



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NO SECTOR PÚBLICO. ESTUDO
DE CASO ESCOLA PRIMÁRIA Nº 4076 FUNDA – LUANDA, NO
ANO 2022/2023**

Autora: Dália Mendes da Costa

Orientador: Samuel Albino Chova Wassuca, Ph.D

Luanda, 2024

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NO SECTOR PÚBLICO. ESTUDO
DE CASO ESCOLA PRIMÁRIA Nº 4076 FUNDA – LUANDA, NO
ANO 2022/2023**

Trabalho de Fim do Curso apresentado ao Instituto
Superior de Angola (ISA), como requisito obrigatório
para obtenção do título de licenciado em Gestão de
Recursos Humanos, sob orientação do Professor
Samuel Albino Chova Wassuca, Ph.D

LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NO SECTOR PÚBLICO. ESTUDO DE CASO ESCOLA PRIMÁRIA Nº 4076 FUNDA – LUANDA, NO ANO 2022/2023

Trabalho de Fim do Curso apresentado ao Instituto Superior de Angola (ISA), como requisito obrigatório para obtenção do título de licenciado em Gestão de Recursos Humanos, sob orientação do Professor Samuel Albino Chova Wassuca, Ph.D

O JÚRI

Presidente _____

1º Vogal _____

2º Vogal _____

Secretário _____

Classificação: _____

Data ____/____/____

DEDICATÓRIA

Ao meu avô Afonso Mendes Sansão, por que sempre me deu- me todo apoio e que nunca deixaram de acreditar em mim, e por serem principais responsáveis da pessoa que sou hoje.

Ao meu marido Miguel Domingos Panzo Salamaku, que muito tem feito para a minha formação

AGRADECIMENTOS

À Deus todo poderoso, pela proteção e sabedoria para que fosse possível a realização deste trabalho.

Ao meu orientador, Samuel Albino Chova Wassuca, Ph.D. Pela paciência e pela forma sábia e profissional que orientou este trabalho.

À direcção do Instituto Superior de Angola (ISA), pelo apoio e por permitir a realização do estudo de caso para a conclusão deste trabalho.

Aos meus professores e colegas pelo apoio, orientação e ajuda manifestada quando precisei, assim como momentos maravilhosos que vivemos durante os quatro anos de formação.

À todos os que de forma directa ou indirecta, contribuíram na minha formação e na realização deste trabalho, o meu muito obrigado!

EPÍGRAFE

Quando a comunicação é boa, ela informa. Quando é ótima, ela engaja e incentiva os colaboradores a agirem. Grossman (2007, p.32).

RESUMO

A avaliação de desempenho docente é chave dos relacionamentos saudáveis e bons negócios. Na era da tecnologia, ela é o fundamento do crescimento empresarial. Quem não investir, desenvolver e melhorar sua capacidade de comunicar-se, diminuirá sua presença no mercado, correndo o risco de extinção.” O trabalho pretende analisar o impacto da avaliação do desempenho no sector público. Estudo de caso escola primária nº 4076 Funda – Luanda, no ano 2022/2023. A escolha do tema surgiu na necessidade de vivenciar inúmeros conflitos decorrentes pela falta de um planeamento no processo de avaliação na instituição. Trata –se de uma pesquisa descritiva do paradigma qualitativo e quantitativo, ou seja, misto. Os métodos empregues foram de vários níveis; de nível teórico, empírico e estatístico A técnica de recolha foi aplicada um guião de inquéritos aos funcionários que permitiu verificar o processo de interação entre os funcionários e os superiores hierárquicos. Selecionou –se como população 30 funcionários, numa amostra de 17 inquiridos que corresponde à 57% da população. Após análise e interpretação dos resultados, concluiu-se o seguinte: é obvio que, a avaliação de desempenho na instituição é um factor que proporciona valores e visão na empresa, no sentido de contribuir para a manutenção do bom ambiente no trabalho e crescimento profissional. Que seja implementado um sistema de feedback contínuo que vá além de avaliações periódicas. Isso pode incluir mecanismos regulares de comunicação entre gestores e colaboradores para fornecer orientação e reconhecimento em tempo real.

Palavras chaves: Impacto; Avaliação do desempenho; Função pública.

ABSTRACT

Assessment of teaching performance is key to healthy relationships and good business. In the age of technology, it is the foundation of business growth. Those who do not invest, develop and improve their ability to communicate will reduce their market presence, running the risk of extinction.” The work aims to analyze the impact of performance assessment in the public sector. Case study primary school nº 4076 Funda – Luanda, in the year 2022/2023. The choice of the topic arose from the need to experience countless conflicts arising from the lack of planning in the evaluation process at the institution. This is a descriptive research of the qualitative and quantitative paradigm, that is, mixed. The methods employed were of various levels; at a theoretical, empirical and statistical level The collection technique was applied using a survey guide to employees that allowed verifying the process of interaction between employees and hierarchical superiors. 30 employees were selected as the population, from a sample of 17 respondents, which corresponds to 57% of the population. After analyzing and interpreting the results, the following was concluded: it is obvious that performance evaluation in the institution is a factor that provides values and vision in the company, in order to contribute to the maintenance of a good work environment and professional growth. That a continuous feedback system be implemented that goes beyond periodic assessments. This can include regular communication mechanisms between managers and employees to provide real-time guidance and recognition.

Keywords: Impact; Performance evaluation; Public function

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Nº 01. População e amostra	40
Nº 02. Dados demográficos sobre distribuição de amostra por género	42
Nº3. Inquérito aplicados aos funcionários docentes com anos de experiencia de trabalho.	43
Nº4. Nível académico	44
Nº5. Transparência no processo da avaliação do desempenho	45
Nº6. Frequência das reuniões para discussão da avaliação do desempenho com o superior hierárquico	46
Nº7. Clareza e objectividade dos critérios de avaliação	47
Nº8. Reconhecimento das realizações e contribuições na avaliação desempenho	48
Nº9. influencia positiva da avaliação da produtividade	49
Nº10. Tipo de feedback recebido da avaliação de desempenho	50
Nº11. Consideração na avaliação de desempenho mediante as circunstancias individuais e as dificuldades enfrentados pelos Funcionários.	51
Nº12. Impacto do processo da avaliação na melhoria continua dos funcionários.	52
Nº13. Avaliação de desempenho de desempenho na melhoria do comportamento dos funcionários do sector publico.	53
Nº14. Transparência no processo de avaliação de desempenho	54
Nº15. frequência das reuniões para discutir da avaliação de desempenho com seu superior. .	55
Nº16. Objectividade e clareza dos critérios de avaliação do desempenho	56
Nº17. Conhecimento das realizações e contribuições são reconhecidos durante avaliação de desempenho	57
Nº18. influencia positiva da avaliação e da produtividade	57
Nº19. Tipo de feedback recebido na avaliação de desempenho	58
Nº20. consideração na avaliação de desempenho mediante as circunstancias individuais e as dificuldades enfrentados pelos funcionários	59
Nº21. impacto do processo de avaliação na melhoria continua dos funcionários	59
Nº22. Avaliação de desempenho tem um impacto positivo, sendo um instrumento que serve para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas do sector público	60

