

**31 - 03 | 2025**

INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E DOS FUNCIONÁRIOS

Influence of performance assessment on institutional and employee development**Influencia de la evaluación del desempeño en el desarrollo institucional y los empleados****Américo Bernardo Aldredo Sozinho¹**

¹*PhD (candidate) em Ciências da Educação - especialização em Educação Inclusiva e Pedagogia – Universidade Jean Piaget de Mocimboa do Castelo; Professor Universitário, Investigador, Jornalista e Consultor Académico e similares: e-mail: prof.sozinho@gmail.com.*

Autor para correspondência: prof.sozinho@gmail.com

Data de recepção: 17-01-2025

Data de aceitação: 02-03-2025

Como citar este artigo: Sozinho, A. B. (2025). Influência da avaliação de desempenho para o desenvolvimento institucional e dos funcionários. *ALBA - ISFIC Research and Science Journal*, 1(7), pp. 247-255. <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/9>.

RESUMO

Este estudo investiga o impacto da avaliação de desempenho no desenvolvimento institucional e dos funcionários, tem como objectivo analisar a contribuição do actual sistema de avaliação e gestão de desempenho na administração pública moçambicana para o desenvolvimento da instituição e dos funcionários. Este é um estudo qualitativo e quantitativo, pois combina ambos os componentes o tornando um estudo híbrido. A pesquisa envolveu funcionários dos sectores de educação, juventude e tecnologia de Vanduzi. Para colectar informações, além do método bibliográfico, foi utilizado um questionário para compreensão do processo de avaliação da instituição. A partir da investigação sobre a contribuição da avaliação de desempenho para o desenvolvimento institucional e dos colaboradores, o actual modelo de avaliação de desempenho tem dado um grande contributo para o desenvolvimento da instituição e dos colaboradores, considera que, promoções e mudanças de carreira da maioria dos colaboradores

dependem do trabalho técnico do avaliador e dos seus respectivos resultados.

Palavras-chave: Avaliação, desempenho, desenvolvimento.

ABSTRACT

This study examines the impact of performance evaluation on institutional development and aims to analyze the contribution of the current performance evaluation and management system in the Mozambican public administration to the career development of employees. This is a qualitative and quantitative study, as it combines both components making it a hybrid study. The study involved employees from the education, youth and technical services sectors in the Vanduzi region. To collect information, in addition to the bibliographic method, a questionnaire was used to understand the institution's evaluation process. Based on research on the contribution of performance evaluation to the career development of employees, the current performance evaluation model has made a great contribution to the career development of

employees, considering that promotions, promotions and career changes of the majority of employees depend on the technical work of the evaluator and its respective results.

Keywords: Evaluation, performance, development.

RESUMEN

Este estudio investiga el impacto de la evaluación del desempeño en el desarrollo institucional y de los empleados, y tiene como objetivo analizar la contribución del actual sistema de evaluación y gestión del desempeño en la administración pública de Mozambique al desarrollo de la institución y de los empleados. Se trata de un estudio cualitativo y cuantitativo, ya que combina ambos componentes convirtiéndolo en un estudio híbrido. La investigación involucró a funcionarios de los sectores de educación, juventud y tecnología de Vanduzi. Para recolectar información, además del método bibliográfico, se utilizó un cuestionario para conocer el proceso de evaluación de la institución. Con base en investigaciones sobre la contribución de la evaluación del desempeño al desarrollo institucional y de los empleados, el actual modelo de evaluación del desempeño ha hecho un gran aporte al desarrollo de la institución y de los empleados, considerando que los ascensos y cambios de carrera de la mayoría de los empleados dependen del trabajo técnico del evaluador y sus respectivos resultados.

Palabras clave: Evaluación, desempeño, desarrollo

INTRODUÇÃO

Em Moçambique, as administrações públicas e privadas enfrentam vários desafios, centrando-se na actuação dos funcionários como actores fundamentais na prestação de serviços ao público. O desempenho dos funcionários depende em parte da satisfação no trabalho, bem como das avaliações de desempenho, o que afecta

a capacidade de uma organização de reter funcionários.

