupos profissionais (os dirigentes e os dirigidos).

Por outro lado a implementação da avaliação é considerada com efeitos neutros por alguns entrevistados segundo constatado:

(...) Nada mudou para mim, a quando da avaliação feita, não sinto mudanças tangíveis das que assinei até aqui.

(...) Ainda estou a espera de uma sorte para ser beneficiado em uma promoção.

No EGFAE, olhando para os direitos dos funcionários estabelecidos no Capítulo VI, número 1, encontramos benefícios teoricamente reconhecidos como vencimento e outras remunerações, condições de higiene e segurança no trabalho, subsídios, assistência médica, participação no trabalho.

Além de incentivos económicos e sociais, o EGFAE estabelece recompensas simbólicas (Capítulo XI, Artigo 68, número 1), como as distinções e prémios como uma forma de reconhecer o trabalho dos funcionários e agentes do Estado que se assentam na a) apreciação; b) apreciação escrita; c) louvor público, d) inclusão do nome do funcionário em livro ou quadro de honra; e) atribuição de condecorações.

O Sistema de Carreiras e Remuneração (SCR) foi aprovado pelo Decreto nº 54/2009, de 8 de Setembro, que indica as categorias funcionais e a respectiva remuneração, anunciando o bónus por categorias. Trata-se de um instrumento legal mais específico, abordando aspectos como a progressão nas carreiras e remuneração. O SCR é complementar e ocupa-se com os elementos motivacionais de ordem económica.

Concluindo, nos instrumentos legais acima apresentados, podemos, claramente, identificar elementos de motivação positiva e negativa. No primeiro caso, podemos citar as retribuições recebidas pelos funcionários como consequência das funções exercidas. Neste caso, os benefícios sociais e económicos enquadram-se na motivação positiva.

Quanto aos elementos de motivação negativa, se pode citar as sanções disciplinares (Capítulo XVI, Secção I, Artigo 81, número 1). Neste ponto, encontramos diferentes categorias de sanções como: a) advertência; b) repressão pública; c) multa; d) despromoção; e) demissão e f) expulsão.

Para uma melhor compreensão dos resultados da avaliação do desempenho dos funcionários da Direcção dos Recursos Humanos, entre 2015-2018, apresentamos uma tabela na qual estão patentes os 82 funcionários abrangidos tendo em conta o desempenho positivo constatado.

Tabela 1: Beneficiários/abrangidos no período (2015-2018)

Tipo de recompensa	Beneficiarios 2016	Beneficiarios 2017	Beneficiarios 2018
Reconhecimento Público	1	1	3
Promoção	1	2	4
Atribuição de condecoração	4	---	2
Apreciação escrita	3	4	4
Bolsas de estudo	5	2	5
Cursos de formação interna	11	15	15
Total	25	24	33

Fonte: Direcção dos Recursos Humanos- MINT

4.6.2. A nível organizacional

No que respeita aos efeitos da avaliação de desempenho a nível organizacional e olhando os diferentes níveis e vectores dos quais incide esta ferramenta de avaliação, ela promoveu um maior comprometimento com a instituição por parte dos funcionários que constituem o principal e mais valioso recurso como afirma um dos nossos entrevistados, (...) *A ferramenta contribui bastante para o desenvolvimento organizacional na medida que o dinamismo nas acções do MINT é notável em todas suas áreas de actuação, e os funcionários comprometeram-*

se em cumprir com os planos, para obter melhor classificação e desta maneira contribuir para o alcance dos objectivos macro do MINT.

(...) Houve um contributo positivo de lá pra cá, na medida em que promoveu a melhoria do desempenho dos funcionários, criando condições de medição do potencial humano e determinar a sua plena aplicação; com o novo sistema implementado, dá-se mais segurança aos funcionários em termos de objectividade no âmbito da avaliação, pois o instrumento que era utilizado antes era simples, porém muito subjectivo, o funcionário era julgado tendo em conta os pontos negativos, enquanto agora não, as coisas são diferentes e melhores;

Os funcionários passaram a levar a sério esta questão e dão importância por conta também dos benefícios que podem advir de um bom desempenho alcançado; Tendo em conta o exposto acima, existe uma relação com a primeira hipótese, validando-se a mesma, sendo que afirma avaliação de desempenho aplicada correctamente como ferramenta de gestão administrativa, influencia de forma significativa no aprimoramento das qualidades e competências dos funcionários e promove o desenvolvimento profissional no MINT,

Por outro lado, constatou-se que houveram mudanças significativas, principalmente olhando-se o facto deste instrumento ser implementado concorrendo para maior motivação profissional. Os entrevistados sentem-se comprometidos com esta ferramenta, pois acreditam que os objectivos da organização e os seus planos individuais, são claros, conduzindo eles a elevarem seus esforços para terem bons resultados e quiçá serem recompensados, sem fugir ao que está estabelecido, o que não acontecia no processo de avaliação passado. Este raciocínio nos remete a teoria da expectativa de Victor Vroom (1964) escolhida para este trabalho, visto que existe a compreensão dos objectivos por cada individuo e as ligações entre as relações do esforço e o desempenho, desempenho e recompensa, e por fim entre recompensa e alcance das metas pessoais.