ÍNDICE

DEDICATÓRIA	i
--------------------------	---

AGRADECIMENTOS	ii
EPÍGRAFE	iii
RESUMO	iv
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	5
1.1. Definições de termos e conceitos	5
1.2. Histórico De Avaliação Do Desempenho Humano	9
1.2.1. Evolução Histórica da avaliação de desempenho	10
1.3. Importância da avaliação de desempenho	12
1.3.1. Responsabilidade pela avaliação de desempenho	14
1.4. Avaliação e Gestão do desempenho nas Organizações	19
1.5. Métodos de avaliação de desempenho	21
1.6. A efetividade do instrumento de avaliação de desempenho	25
1. 7. Tendências em avaliação de desempenho	32
1.7.1. Dificuldades no processo de avaliação de desempenho	33
1.7.2. Vantagens da avaliação do desempenho no setor público	34
1. 8. Dificuldades de avaliação	36
1.8.1. A individualização dos desempenhos	37
CAPÍTULO II. METODOLOGIA DE PESQUISA	38
2.1. Tipos de pesquisa	38
2. 2. Modelo(s) de abordagens	38
2.3. Nível (s) de estruturação de método (s)	38
2.4. Técnicas de colheita de dados	39
2.5. Instrumentos e procedimentos de recolha de dados	39
2.6. População e amostra	40
2.7. Caracterização do campo de estudo	40
CAPÍTULO III. DISCUSSÃO E RESULTADOS	42

3.2. Inquérito aplicado aos funcionários docente	44
3.3. Inquérito aplicado aos gestores	54
3.4. Análise da discussão dos resultados	61
CONCLUSÃO	64
SUGESTÕES	66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
APÊNDICES ANEXOS	

INTRODUÇÃO

O tema sobre avaliação de desempenho, constitui um assunto relevante nas instituições do sector público e privado moderno, dada sua importância no contexto das políticas de administração de recursos humanos, seja das organizações ligadas à iniciativa privada, ou ligadas ao poder público.

Na última década do século XX, verificou-se o surgimento de uma nova era econômica, com estrutura e dinâmica próprias. Esse novo ciclo, caracterizado pela economia informacional e global, apresenta características peculiares. A produtividade e a competitividade passaram a depender da capacidade de gerar, processar, aplicar e difundir a informação.

A necessidade de aumento da lucratividade e os índices maiores de concorrência exigiram inovação tecnológica e incremento da produção. As organizações, para se adaptarem ao novo paradigma, estabeleceram reformas no sentido de aprofundar a busca de lucro; aumentar a produtividade; e globalizar a produção, a circulação e os mercados consumidores (Castells, 1999, in Bottin, 2001).

O maior desafio para instituições é justamente assegurar seu capital intelectual. Com a crise de emprego, tornou-se fácil selecionar profissionais que buscam seu autodesenvolvimento e que possuem características exigidas pela maioria das organizações de hoje em dia, como liderança, habilidade para trabalhar em equipe, flexibilidade e adaptabilidade a mudanças. O difícil é fazer com que esses trabalhadores, competentes e qualificados, permaneçam agregando valor às organizações (Ulrich, 1998).

Portanto, é fundamental mantê-los motivados e dispostos, oferecendo-lhes atividades, salários e perspectivas de crescimento proporcionais à sua contribuição para a organização.

Um plano de carreira compatível com o mercado e com os objetivos da organização é indispensável para manter o capital intelectual. Se o aumento da produtividade é tão importante para as organizações, no cenário atual, a contabilização dos resultados apresentados pelas organizações e por seus colaboradores assume papel de destaque. E uma das maneiras mais eficazes para

medir o grau de cooperação do colaborador com a organização é avaliar seu desempenho. Mas apenas analisar a performance do colaborador não é suficiente.

É preciso que essa avaliação seja feita de maneira criteriosa, justa e precisa, de forma a reproduzir fielmente sua parcela de colaboração com os objetivos organizacionais e a estimulá-lo a buscar a melhoria dessa contribuição.

Entretanto, para que a Avaliação de Desempenho possa vir a auxiliar as organizações, nesse momento de transição, há que se esclarecer bem este processo e utilizar o sistema da melhor forma possível.

Portanto, para se conhecer esta questão e verificar a confiabilidade do procedimento, é conveniente a observação de como as organizações estão adotando, elaborando um diagnóstico e identificando os problemas existentes no processo de Avaliação de Desempenho.

Além disso, um estudo mais aprofundado sobre a literatura específica pode auxiliar no esclarecimento da adequação desses propósitos.

Considerando as contingências que envolvem a gestão do desempenho humano nas organizações, implementar um processo de avaliação de desempenho é, no mínimo, desafiador.

Depreende - se, do exposto, a necessidade de uma análise mais atenta à seguinte questão;

Que impacto tem avaliação do desempenho no sector público, caso da escola Primária nº 4076 Funda – Luanda, no ano 2022/2023?

Hipótese

H1. Avaliação de desempenho tem um impacto positivo, sendo um instrumento que serve para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas do sector público, caso da escola primária nº 4076 Funda – Luanda, no ano 2022/2023

H2. Avaliação de desempenho proporciona um clima desagradável, sendo um instrumento que não impulsiona o comportamento das pessoas do sector público, caso da escola primária nº 4076 Funda – Luanda, no ano 2022/2023

Objectivos

Diante dessas reestruturações, o presente estudo tem os seguintes objetivos

Geral: Compreender o impacto da avaliação do desempenho no sector público. estudo de caso escola primária nº 4076 funda – Luanda, no ano 2022/2023

Específicos

- Descrever como tem sido feita a avaliação de desempenho em diferentes contextos organizacionais do setor público nos últimos cinco anos.
- Identificar os métodos de avaliação de desempenho utilizado;
- Verificar os principais problemas relatados sobre a avaliação de desempenho das organizações.
- Fazer uma análise comparativa entre os casos, conferindo com a literatura especializada.

Justificativa

Nesse novo contexto, além de visar o alcance dos objetivos organizacionais, a avaliação de desempenho na atualidade possui o fim de treinar, educar e desenvolver pessoas (Almeida, 2015). Por isso tornou-se uma ferramenta útil tanto para o reconhecimento de talentos e profissionais de destaque, quanto para identificar aqueles que precisam de acompanhamento mais próximo ou maior capacitação (Marques, 2019).

É inegável que as organizações da atualidade estão em constantes mudanças no que se refere à gestão de pessoas, uma vez que as demandas internas e externas têm se modificado com o avassalador crescimento da tecnologia e da globalização, e, devido a isso, as organizações têm buscado utilizar ferramentas, modelos e estratégias que contribuam na análise comportamental e de desempenho de seus funcionários a fim de “avaliar para evoluir” (Almeida, 2015), e buscar entender e melhorar o relacionamento dos funcionários com a organização e com o ambiente externo.

A avaliação de desempenho é a base para diversos processos de gestão de pessoas, pois é o principal instrumento para a identificação de desempenhos

satisfatórios ou insatisfatórios no trabalho, sendo assim uma ferramenta de gestão indispensável.

Dessa forma, esta pesquisa justifica-se pela importância de se verificar como tem sido feita a avaliação de desempenho no setor público nos últimos cinco anos, a fim de refletir sobre como ela vem se desenvolvendo e para onde se direciona.

Também pelo fornecimento de subsídios para organizações de estruturas semelhantes, que desejem utiliza-la como fonte de conhecimento para implantação de um sistema para avaliar seu pessoal. E para as organizações que conhecem pouco do que se trata um sistema de avaliação de desempenho, uma vez que contribui para o entendimento dos elementos básicos constitutivos e os modelos existentes.