É em torno desta questão que este tema foi escolhido. Vivemos em um mundo onde avaliamos constantemente o desempenho das coisas e das pessoas ao nosso redor. As avaliações de desempenho são um fato comum em nossas vidas. Isto também se aplica às organizações, visto que ajuda a melhorar os serviços prestados e criar maior impulso para o desenvolvimento organizacional. O objectivo geral do estudo é analisar a contribuição da avaliação de desempenho para o desenvolvimento institucional e dos funcionários, tendo como objectivos específicos: identificar os factores positivos e negativos do processo de avaliação de desempenho na administração pública; descrever os procedimentos utilizados no processo de avaliação dos funcionários da administração pública e mostrar a importância da avaliação de desempenho na profissão dos funcionários importância no desenvolvimento. O estudo é uma mistura de qualitativo e quantitativo, pois seu objecto de estudo não pode ser quantificado, mas os resultados são apresentados numericamente e visualizados graficamente.

Desenvolvimento

Desempenho

Para Cosme (2016), o desempenho pode ser definido como o estado motivacional e o resultado dos esforços individuais para realizar tarefas e atingir os objectivos organizacionais. Este autor conceitua desempenho como comportamento ou acções que estão relacionadas aos objectivos organizacionais e podem ser medidas em termos do nível ou margem de contribuição para esses objectivos.

De acordo com a definição acima, entende-se por desempenho o esforço realizado por qualquer colaborador para atingir metas previamente estabelecidas.

Na administração pública moçambicana, o Sistema de Gestão de Desempenho da

Administração Pública - SIGEDAP é utilizado para avaliar o desempenho e os seus diversos objectivos incluem o seguinte:

- a) Avaliar o desempenho individual dos funcionários e agentes do Estado para promover a excelência e a melhoria contínua nos serviços prestados aos cidadãos;
- b) Reconhecer e elogiar os funcionários e agentes do Estado pelo desempenho e mérito no desempenho das suas actividades;
- c) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos funcionários e agentes do Estado;

O SIGEDAP é utilizado para avaliar diversos elementos do desempenho de funções de servidores e agentes. Para tal, importa referir que é dada maior atenção à avaliação de desempenho utilizada nos programas de formação e às competências reveladas após a formação (Cosme, 2016, p. 10).

Benefícios da avaliação de desempenho

Em relação aos objectivos, foi mencionado pelos autores Carvalho et al (2000) que um programa de avaliação de desempenho bem elaborado e utilizado traz benefícios aos subordinados, aos gestores e à organização. O mesmo autor afirma que para a instituição:

- Proporciona melhores condições de avaliação do potencial de cada subordinado;
- Permite uma identificação mais precisa das necessidades de formação, promoção e desenvolvimento de carreira;
- Agiliza a sua política de RH, oferece oportunidades aos funcionários (não apenas para promoção, mas também, mais importante, para crescimento e desenvolvimento pessoal), aumenta a produtividade e os relacionamentos.

Para administração:

- Permite avaliar com maior precisão o desempenho dos seus subordinados;
- Permite melhorar o desempenho futuro dos seus subordinados, estabelecendo metas a atingir;
- Permite-lhe comunicar com os seus subordinados para que compreendam o processo de avaliação.

Para subordinados:

- Permite melhorar seu comportamento e desempenho em relação aos padrões mais valorizados pela Empresa;
- Sabe quais são as expectativas da hierarquia em relação ao seu desempenho, o que lhe permite melhorar o seu desempenho;
- Conhece as directrizes de gestão quanto ao seu desempenho futuro;
- Faz uma autoavaliação mais realista.

Se um sistema de avaliação de desempenho for bem desenhado e utilizado, ele traz benefícios aos subordinados, às hierarquias e à empresa. Vejamos de forma sintética quais são essas vantagens:

Factores que influenciam o processo de avaliação de desempenho nas organizações

Segundo Chiavenato (2002), a avaliação de desempenho, como qualquer outra ferramenta de gestão, está sujeita a determinados factores que distorcem seus benefícios, incluindo:

Motivação

A motivação direcciona e incentiva o comportamento para um determinado propósito. Incentiva os colaboradores a darem o melhor de si pela empresa, o que contribui para o aumento do seu desempenho e, conseqüentemente, para o aumento da produtividade da empresa. A motivação é um dos factores que influenciam a avaliação de desempenho,

pois condiciona a identificação do verdadeiro potencial dos colaboradores, o que confere à organização uma visão errada dos recursos (Humanos) e competências que dispõe para o seu crescimento.