No que concerne ao período (2015-2018) proposto para analisar o contributo desta ferramenta de gestão, pode-se afirmar também que de forma significativa, verificou-se sim um notável progresso embora em meio de muitos desafios, uma influência significativa, tendo em conta uma responsável aplicação, obedecendo os prazos estabelecidos para a sua realização. Vale salientar que não está disponível o relatório final do balanço da implementação do EDIMINT que teve a duração de 10 anos (2008-2018).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

5.1. Considerações Finais

A avaliação de desempenho enquanto uma ferramenta de diagnóstico e análise do desempenho individual dos membros da organização deve ter como objectivo geral e principal promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, bem como uma maior produtividade e melhor desempenho organizacional.

No que refere a caracterização da avaliação de desempenho, verificou-se que no MINT existe um processo formalizado de aplicação desta ferramenta de gestão, com uma periodicidade de um ano, aplicado a todos funcionários; a fonte de avaliação é predominantemente o superior hierárquico directo do funcionário.

Verificou-se que a avaliação de desempenho tem uma relação directa com a formação profissional/ desenvolvimento profissional, sendo que a partir das necessidades detectadas na avaliação é construído um plano de formação; vale salientar que as oportunidades de formação não estão de modo igual disponíveis para todos os funcionários pela existência de um plano de prioridades por via dos resultados da avaliação de desempenho

Nos três últimos anos (2015-2018) da vigência do Plano Estratégico de Desenvolvimento Interno do Ministério do Interior (EDIMINT), a avaliação do desempenho assumiu no MINT concretamente na Direcção dos Recursos Humanos uma grande notoriedade, principalmente pelo desenvolvimento e adequação desta ferramenta as peculiaridades e natureza institucional, olhando de forma relevante o contexto de constrangimentos vividos no período em estudo que caracterizaram de forma integral o MINT.

Tendo em consideração os objectivos definidos, os resultados obtidos permitem afirmar que ocorreram mudanças, com efeitos positivos, a nível do desenvolvimento profissional: aumento considerável dos distinguidos com mérito por conta do seu desempenho profissional

positivo; maior abrangência dos programas de formação e conseqüente mudança de carreira, compreendido como aumentos salariais.

No entanto, tais mudanças, segundo relatórios e as percepções dos participantes, não tiveram implicações directas na melhoria das condições de alguns funcionários que não se beneficiaram por terem tido apreciações negativas ou não satisfatórias.

Nesse sentido, mediante o conhecimento dos objectivos macros da instituição, a nível micro permite-se aos funcionários buscar alinhar-se a estes de forma contínua através dos planos individuais de actividade apresentados nos períodos em que decorrem as avaliações de desempenho, declarando dessa forma o seu comprometimento com a instituição para alcançar os objectivos mediante apresentação de resultados satisfatórios provenientes do bom desempenho, constituindo uma vantagem estratégica para a instituição.

Constituíram vantagem de estudo perceber no campo real os contornos do processo de avaliação de desempenho na função pública moçambicana, e poder colher as sensibilidades dos avaliados tendo depreendido que ninguém gosta de ser avaliado, mas sabe bem sentir-se avaliado; e dessa maneira constituiu limitação o não acesso à informação completa e a dificuldade para realizar as entrevistas por conta do acanhamento demonstrado pelo MINT para fornecer informações que dizem respeito aos seus funcionários.

5.2. Recomendações

As recomendações dirigem-se ao principalmente ao MINT por ser a principal área de abrangência da pesquisa. Entre os factores determinantes, destacam-se a necessidade de promover de forma abrangente a participação lúcida no processo de avaliação, não apenas por formalismo; a comunicação ou *feedback* dos resultados da avaliação, permitindo assim aos avaliados maior atenção as conseqüências em casos de apreciações não satisfatórias; podendo assim realizar e colocar em prática seus planos de acção para melhorar seu desempenho e desenvolvimento profissional, traçando objectivos e metas.