Enquanto acadêmica, contribui aos conhecimentos sobre gestão de pessoas no setor público no que tange a avaliação de desempenho, na medida em que se propõe a estudar os modelos e instrumentos utilizados em diferentes realidades.

Neste sentido, o desafio da administração pública consiste em uma redefinição estrutural, priorizando em lideranças qualificadas e preparadas na função de avaliar, mudar e influenciar o comportamento humano nas relações trabalhistas. Isso requer esforço permanente, de readaptação e de assimilação de novos conhecimentos. Sendo estes procedimentos instrumentos poderosos para resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade de trabalho e vida dentro das organizações.

Com isso, fica evidente que estas práticas aplicadas com eficácia dentro das instituições públicas poderão alavancá-las rumo á uma prestação de serviços públicos de qualidade, oferecendo maior comodidade e bem-estar aos usuários e beneficiários dos serviços públicos.

Delimitação e Limitação

- a) **Delimitação: espacial e temporal:** A nossa pesquisa delimita-se na Escola Primária 4076, Funda – Luanda. Num período de 2022/2023
- b) **Limitações da pesquisa:** A presente pesquisa limita-se em abordar sobre o Impacto da avaliação do desempenho no sector Público aos funcionários docentes e gestores da escola primaria 4076, Funda- Luanda.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 1.1. Definições de termos e conceitos

a) Impacto

Entendido desta forma, como afirma (Berg, 2011, p. 11), o impacto “não é definido como uma relação, mas como um tipo de estado final ou uma fotografia dos efeitos passado bastante tempo depois do fim da intervenção”

(Scriven, 2006, p.8), o impacto de uma intervenção de desenvolvimento consiste nos efeitos resultantes da implementação dessa intervenção num determinado local, ao nível dos indicadores sociais, económicos, ambientais, entre outros e das alterações comportamentais nos beneficiários finais.

Nos dicionários de língua portuguesa, é possível, apenas, encontrar significados para as palavras de maneira isolada: nos dicionários Aurélio Online (2019) e Priberam (2019), “impacto” significa ato ou efeito de uma ação, ou fazer embate contra; e “social” é o que diz respeito à sociedade.

A partir dessas definições, pode-se entender o Impacto Social como “o resultado de uma ação contra algo relativo à sociedade, com consequências positivas e/ou negativas”, e dessa maneira se relaciona com Desenvolvimento Sustentável.

b) Avaliação do desempenho

O conceito de avaliação de desempenho recebe definições variadas, na literatura específica do assunto.

Todavia, autores como Lucena (1992), Pontes (1996), Bergamini e Ramos (1998) e Reis (2010) entendem-na como sendo um instrumento que proporciona: (1) o desenvolvimento dos recursos humanos na organização, (2) a verificação de resultados desejados e aqueles que são verdadeiramente obtidos dentro da organização e (3) o acompanhamento permanente do desempenho dos colaboradores de uma organização.

Rabaglio (2004) conceitua a avaliação de desempenho como um instrumento que mede a estimativa, tanto do aproveitamento, como do potencial individual dos

indivíduos no seu meio de trabalho. Reitera-se, portanto, que um dos grandes objetivos da avaliação de desempenho é o de funcionar como uma ferramenta para a análise real do desempenho laboral de cada trabalhador. Por isso mesmo, não será demais repetir que, durante o processo de sua aplicação, a estratégia adotada pela organização deva levar em conta os objetivos, a visão, a missão e os valores da empresa, de modo que os dados obtidos sejam tabulados, sintetizados, interpretados e otimizados, em prol da melhoria contínua do processo de gestão de pessoas (Gurgel, 2009).

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

Nesse cenário, ela pode ser entendida como uma importante ferramenta na gestão de pessoas, onde analisa o desempenho individual e/ou de um grupo de servidores em uma determinada instituição e constitui num processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um servidor, durante um intervalo de tempo, na sua postura profissional, conhecimentos técnicos e relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Saleme (2008) afirma que a avaliação de desempenho é uma ferramenta indispensável de gestão de pessoas que corresponde a uma análise sistemática e processual do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, dos resultados alcançados a partir das metas estabelecidas e seu potencial de desenvolvimento, defendendo que o desempenho e funcionamento efetivo de uma organização dependem, principalmente, do desempenho individual e comprometimento de cada pessoa do grupo ou equipe.

Segundo Chiavenato (2004), a avaliação de desempenho é um processo de redução de incerteza e, ao mesmo tempo, de busca de consonância, ou seja, a avaliação diminui a incerteza do funcionário ao proporcionar retroação a respeito do seu desempenho e busca consonância, na medida em que proporciona a troca de ideias, informações e concordância entre o funcionário e seu gerente.

Dessler (2003) nos diz que a avaliação de desempenho pode ser definida como a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passada de um funcionário e

seus padrões de desempenho, presumindo que os padrões de desempenho foram estabelecidos e que você dará feedback ao funcionário para ajudá-lo a eliminar deficiências de desempenho ou a manter seu bom nível de desempenho.

Marras (2002) define a avaliação de desempenho é um instrumento extremamente valioso e importante na Administração de RH, na medida em que reporta o resultado de um investimento realizado em uma trajetória profissional com o retorno recebido pela organização.

Carvalho e Nascimento (2004) acrescentam que se trata de um conjunto de técnicas, cuja finalidade é obter certo controle do comportamento humano, no que tange aos aspectos profissionais dos indivíduos no trabalho, podemos simplificar com o conceito de Dutra (2006), que trata “do conjunto de entregas de determinada pessoa para a empresa”.

Lucena (1992), o conceito de avaliação abrange como premissa básica a confrontação de algo que aconteceu (resultado) com algo que foi estabelecido antes (meta). Assim, a avaliação de desempenho no trabalho, este conceito assume outra dimensão, não se tratando apenas de confrontar o resultado alcançado com o objetivo estabelecido e chegar a uma conclusão, seja positiva ou negativa, a organização, por meio da ação gerencial no dia-a-dia de trabalho, precisa garantir que o desempenho produza o resultado esperado, atuando proactivamente, buscando identificar os desvios de desempenho e agir sobre as causas que provocaram os desvios.

O papel da avaliação de desempenho atualmente vai além do mero julgamento da conduta do indivíduo, aqui avaliar o desempenho humano, que, conforme Marras (2000, p. 173.), consiste no “ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada”, se mostra fundamental para a compreensão da saúde organizacional e para a orientação do futuro da empresa e do funcionário, considerando as contingências que os envolvem.

A avaliação do desempenho para Ávila e Stecca (2015) é a interação entre o notador e o notado. É onde o trabalho desenvolvido é analisado e discutido a fim de identificar os aspectos positivos e negativos e encontrar oportunidades de melhoria.

Beraldo e Bergamini (2008, p. 34.) apontam que “a avaliação de desempenho nas organizações constitui-se, portanto, no veículo da estimativa de aproveitamento

do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa". E, conforme Marras e Tose (2012), avaliação se trata de um instrumento de gestão que busca o acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho, considerando o comportamento das pessoas no desempenho do trabalho juntamente com a análise de resultados e do potencial do profissional, visando seu desenvolvimento.

Nesses moldes, a avaliação de desempenho tem como finalidade maior a preparação para o futuro.