Liderança

Liderança é um processo de influência social em que o líder busca obter a participação dos subordinados para atingir os objectivos organizacionais.

Liderança é a capacidade de influenciar o comportamento das pessoas.

Cultura da empresa

A cultura organizacional pode ser definida como um sistema compartilhado de valores. A cultura como um conjunto único de características distingue uma organização de qualquer outro factor. Corresponde à personalidade do indivíduo e transmite a forma como as pessoas se comportam na empresa, criando um sistema de valores que se expressa através de rituais, mitos, lendas e acções. Dessa forma, também podemos definir cultura como “o conjunto de valores, crenças e costumes compartilhados pelos membros de uma organização que interagem com sua estrutura formal e criam normas de comportamento”.

Características da avaliação de desempenho

Para Lampião (2011), a avaliação de desempenho possui três características que, quando observadas, funcionam como catalisadoras do desenvolvimento organizacional.

A classificação de desempenho segundo os mesmos autores deverá ser:

- I. Sistemático: requer monitoramento controlado e contínuo do desempenho profissional dos indivíduos.
- II. Periódico: Se isto significa a definição de períodos regulares de observação.
- III. Padronizado e qualificado: atende a um conjunto de critérios e procedimentos tecnicamente

definidos e implementados por meio de formulário e manual de avaliação.

MATERIAIS E MÉTODOS

A realização de uma análise da abordagem ao benefício da avaliação de desempenho representa uma linha de investigação que permitiu identificar factores positivos e negativos que caracterizam o processo de avaliação de desempenho da administração pública no Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Vanduzi.

O estudo foi misto, o que permitiu traduzir numericamente algumas conclusões, permitindo uma análise mais específica dos resultados. Quanto ao método, optou-se pelo método indutivo, quanto a técnica de colecta de dados, primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que consistiu na obtenção de dados de trabalhos publicados e bibliografias disponíveis relacionadas ao tema analisado, com o objectivo de compreender as diversas contribuições científicas sobre o tema, em seguida foi realizada a pesquisa de campo com o objectivo de confirmar a relação entre teoria e prática, também foi utilizado um questionário, considerada uma forma rápida e relativamente barata de colectar determinado tipo de informação, ou seja, é uma série ordenada de perguntas às quais o informante deve responder por escrito. Lakatos e Marconi (2003) consideram-no um instrumento de colecta de dados, composto por uma série ordenada de perguntas padronizadas que foram respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em relação a técnica de análise de dados, foram processados em tabelas, o que facilitou a verificação das inter-relações entre eles. 3.3 População e amostra, devido à pequena população, foram abrangidos todos os 32 componentes da organização, incluindo técnicos, gestão e demais membros da instituição. Foram igualmente utilizados os softwares e internet.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados de um questionário com o objectivo de analisar a

contribuição do actual sistema de avaliação de desempenho da administração pública moçambicana para o desenvolvimento institucional e dos funcionários.



Gráfico 1: Género dos Participantes

Como se pode notar, a percentagem dos homens foi superior em relação a das mulheres de acordo com o tamanho da

amostra, que apresenta a existência de desequilíbrio do género na instituição, sendo a grande aposta para o sexo masculino.