O MINT, deve continuar a apostar permanentemente no instrumento da avaliação de desempenho dos seus funcionários, pois desta maneira estará criando condições para a prevalência da harmonia organizacional, e assim caminhar rumo ao desenvolvimento profissional e instituição.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, L. e FREIRE, T. *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilíbrios Edições. 2008.
- BERGAMINI, C. W. *Avaliação de Desempenho Humano nas Empresas*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BOGDAN, R. E BIKLEN, S. *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.1994
- CAIXOTE, Carlos e MONJANE, C. *Manual de Gestão de Recursos Humanos: Uma Abordagem Conceptual e Prática*, Imprensa-Universitária-UEM, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos na Empresa*. São Páulo: Atlas. 1989.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 8ª ed, São Paulo: Editora Atlas S.A., 1992.
- CHIAVENATO. Idalberto. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*.4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*, (7ª ed). Editora Atlas, São Paulo.2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: O capital humano das Organizações*. (8ª ed.). São Paulo: Atlas.2004.
- COSTA, F. *Psicologia das organizações*. Palhoça: Unisul Virtual. 2005.
- CUNHA, M. REGO, A. CUNHA, R. CARDOSO, C. MARQUES, C. GOMES, J. *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Sílabo.2012.
- CUNHA, G., MANZI, P., MATEUS, P., ROSÁRIO, D. e SANTIAGO, P.. *Desempenho, mérito e desenvolvimento – Para uma avaliação mais profissional*. Porto: Porto Editora. 2010.
- DE KETELE, J-M A avaliação do desenvolvimento profissional dos professores: postura de controlo ou postura de reconhecimento. In Alves, M. e Machado, E. (orgs.). *O pólo de Excelência. Caminhos para a Avaliação do Desempenho Docente*. Porto: Areal Editores. 2010.
- DESSER, G. *Administração de Recursos Humanos*. Tradução Cecília Leão Oderich. São Paulo: Pretience Hall, 2003.
- DUTRA, J. S. *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FERNANDES, D. *A Avaliação do Desempenho: desafios, Problemas e Oportunidades*. Lisboa: Texto Editores. 2008.
- FERREIRA, J. M. C., NEVES, J., e CAETANO, A. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora, 2011.
- GIL, António Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, António Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis principais*. São Paulo: Atlas, 2001.

- HADJI, Charles. *A Avaliação, Regras do jogo*. Porto: Porto Editora. 1994.
- HAMPTON, D. *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill. 1990.
- INÁCIO, Marcelo. *Manual do Formando “O Processo de Aprendizagem”*. Lisboa: Delta Consultores e Perfil. 2007.
- KATZ, Daniel e KAHN, L. R. *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Atlas, 2011.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia Científica*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LATHAM, Gary e WEXLEY, Keneth. *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*. USA: Addison- Wesley Series on Managing Human Resource, 1994.
- LEAL, Paulo Henrique e REALI, Aline Maria Medeiros. *Indicadores de Desenvolvimento profissional da docência: avaliação e usos*. São Paulo 2015, 62 p. Dissertação de Mestrado Universidade Federal de São Carlos, 2015.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. *Avaliação de Desempenho*. São Paulo: Atlas, 1992.
- MANTOVANINI, L. *Medição de Desempenho*. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- MUCHINSKY, P. *Psicologia Organizacional*. São Paulo: Thoms Learning. 2004.
- MURPHY, Kevin, e CLEVELAND, Janeatte. *Understanding Performance Appraisal*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995.
- NEVO, D. *School-based evaluation: dialogue foe school improvement*. Oxford: Pergamon Press. 1995
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Brasil, 2006.
- ROBBINS, S. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall. 2002.
- ROCHA, J. A. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 3ª ed. Lisboa: Escolar Editora, 2010.
- SAMPAIO, M. *Motivação no Trabalho Cooperativo: o caso da Rede Brasileira de Bibliotecas da Área de Psicologia – ReBAP*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação. Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. 2005. Retirado de: https://newpsi.bus-psi.org.br/tcc/sampaio_tse.pdf
- SARAIVA, C. *A diferença entre agente do estado e funcionário público*. 2008. Acedido no dia 25 de Março de 2021 em: <https://ciberduvidas.iscte-iul.pt/consultorio/perguntas/a-diferenca-entre-agente-do-estado-e-funcionario-publico/23370>

SCRIVEN, M. *The methodology of evaluation*. In R. W. TYLER (Ed.). *Perspectives of curriculum evaluation*, Area Monograph of Curriculum Evaluation. Chicago: Rand McNally. 1967.

SILVA, A. M.. *Construção de identidades e desenvolvimento profissional*, In A. F. Moreira e E. F. Macedo (Org.), *Currículo, Práticas Pedagógicas e Identidades*. Porto: Porto Editora. 2003.

STONER, J. e FREEMAN, R. *Administração*. Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. 1999.

THOMPSON, Andrew., SIMONSON, Matthew. e HARGRAVE, Carl. *Educational Technology: a Review of the Research.*: AECT Publications. Washington DC 1996.

WATLING, Brian. *Avaliação de Recursos Humanos: ajude a sua equipe a obter resultados que ambos ambicionam*. 3ª ed. Lisboa: Prefácio, 2000.

WERTHER, William e DAVIS, Keith. *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Mcgraw-hill, 1983.

LEGISLAÇÃO

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE. Lei n° 10/2017 de 1 de Agosto. *Aprova o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE)*. In Boletim da República. I Serie N° 119, 2017.

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE. Decreto n° 55/2009 de 12 de Outubro. *Aprova o Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública*. In Boletim da República. I Série N° 10, 2009.

Estratégia Geral da Reforma do Sector Público (EGRSP) 2001-2011.

Plano Estratégico de Desenvolvimento Institucional do MINT (EDIMINT) 2008-2018.

Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP) 2012-2025.

APÊNDICES

e

ANEXOS