Chiavenato (2006) acrescenta também que a avaliação de desempenho busca orientar o desempenho de acordo com os fins previamente negociados e fixados, embasando os recursos necessários para o seu alcance, assim, cercá-lo com medições adequadas e dar-lhe consistência com retroação e avaliação contínua.

c) Sector Público

Buscando uma compreensão ampla do fenômeno, serviço público abrangeria toda e qualquer prestação estatal, incluindo desde as atividades essenciais do Estado, como a jurisdição e segurança pública, até atividades econômicas em que haja atividade estatal (Marques Neto, 2002, p. 18).

O conceito aqui utilizado conjuga vários critérios (Figueiredo, 2003, pp. 78-79): "Serviço público é toda atividade material fornecida pelo Estado, ou por quem esteja a agir no exercício da função administrativa se houver permissão constitucional e legal para isso, com o fim de implementação de deveres consagrados constitucionalmente relacionados à utilidade pública, que deve ser concretizada, sob regime prevalente de Direito Público".

(Moreira citado por Figueiredo, 2003, p. 80). Conclui-se que mesmo a atividade econômica cometida ao Estado como um serviço público é ainda vocacionada à colaboração do setor privado, pois não perderia sua caracterização como atividade lucrativa.

"Serviço público é toda atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade material fruível diretamente pelos administrados, prestado pelo Estado ou por quem lhe faça as vezes, sob um regime de Direito Público – portanto, consagrador de

prerrogativas de supremacia e restrições especiais – instituído pelo Estado em favor dos interesses que houver definido como próprios no sistema normativo.

1.2. Histórico De Avaliação Do Desempenho Humano

Os Programas de Avaliação de Desempenho formais não são recentes na história.

Segundo Chiavenato (1998), antes da Fundação da Companhia de Jesus, Santo Ignácio de Loyola utilizava um sistema combinado de relatórios e notas de atividades e, principalmente, do potencial de cada um de seus jesuítas.

Em 1842, o congresso americano aprovou a lei que determinava aos chefes de departamento do Serviço Público Federal a realização de um relatório anual, referente ao aproveitamento de seus colaboradores e à possibilidade de substituição dos mesmos. Por volta de 1880, o exército americano desenvolveu um sistema mais funcional de Avaliação de Desempenho, que passou a ser adotado por outras organizações. Contudo, os Sistemas formais de Avaliação de Desempenho, como são conhecidos, hoje, começaram a ser difundidos a partir da Segunda Guerra Mundial.

Edwards & Ewen (1996) apresentaram um histórico, desde 1940 até hoje. Na década de 40, centros de avaliação utilizavam uma combinação de entrevistas e testes, que simulavam o desempenho no trabalho. Entre 1950 e 1960, o serviço militar americano usou a avaliação por diversos avaliadores (múltiplas fontes), com o objetivo de prever a efetividade das lideranças e de selecionar e treinar seus pilotos.

Na década de 60, era comum a existência de Comitês de Avaliação de Desempenho que determinavam, por consenso, se o avaliado deveria ser promovido. A partir de meados da década de 70, a avaliação por múltiplas fontes foi usada, primariamente, na seleção de executivos e na definição de planos de sucessão, pois o método era considerado muito caro, para ser utilizado para os demais colaboradores.

No final dessa década, tal avaliação começou a ser aplicada para determinar recompensas, pagamento e promoção.

Nos anos seguintes, o sistema continuou passando por transformações. Em 1980, maior enfoque desse tipo de *feedback* foi dado para o desenvolvimento de chefias, avaliação de potencial e avaliação de desempenho. Neste período, o alto custo do sistema foi utilizado como justificativa, para estender seus objetivos além do desenvolvimento de colaboradores.

Os relatórios de desempenho passaram a ser apresentados aos supervisores, mas não eram utilizados, apenas, para decisões sobre pagamento.

1.2.1. Evolução Histórica da avaliação de desempenho

Avaliar o desempenho de indivíduos é uma prática tão antiga quanto o próprio homem, uma vez que consiste no exercício da análise e julgamento das ações humanas (Lucena, 1992) e isso é praticado desde as primeiras civilizações. Lucena (1992, p. 35) complementa:

Os acertos e os desacertos, as conquistas e as perdas, o progresso e o imobilismo, a paz e a guerra, a riqueza e a pobreza, a criatividade e a imitação, enfim, todos os contrastes da vida humana, são consequências de julgamentos firmados e de decisões assumidas, originários do processo avaliativo.

Isso acontece porque “em todos os momentos estamos sempre avaliando pessoas, situações e coisas em nossas atividades sociais e em nossa vida particular. [...] Continuamente estamos atribuindo valor às pessoas, diagnósticos de situações e avaliação das coisas” (Chiavenato, 2009, p. 109). Isso justifica a presença de aspectos da avaliação de desempenho ao longo da história do mundo, ainda que de maneira pouco estruturada.

Segundo Beraldo e Bergamini (2008, p. 36):

Entendendo que o avaliar-se a si mesmo e ao outro se constitui numa atividade natural, apoiado na busca do aprimoramento e autodesenvolvimento de todo ser humano, e entendendo que esse processo tipicamente humano tem origem em um outro, qual seja o de desenvolvimento da consciência humana, é possível encontrar, dada sua antiguidade, referências bastante remotas a processos de avaliação.

Alguns sobreviventes fugitivos foram capturados e submetidos a um teste avaliativo, que consistia em pronunciar a palavra “chibolete”, entretanto, eles diziam “sibolete” uma vez que esta palavra não era bem pronunciada pelos efraimitas, e logo eram descobertos e punidos.

Lima (2010) também usa como exemplo o caso de algumas tribos da Idade Antiga, em que adolescentes eram submetidos a testes de usos e costumes para só depois de aprovados serem considerados adultos.

Nos anos 221-265 d. C. há notícias de que a dinastia WEI instituiu a figura do “julgador imperial”, com a função de avaliar a atuação da família imperial e mostrar os resultados ao imperador para que este tomasse decisões relativas à família e ao seu império (Beraldo; Bergamini, 2008).

Tempos mais tarde, no século IV, a história conta que Santo Inácio de Loyola já utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e do potencial dos jesuítas na Companhia de Jesus Utilizava-se um sistema de Auto classificações feitas pelos membros da ordem, contendo relatórios de cada supervisor a respeito das atividades de seus subordinados e também relatórios especiais feitos por qualquer jesuíta que acreditasse possuir informações sobre seu próprio desempenho ou de seus colegas (Chiavenato, 2009).

Por volta de 1842 o processo de avaliação de desempenho recebe uma estrutura básica, quando o Serviço Público Federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho de seus funcionários, e em 1880 o mesmo sistema foi adotado pelo exército americano (Chiavenato, 2006).

A empresa pioneira a desenvolver um sistema de avaliação de desempenho foi a General Motors, em 1918, tendo como objetivo a avaliação dos seus executivos. Mas apenas após a segunda guerra mundial é que os sistemas de avaliação de desempenho começaram a se propagar nas organizações (Chiavenato, 2009).

Nesse período, as empresas ainda eram fortemente influenciadas pelo modelo militar e o serviço público, de modo que se organizaram de maneira bastante hierarquizada e centralizada, e tinham como aspectos de avaliação a disciplina, pontualidade, assiduidade e lealdade (Lucena, 1992).