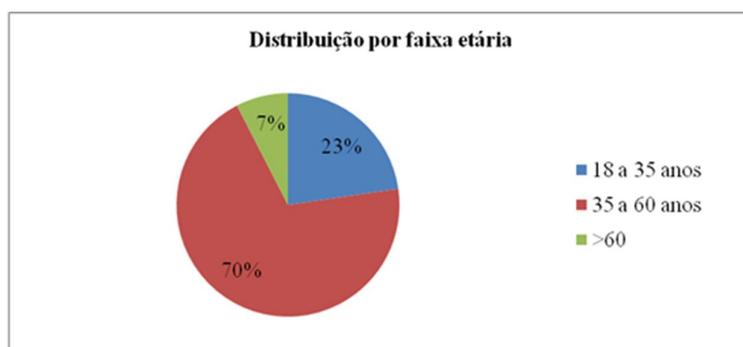


Tabela3: Nivel de satisfacao dos utentes do transporte rodoviário público

Os dados relativos à idade dos inquiridos podem ser examinados no gráfico 2 acima apresentado. A leitura deste Gráfico permite constatar que dos 32 inquiridos, 23% têm idade compreendida entre os 18 a 35 anos,

70% entre 35 a 60 anos, 7% acima dos 60 anos, o que evidencia uma clara tendência para a concentração dos inquiridos na faixa etária de 35 a 60 anos.

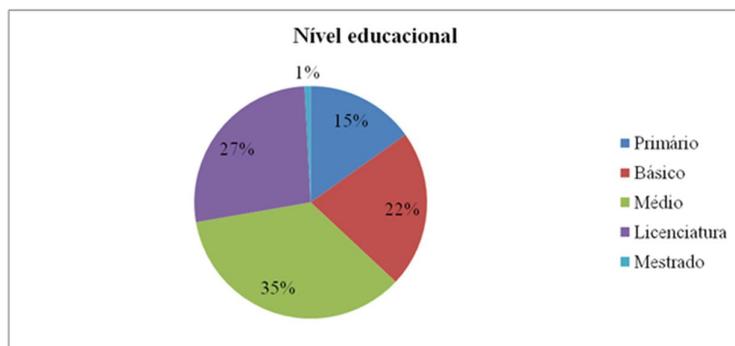


Gráfico 3: Nivel de escolaridade dos participantes

Relativamente ao nível educacional dos inquiridos na sua maioria 35%, têm o nível

académico Médio. Se termos em conta a faixa etária da maioria dos inquiridos,

podemos verificar que as pessoas nesta faixa etária não tinham muitas

oportunidades de formação. Daí a razão do baixo nível de formação académica.



Gráfico 4 - Anos de experiência

O Gráfico 4 ilustra que dos colaboradores envolvidos no estudo, 20% possuem de 1 a 5 anos de experiência profissional, 50% já possuem de 6 a 10 anos de experiência, 17% possuem de 11 a 15 anos de experiência e apenas 13% já trabalharam por 16 a 20 anos na administração pública.

Conclui-se destes dados que a maior parte dos colaboradores que participaram na investigação possuem longa experiência profissional e a maioria já se familiarizou com o actual sistema de avaliação de desempenho.

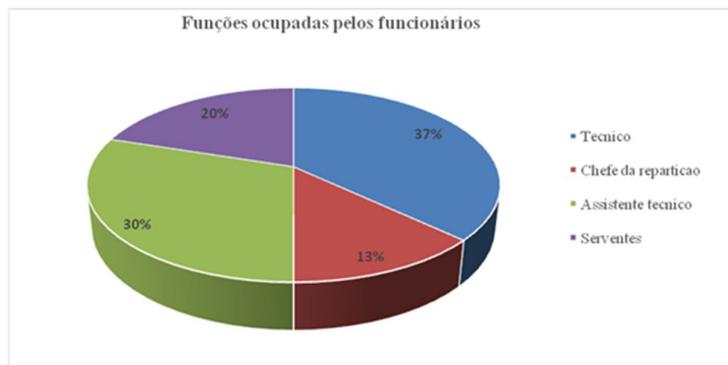


Gráfico 5: Funções dos funcionários

Em relação aos cargos ocupados pelos funcionários participantes do estudo, o gráfico mostra que 37% são técnicos de diversas áreas, 13% são chefes de repartição, 30% são assistentes técnicos e 20% são servidores.

Percebe-se claramente que o estudo incluiu uma variedade de funcionários sem excepção, o que foi muito positivo porque foi possível compreender a contribuição do actual modelo de avaliação de desempenho do serviço público a partir de diferentes fontes.

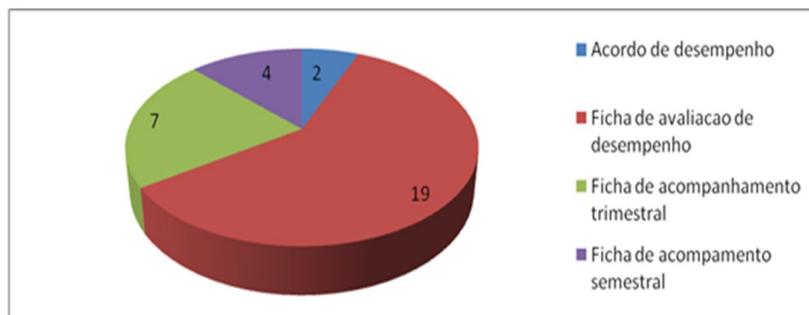


Gráfico 6: Instrumentos usados para avaliar o desempenho dos funcionários

Quando questionados sobre as ferramentas utilizadas no processo de avaliação de desempenho, os colaboradores afirmaram que os formulários de avaliação foram utilizados de acordo com as recomendações previstas no decreto-lei que aprova o sistema de gestão de desempenho da administração pública, apesar da descrição diferente no gráfico, disseram que o acordo individual de execução de trabalho também é utilizado no caso de titulares de cargos de

gestão e liderança; Plano de actividade anual individual; Fichas de acompanhamento semestrais e trimestrais.

De forma a garantir o cumprimento das actividades e os prazos fixados, o plano anual individual de actividades está sujeito a revisão, uma vez que diversos factores podem afectar positiva ou negativamente a execução de algumas actividades previamente planeadas.

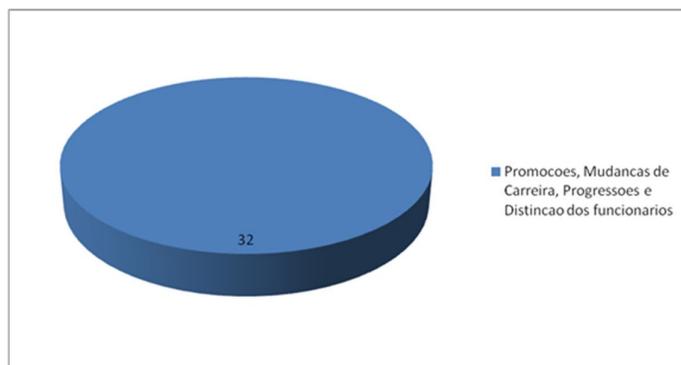


Gráfico 7: Contributo da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional dos funcionários

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, A. G. (2001). As drogas mais usadas no Brasil e suas conseqüências. In: *Drogas, Aids e Sociedade* (Programa Nacional de DST/AIDS, ed.), pp. 53-59, Brasília: Ministério da Saúde/Programa Nacional de DST/AIDS.

Carlini-Cotrim B. (1992). *A Escola e as Drogas: Realidade Brasileira e*

Contexto Internacional. Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

Carlini-Cotrim, B. (1995). Inhalant use among Brazilian youths. *NIDA Research Monograph*, vol. 148, p. 64-78.

COSSA, Carlos Simão. *O tráfico internacional de drogas em Moçambique: desafios para a prevenção ao narcotráfico*. 2021. Tesis Doctoral.