Nessa época os sistemas de avaliação de desempenho estavam mais voltados para o controle e a submissão dos funcionários, uma vez que a preocupação das empresas estava exclusivamente voltada para a eficiência da máquina como meio de aumentar a produtividade (Chiavenato, 2006)

Beraldo e Bergamini (2008) afirmam que a avaliação de desempenho enquanto processo de julgamento sistemático de pessoas, utilizou predominantemente do enfoque na eficiência ao longo de vários anos, e o manteve de forma característica até a década de 50. A pessoa que transformou o debate sobre a eficiência em princípios e técnicas foi Frederick Taylor, por meio do movimento da Administração Científica ocorrido no início do século XX (Maximiano, 2000). Esse movimento visava a apuração da capacidade ótima das máquinas paralelamente ao trabalho do homem, calculando com precisão o rendimento potencial de ambos. Nesse contexto acreditava-se que o homem era um objeto moldável aos interesses da organização e motivado exclusivamente pelo salário (Chiavenato, 2006).

Conforme Lucena (1992), nesse período as pesquisas no campo da psicologia industrial também se intensificaram. Os estudiosos do comportamento no trabalho, como Elton Mayo, através da Escola das Relações Humanas, Douglas McGregor, Frederick Herzberg e outros analisaram a relação do homem no trabalho sob uma perspectiva diferente, devido à necessidade de se conhecer e medir as potencialidades das pessoas considerando-as em sua totalidade e não apenas como “peças humanas” (Maximiano, 2000).

Assim, por meio de diversas teorias, foram levantadas questões que procuravam buscar entender qual a força básica capaz de impulsionar as energias das pessoas em direção à ação. Todas elas com o enfoque na importância do ser humano dentro das organizações (Chiavenato, 2006).

Nas décadas de 60 e 70 surgem novas variáveis como a expansão tecnológica e do mercado internacional, que deslocaram o centro dos negócios da produção fabril para a administração do negócio e o papel da gerência (Lucena, 1992), o que acaba impulsionando as organizações para a valorização de talentos e para a busca da satisfação mútua entre organização e funcionário.

1.3. Importância da avaliação de desempenho

“É muito importante avaliar o desempenho das pessoas, pois elas precisam receber a retroação a respeito de seu trabalho, para saber como está sendo julgada, e quais os pontos em que pode melhorar.” (Ávila; Stecca, 2015, p. 48).

Lucena (1992) elenca os motivos que representam a importância de se avaliar o desempenho. Ela diz que é preciso avaliar para que a organização saiba se seus objetivos estão sendo alcançados; para assegurar que os desempenhos individuais e da equipe produzam os resultados esperados; para reconhecer as contribuições dos funcionários; e para promover o desenvolvimento das habilidades e da capacitação dos empregados.

A avaliação do desempenho é importante na medida em que se constitui como um meio para prover recompensas de acordo com o mérito; proporcionar retroação, uma vez que fornece conhecimento sobre como as pessoas que interagem com o avaliado percebem seu desempenho, atitudes e competências; para o desenvolvimento das pessoas, através do conhecimento dos pontos fortes e frágeis; e para a melhoria do relacionamento interpessoal, da autopercepção e do aconselhamento por parte da área de gestão de pessoas (Chiavenato, 2010).

Para Gil (2016, p. 169), é a avaliação de desempenho que torna possível:

- definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização;
- identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo;
- identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados;
- promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados;
- obter subsídio para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos;
- obter subsídios para remuneração e promoção;
- obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

Dalmau e Girard (2015) traduzem a avaliação de desempenho como uma medida importante que permite verificar se o rendimento obtido está aquém ou além do planejado, contribuindo para que se façam intervenções corretivas antecipadas, atribuindo-lhe uma importância estratégica.

Para Bohlander e Snell (2010), ela consiste em uma das ferramentas mais poderosas para a empresa manter e aumentar a produtividade, além de facilitar o cumprimento das metas estratégicas da organização. E Marras (2000, p. 173.),

apresenta como um instrumento extremamente valioso e importante, pois “reporta o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional através do retorno recebido pela organização.”

1.3.1. Responsabilidade pela avaliação de desempenho

O sucesso ou fracasso da avaliação de desempenho está em grande medida relacionado à competência dos avaliadores, pois é necessário que o avaliador esteja preparado para tal função, tendo clareza do propósito e de sua importância; do contrário torna-se difícil detectar as dificuldades e potenciais (Mattos, 2003).

Antigamente, as organizações concentravam a responsabilidade de avaliar o desempenho no departamento de recursos humanos (Chiavenato, 2010). Hoje, usualmente, a responsabilidade de avaliar tem sido do superior imediato e a responsabilidade pelo apoio, supervisão e coordenação do processo é geralmente atribuída à área de gestão de pessoas (Bohlander; Snell, 2010).

Chiavenato (2009) diz, entretanto, que a responsabilidade varia de acordo com a política adotada pela organização. E Bohlander e Snell (2010) enfatizam que, da mesma forma que existem vários padrões para se avaliar o desempenho, também existem vários possíveis avaliadores.

Conforme a literatura especializada, a atribuição de avaliador pode ser desempenhada pelo gerente; próprio indivíduo; pares; equipe de trabalho; comissão de avaliação; área de gestão de pessoas; clientes; subordinado; ou todo o entorno do avaliado. Em cada situação é trabalhada uma filosofia de ação específica. (Bohlander; Snell, 2010; Chiavenato, 2010; Gil, 2016).

- **O gerente**

Tradicionalmente a incumbência de avaliação do funcionário tem sido do gerente. Na maioria dos casos o gerente avalia o desempenho do funcionário e a área de gestão de pessoas atua como *staff*, por meio do estabelecimento do plano sistemático de avaliação e dos meios e critérios utilizados, considerando que o gerente não tem conhecimento especializado para isso (Chiavenato, 2010).

A favor dessa postura, alega-se que ninguém é melhor que o próprio chefe para avaliar o desempenho de seus subordinados (Gil, 2016), e que isso proporciona ao gerente uma maior liberdade e flexibilidade para gerir o seu pessoal (Chiavenato, 2010).

Entretanto, muitas vezes os próprios gerentes se queixam de não ter tempo para observar o comportamento dos seus subordinados (Bohlander; Snell, 2010), o que pode resultar em uma avaliação tendenciosa ou superficial.

Além disso, Gil (2010) pondera que a avaliação feita com base na percepção de uma única pessoa favorece o subjetivismo, tornando-a inadequada quando considerados os objetivos de toda a organização.

- **O próprio indivíduo**

A autoavaliação, que consiste na ação do funcionário avaliar a si mesmo, ainda não é um procedimento visto tão comumente nas organizações, pois exige um alto nível de abertura da organização e um alto nível de maturidade dos funcionários (Gil, 2016), por isso ela é mais presente em organizações mais democráticas.

Essa metodologia se apresenta como benéfica na medida em que estimula o funcionário a refletir sobre suas forças e fraquezas, favorecendo a discussão sobre as barreiras ao desempenho efetivo, mas se apresenta como negativa para alguns críticos que consideram que as pessoas são mais complacentes consigo, e tendem a avaliar-se de maneira mais favorável (Bohlander; Snell, 2010).

Sobre isso Gil (2016) argumenta que as pessoas têm condições de se autoavaliar, contanto que a organização seja capaz de determinar parâmetros objetivos para que ela seja feita de maneira adequada, evitando subjetividade e distorções. É importante também que ela seja usada juntamente com outros métodos, pois atua como um catalisador para discussões construtivas, mas pode não ser tão eficaz para a tomada de decisões administrativas.

- **Os pares**

A avaliação pelos pares é realizada por funcionários que trabalham juntos desempenhando funções iguais ou semelhantes. É uma metodologia de caráter

complementar, e busca identificar características do funcionário que podem passar despercebidas pelos superiores (Bohlander; Snell, 2010; Gil, 2016).

Apesar das evidências de que as avaliações dos pares sejam um ótimo método, não é usada com muita frequência, pois pode envolver disputa de popularidade entre os colegas; os avaliadores podem usar estereótipos como critério; ou até mesmo aqueles que foram mal avaliados podem aproveitar a oportunidade para retaliar os colegas (Bohlander; Snell, 2010; Gil, 2016).

- **Equipe de trabalho**

Nessa modalidade, a equipe de trabalho avalia o desempenho como um todo e de cada um dos membros, sendo a própria equipe responsável pela definição dos objetivos e metas a alcançar (Chiavenato, 2010).

A avaliação pela equipe de trabalho é uma extensão da avaliação pelos pares e tem grande importância em organizações em que a equipe é a unidade básica de trabalho (Gil, 2016). Está diretamente relacionada com as práticas de Gestão da Qualidade Total, que consiste em um sistema de controle que visa o aprimoramento contínuo, buscando reconhecer as realizações da equipe em vez do desempenho individual (Bohlander; Snell, 2010). Representando, assim, o rompimento de barreiras entre os indivíduos e incentivando o esforço coletivo (Bohlander; Snell, 2010).

- **Comissão de avaliação**

Aqui a avaliação é feita por uma comissão designada para essa finalidade. Um grupo de pessoas é formado por aqueles que direta ou indiretamente estão interessados no desempenho do indivíduo. Essa comissão, geralmente é formada por pessoas de várias unidades e constitui-se de membros permanentes e transitórios. Os permanentes são aquelas pessoas que possuem um significativo poder de decisão, e os transitórios são aqueles convocados a depender de quem será avaliado, como o superior direto e/ou gerente, por exemplo (Chiavenato, 2010; Gil, 2016).

Essa forma de avaliação apresenta como vantagem a tendência dos avaliadores a julgar de forma mais homogênea. Além disso, os membros permanentes acabam conhecendo mais sobre as pessoas da organização, e os transitórios tendem a ficar mais por dentro das políticas de pessoal (Gil, 2016). Mas apresenta como desvantagem o seu aspecto centralizador.

O poder de julgamento de todos fica nas mãos de um grupo central e isso tende a fazer as pessoas se sentirem inferiorizadas, visto que a comissão representa um elemento estranho ao relacionamento entre o avaliado e o seu entorno. Além de também ser uma alternativa onerosa e demorada já que todos devem passar pelo crivo da comissão. (Chiavenato, 2010; Gil, 2016).

Gil (2016) conclui que para a aplicação desse método é necessário que a organização esteja bem preparada e que toda a hierarquia esteja convencida de sua responsabilidade de avaliar. E ressalta que, por esse motivo, não se pode pretender bons resultados a partir dos primeiros processos avaliatórios desenvolvidos pela comissão.

- **Área de gestão de pessoas ou RH**

A responsabilidade da avaliação pela área de gestão de pessoas ou pelo órgão de recursos humanos é uma alternativa comum em organizações conservadoras, mas que vem sendo deixada de lado aos poucos, tendo em vista o caráter centralizador e burocrático dela.

Nessa metodologia, toda a responsabilidade é assumida pela AGP ou RH sem que haja liberdade ou flexibilidade das pessoas envolvidas. Aqui são utilizadas médias e medianas, trabalhando no genérico e não no particular. Possui forte tendência para a padronização na tentativa de eliminar as diferenças, o que acaba desprezando as características singulares do indivíduo (Chiavenato, 2010; Gil, 2016).

- **Os clientes**

A avaliação realizada pelos clientes tem sido cada vez mais frequente, e, assim como a avaliação pela equipe, também está relacionada com a Gestão da Qualidade Total. Ela focaliza na perspectiva dos clientes internos e externos em relação à qualidade do que é oferecido pela organização.

Os clientes externos são os consumidores finais dos produtos ou serviços da organização, e os clientes internos são os próprios funcionários da organização que dependam do trabalho realizado por outro e podem contribuir com feedback sobre o desempenho dos outros funcionários individualmente ou em equipe (Bohlander e Snell, 2010; Gil, 2016).

- **O subordinado**

A avaliação também pode ser realizada pelo subordinado. É a chamada por alguns teóricos como “avaliação para cima” ou “avaliação invertida”, onde o avaliador é o subordinado e o avaliado é um superior na cadeia hierárquica.

Essa avaliação, ainda pouco aplicada, tem como vantagem o próprio feedback que o superior hierárquico obtém dos seus subordinados, contribuindo assim para a melhoria do seu desempenho nos aspectos de liderança, comunicação oral, delegação de autoridade, coordenação dos esforços de equipe e interesse do subordinado à medida que passa a saber como os seus subordinados o veem, pois quando os gerentes ouvem o conselho de seus subordinados, o seu desempenho pode melhorar de modo substancial (Bohlander; Snell, 2010; Chiavenato, 2010; GIL, 2016).

Entretanto, as dimensões relacionadas às tarefas específicas do cargo não são recomendadas nessa avaliação; é mais adequada para fins de desenvolvimento que de administração. Também é importante que se tenha cuidado com esse tipo de avaliação para que ela não represente um mero canal de manifestação da insatisfação do subordinado. Para evitar esse e outros problemas, é importante que as avaliações sejam apresentadas anonimamente e combinadas com as de vários avaliadores (Bohlander; Snell, 2010; Chiavenato, 2010; Gil, 2016).

- **Todo o entorno do avaliado**

A modalidade que une todas as outras é a avaliação 360°. Nela todo o entorno do avaliado fica responsável por avaliar o indivíduo de acordo com a sua experiência no contato profissional com ele. Isso significa que todas as pessoas que mantêm algum tipo de interação com o avaliado como o gerente, os pares, os subordinados, e os clientes internos e externos desenvolvem esse papel (Chiavenato, 2010; Gil, 2016).

Essa avaliação parte do pressuposto de que os cargos são multifacetados e pessoas diferentes são capazes de ver coisas diferentes, por isso ela destina-se a fornecer aos funcionários a visão mais ampla possível por meio de pareceres de todos os ângulos (Bohlander e Snell, 2010).

Por esse motivo, é considerada a modalidade mais rica em comparação com os precedentes, já que as informações vindas de todos os lados favorecem a adaptabilidade e o ajustamento do avaliado às demandas do seu entorno. (Gil, 2016).

O principal ponto negativo da avaliação 360° é que sua aplicação é muito trabalhosa, uma vez que envolve um grande número de avaliadores, que devem ser definidos para cada funcionário. Além disso, o avaliado é posto em uma situação de muita vulnerabilidade, o que é extremamente desconfortável para ele e pode levá-lo a pensar na possibilidade de todos “conspirarem” contra ele na avaliação. (Bohlander; Snell, 2010; Chiavenato, 2010; Gil, 2016).

Bohlander e Snell (2010) destacam que inicialmente o sistema 360° era destinada totalmente para o desenvolvimento e ao gerenciamento de carreira, têm migrado para a avaliação de desempenho e hoje também é usada para aplicações administrativas.