- DORN, N.; MURJI, K. K. and South, N.(1992) Traffickers: Drug Markets and Law Enforcement.
- Duarte, P. do C.; Formigoni, MLO de S. (2017). SUPERA: Sistema para detecção do Uso abusivo e dependência de substâncias Psicoativas: Encaminhamento, intervenção breve, Reinserção social e Acompanhamento.
- Formigoni, M. L. (2016). O uso de substâncias psicoativas no Brasil: módulo 1. 9. ed. Brasília: Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas p. 146.
- De Freitas, L. A. (2002). Adolescência, família e drogas: a função paterna e a questão dos limites. Mauad Editora Ltda.
- Golan, D. E. et al. (2009). Princípios de Farmacologia. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.
- Heckmann, W; Silveira, C. M. (2009). Dependência do álcool: aspectos clínicos e diagnósticos. In: Andrade AG, Anthony JC, Silveira CM. Álcool e suas consequências: uma abordagem multiconceitual. Minha Editora - Barueri (SP), p. 67-87.
- Katzung, B. G. (2010). Farmacologia Básica e Clínica. 10. Ed. São Paulo: Artmed, p 323.
- Lisboa, C.; Santos, M. M.; Netto, G. C. (2011). A utilização da dietilamida do ácido lisérgico (LSD) na terapêutica clínica. Revista Mirante/ Curso Ciências Biológicas, Rio Grande do Sul. p. 5-10, Dez/.
- Mcpherson, R. A.; Pincus, M. R. (2012). Diagnósticos clínicos e tratamento por métodos laboratoriais. 21. ed. Barueri, SP: Manole, p. 356-361.
- Momade, S. P. (2020). Análise do papel da educação escolar na prevenção ao consumo de drogas no Ensino Secundário Geral do Distrito Municipal KaMavota: o caso da Escola Secundária Hitakula 2017-2020.
- Nunes, B. S.; Bastos, Fernando, M. (2016). Efeitos colaterais atribuídos ao uso indevido e prolongado de benzodiazepínicos. Saúde & ciência em ação, vol. 2, nº 2, pág. 71-82.
- O'hare, P.; Mesquita, F.; Bastos, F. I. (1994). Drogas e AIDS: estratégias de redução de danos.
- Olivetti, R. F. (2013). O tabagismo e suas consequências: uma abordagem sobre a importância da adoção de hábitos saudáveis., p. 24-25. Monografia (Pós graduação em Ensino da Ciência) Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
- OMS, O.; Remacha Grau, E. (1992). Estratigrafia do abanico deltaico de Santa Orosia (Eoceno médio e superior da cuenca de Jaca, Prov. de Huesca)..
- Ramsey, J. (2014). Drug profiles (LSD, volatile substances). European Monitoring Centre for Drugs and Drug Addiction. 17 dez. Disponível em:
- Rang, H. P, et al. (2012). Farmacologia. 5. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p 686-687.
- Ribeiro, M; Marques, A. C. P. R. (2002). Abuso e Dependência da Anfetamina. Projeto Diretrizes: Associação Médica Brasileira e Conselho Federal de Medicina. Disponível em: Acesso em: Abril. 2023).
- Santos, S. R.; Nóbrega, M. M. (2002). A Grounded Theory como alternativa metodológica para pesquisa em enfermagem. Revista Brasileira de Enfermagem, vol. 55, p. 575-579.
- Souza, C. (2006). Políticas públicas: uma revisão da literatura. Sociologias, p. 20-45.
- Souza, T. P. (2013). A norma da abstinência e o dispositivo “drogas”: direitos universais em territórios marginais de produção de saúde (perspectivas da redução de danos). Campinas:

- Universidade Estadual de Campinas.
- De Souza, F. B., et al. (2015). Avaliação das concepções de educadores de escolas públicas e particulares sobre uso de drogas: um estudo exploratório. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, vol. 15, no 3, p. 1081-1095.
- Sullivan, M.; Thompson, W. K.; Hill, G. David. (1994). Succinylcholine-induced cardiac arrest in children with undiagnosed myopathy. *Canadian journal of anaesthesia*, vol. 41, p. 497-501.
- Triviños, G. (1987). Benito Pérez Galdós en la jaula de la epopeya: héroes (y) monstruos en la Primera Serie de Episodios Nacionales. Edicions del Mall.
- Velho, J. D.; Moretti, M.; Gavioli, Elaine C. (2008). O abuso de Êxtase no Brasil: uma droga de final de semana ou algo a mais?. *Arquivos Catarinenses de Medicina*, Santa Catarina, v. 37, n. 2.
- Westermeyer, J. (1976). Uso de um sistema de indicadores sociais para avaliar o alcoolismo entre os indianos em Minnesota. *O Jornal Americano de Abuso de Drogas e Álcool*, vol. 3, nº 3, pág. 447-456.