Assim, para assegurar a qualidade e aceitação da avaliação 360°, os mesmos autores estabelecem como salvaguardas: assegurar o anonimato; responsabilizar os respondentes pela classificação adequada e pelas respostas dadas; evitar o “jogo” do sistema, que consiste na verificação das respostas para identificar as que forem obviamente inválidas; usar procedimentos estatísticos; e identificar e quantificar vieses de preferências ou preconceitos relacionados à idade, sexo, etnia e outros.

Dessa forma, a avaliação 360° tem como prós: o fato de o sistema ser o mais abrangente; a qualidade das informações ser melhor; o complemento fornecido as iniciativas de Gestão da Qualidade Total; tende a suavizar a tendenciosidade; e contribui para o autodesenvolvimento do funcionário.

E apresenta como contras a complexidade do sistema; o intimidamento do avaliado por saber que será “julgado” por todos ao seu redor; a existência de opiniões conflitantes, embora precisas; os avaliadores não serão responsabilizados se a avaliação for feita anonimamente; os funcionários podem fornecer propositalmente avaliações inválidas uns aos outros (Bohlander; Snell, 2010).

1.4. Avaliação e Gestão do desempenho nas Organizações

Gestão e avaliação de desempenho é um processo constituído para agregar o universo corporativo associado às unidades de negócios, as equipas, os indivíduos e

a liderança, por meio de planos organizados sob um ponto de vista sistémico, presente na conservação da empresa no mercado (Castro, 1994; Drucker, 1989; Maddux, 1991).

Nesta perspectiva, as ações de avaliação do desempenho devem ser executadas por todos os gestores, independentemente de sua área. Para muitos avaliadores, é necessário adoptar um novo paradigma, onde os mesmos não são apenas avaliadores de pessoas, mas é parte dos Recursos Humanos da organização (Tavares, 2010, p. 78).

Por via disso, a avaliação e a gestão de desempenho segundo Tavares (2010) têm como principais objectivos:

- Orientar decisões de gestão sobre a necessidade de se disponibilizar recursos e meios para a consecução do trabalho, bem como sobre as necessidades de treinamentos dos colaboradores;
- Planear as actividades dos colaboradores e identificar as condições de trabalho que influem no seu desempenho;
- Nortear as políticas e directrizes de recursos humanos da organização;
- Premiar ou promover e até punir, advertir ou demitir colaboradores.

No debate da avaliação dos funcionários públicos, alguns autores como Tavares (2010), Castro (1994), Drucker (1989), Chiavenato (2001), a preocupação permanente com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados é o ponto de atenção máxima para o aumento da produtividade, tendo como objectivo o retorno rentável e a participação no sucesso do negócio.

Como consequência, as directrizes para a formulação e implantação do processo de Avaliação do Desempenho, são inspiradas na percepção e no reconhecimento do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso da organização.

Neste contexto Tavares (2010) e Gunaratne e Plessis (2007) evidenciam que é cada vez mais frequente o interesse da alta administração pela avaliação de desempenho nos Funcionários Públicos é como ferramenta de gestão a ser utilizada na definição dos resultados desejados, na medição da produtividade e da qualidade,

no desenvolvimento da capacitação profissional e no aproveitamento do potencial dos empregados.

Chiavenato (1999) por sua vez, diz que a avaliação do desempenho nos Funcionários Públicos é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das actividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização.

Tal como Chiavenato (2001), Tavares (op. cit), Arvey (1998) e Lota (2002) explica que as premissas básicas do Sistema de Avaliação de Desempenho nos Funcionários Públicos estão concentradas em duas dimensões: dimensão individual e a dimensão institucional.

Na dimensão individual, as componentes da avaliação de desempenho nos funcionários públicos, centram-se no estabelecimento de objectivos de desempenho e na avaliação das competências exigíveis para o desempenho das funções/tarefas do cargo.

Na dimensão institucional, pretende-se avaliar o grau de resultado obtido pela unidade orgânica face às metas e planos de trabalho definidos para o período. A avaliação será feita nas componentes, estabelecimento de metas, condições de trabalho e a avaliação feita pelos utentes do serviço (Robbins, 1985; Tavares, 2010).

1.5. Métodos de avaliação de desempenho

A partir de meados do século XX ocorreram várias modificações no estudo da ciência de administração e seu ambiente, pois com a globalização, ficaram mais visíveis as incertezas de um mundo quase que dominado pelo capitalismo, tornando a concorrência de mercado como um ato de administrar em uma vantagem comparativa de mercado. Diversas teorias e modelos gerenciais surgiram com a evolução do capitalismo contemporâneo, transformando a escola clássica de administração em um conjunto de conceitos distribuídos em áreas de concentração.

A era da globalização e a intensa e rápida troca de informações nos mostra uma recente e forte característica administrativo e gerencial: as pessoas, onde o indivíduo é reconhecido como o maior ativo de uma organização, empenhando os recursos humanos e, criando um diferencial sistêmico em que ditará o sucesso ou fracasso de determinado alcance de metas e objetivos, como nos explica Ficher (1998, p. 126), “superar a visão técnica, tornando os mecanismos de gestão de pessoas alinhados à estratégia de negócio da empresa (...) fazendo com que a visão de Recursos Humanos interfira na definição da estratégia negocial.”

Em complemento ao exposto Ficher (1998) garante que esse novo modelo administrativo se baseia em pilares opostos aos padrões anteriores, criando assim uma nova gama de processos que passaram a privilegiar a empregabilidade, o autodesenvolvimento, o foco em resultados e o famoso Empowerment.

Entretanto, essas novidades para a Gestão de Pessoas influenciaram nas políticas voltadas para os servidores públicos, encaminhando para novas práticas que buscam a estabilização do pessoal (menor busca em outros concursos), criação de uma forte cultura organizacional, investimentos em treinamentos laborais específicos e políticas de gestão de cargos e salários voltada para a meritocracia, tentando adotar o sistema de remuneração por conhecimento com bônus por desempenho.

Diante disto, fica evidente a necessidade por delimitações técnicas sobre o desempenho humano nas organizações, e então estudos científicos em administração para o desenvolvimento da gestão de desempenho voltada para o resultado.

Existem diversas maneiras de se medir o desempenho funcional de um servidor, os métodos variam de acordo com o nível de pessoal e seus objetivos. Outro importante ponto para escolha do modelo a ser aplicado é o alinhamento estratégico política de gestão de pessoas com a cultura organizacional da instituição. Entre as mais diversas formas e modelos de avaliação de desempenho, variáveis de autor para autor, para Bergamini (2008), as classificações sobre os tipos de instrumentos avaliativos podem ser agrupadas em dois grandes grupos:

- 1) Avaliação direta ou absoluta, constituída pelas técnicas de avaliação onde o avaliador se preocupa exclusivamente com cada avaliado em si mesmo e tem como objetivo descrever, com a maior fidelidade possível, suas características

individuais de desempenho em determinado trabalho. Assim, o centro de interesse é o indivíduo que está sendo avaliado, ante aos padrões desejáveis ou exigidos pelas características do trabalho que desenvolve. (Bergamini 2008, p. 169);

2) Avaliação por comparação ou relativa: onde abrange todo tipo de avaliação onde já não se busca mais como único ponto de referência o indivíduo em separado, frente ao seu próprio trabalho; mas toda ênfase é dada no seu posicionamento dentro da equipe, ou seja, frente aos seus próprios companheiros. Neste caso, o que importa é, principalmente, a sua eficiência relativamente ao grupo o qual está incluído.

A determinação de seu maior ou menor nível de eficiência depende do maior ou menor nível de eficiência do próprio grupo em que está. (Bergamini 2008, p. 169).

Dentro desses dois grandes grupos, encontramos várias maneiras de aplicação, para se alcançar uma avaliação, foram gerados diversos métodos para o emprego desta avaliação, considerando alguns autores Chiavenato (2009), França (2002) e Marras (2000), citamos alguns:

a) Método da Escala Gráfica: um dos mais utilizados, por conta da simplicidade da aplicação, facilidade e que apresenta resultados mais confiáveis, não exigindo treinamento dos avaliadores. Consiste em um formulário com questões a serem avaliadas tais como a qualidade de trabalho e as opções de categoria de avaliação, com alternativas a serem marcadas (ótimo, bom, regular ou fraco).

b) Método da Escolha Forçada: é realizado pelo superior hierárquico e avalia o desempenho individualmente com o preenchimento de um formulário, onde há a escolha das opções (já formuladas) que melhor se enquadram a cada colaborador. Esse tipo de avaliação força o avaliador a considerar somente o trabalho e os respectivos resultados e não a personalidade do avaliado.

c) Método de Pesquisa de Campo: Este é um método pouco utilizado, pois tem um custo elevado e um resultado demorado e que consiste em entrevistas feitas aos supervisores por especialistas da área de RH, que buscam identificar as necessidades de melhoria no desempenho dos colaboradores.

d) Métodos dos Incidentes Críticos: este método analisa os pontos fortes e

fracos dos colaboradores, deixando de lado pontos intermediários, cuja finalidade é aproveitar da melhor forma o ponto forte de cada um e trabalhar seus pontos fracos.

e) Método de Comparação aos Pares: que pode ser chamada também de binária e consiste em comparar o desempenho de cada colaborador com os demais avaliados. Tem aplicação simples, porém seu resultado não é preciso, pois não consegue identificar de maneira clara as diferenças de cada um em seu trabalho. Este método quase não é utilizado por conta da influência comportamental tanto dos avaliados quanto dos avaliadores.

f) Método de Frases Descritivas: procedimento parecido com o método de escolha forçada, pois nele o avaliador, com um formulário contendo certo número de frases, escolhe as que não correspondem ao desempenho de seus colaboradores, é um método subjetivo.

g) Método da Autoavaliação: como próprio nome já diz é uma autoavaliação, pois o próprio colaborador avalia o seu desempenho dentro da organização. A aplicação é feita através de relatórios, análises dentre outros. Tal método tem sido muito criticado, pois muitas vezes o colaborador não faz uma avaliação sincera de si, o que dificulta a análise posterior de seu avaliador.

h) Método de Avaliação por Resultados: é baseado no cumprimento de metas estipuladas pelos gestores aos seus colaboradores, com período determinado, que devem ser realizadas e analisadas. Através desta avaliação o gestor identifica quais são os resultados efetivamente alcançados pelos colaboradores e posteriormente, em conjunto, determinam o que deve ser melhorado, o que é esperado e qual o nível de qualidade desejado pela organização.

i) Métodos Mistos: esta forma de avaliação é aplicada através de um formulário baseado em um conjunto variado de métodos de avaliação de desempenho, que são capazes de servir diversas áreas ao mesmo tempo.

j) Método Avaliação 360 graus: leva esse nome, pois o colaborador é avaliado por todas as pessoas que interagem com ele como seus superiores, clientes internos e externos, fornecedores, subordinados etc. Esse procedimento é considerado um dos

mais completos e eficientes, pois identificam de diversos as informações de todos os ângulos a respeito do colaborador.

Conforme Bergamini (2008, p. 39), raciocinar estrategicamente é proposta imposta como condição fundamental para dissecar o contexto organizacional, no sentido de propiciar a escolha de um caminho que verdadeiramente seja colocado em prática o processo na organização.

O sistema de avaliação de desempenho se transforma em um grande banco de dados que orientam decisões de outros subsistemas, tais como: remuneração, seleção, recrutamento e realocação funcional e o resultado dessa avaliação afeta diretamente a vida funcional e pessoal do colaborador avaliado.

A avaliação de desempenho não é o mesmo que gestão do desempenho, pois enquanto a primeira caracteriza-se pela verificação do desempenho identificado do servidor se está conforme os objetivos e metas estipuladas, a última é definida como o “conjunto de ações para alinhar, por um lado, as expectativas das pessoas em relação à empresa e, por outro, o atendimento das necessidades da empresa por meio do desempenho das pessoas” (Nassif, 2007, p. 378).

1.6. A efetividade do instrumento de avaliação de desempenho

Neste item, serão considerados alguns critérios que fazem com que o Instrumento e o Sistema de Avaliação de Desempenho sejam efetivos. São eles: confiabilidade; validade; sensibilidade; objetividade; simplicidade e precisão.

Confiabilidade

Para ser confiável, segundo Bergamini (2008), um Instrumento de Avaliação de Desempenho deve apresentar resultados iguais, em situações semelhantes, ou seja, não deve apresentar discrepância.

Validade

Segundo Bergamini (2008), pode-se verificar se um Instrumento de Avaliação é válido, observando-se se ele realmente mede tudo o que se propõe a medir, de acordo com os objetivos a partir dos quais se montou o SAD. Ele será válido, então, se medir tudo o que é mensurável, no que diz respeito ao objeto da avaliação.

Além disso, a autora argumenta que, se houver uma concordância entre os resultados apurados no SAD e o que realmente é observado na prática, o índice de validade dos instrumentos e do SAD será maior. Também se deve levar em conta o poder discriminante de cada item, isto é, se cada um deles que constam na ficha é válido em si mesmo.

Precisão

Segundo Mota (2000):

Mensurações precisas implicam em confiabilidade e validade. Sendo assim, vale ressaltar que é difícil obter-se medidas de Avaliação de Desempenho precisas, devido à possibilidade de ocorrência de Erros de Avaliação. Trata-se de uma questão mais emergente, no que se refere a medidas de julgamento, em comparação com medidas objetivas, já que as primeiras são mais passíveis de erros (p. 12). **Sensibilidade**

Um instrumento deve ter as características de sensibilidade presentes, ou seja, deve discriminar as diferenças entre as pessoas que está avaliando. Três características podem identificar a sensibilidade de um instrumento: (1) se existem elementos em todas as posições da curva psicométrica; (2) se cada um dos itens e as notas globais atribuídas diferenciam os colaboradores, em termos de rendimento; e (3) se as graduações discriminam cada indivíduo, em termos de desempenho (Bergamini, 2008).

Objetividade

Para Bergamini (2008), um instrumento tem que impedir que a subjetividade do avaliador interfira na apuração e no resultado da avaliação, impossibilitando, então, que o avaliador se sirva de conceitos pessoais, para descrever seu subordinado.

A autora acrescenta, ainda, que, para se ter mais objetividade no instrumento de avaliação, é necessário que o avaliador seja orientado a examinar os conceitos em partes e não em geral, pois o geral é mais subjetivo.

Simplicidade

O preenchimento da Ficha de Avaliação de Desempenho deve ser uma tarefa que despenda o mínimo de esforço do avaliador, para que este consiga dar todas as informações necessárias, atendendo aos critérios de quantidade, qualidade e prazo.

Segundo Bergamini (2008), se o instrumento for complicado, o avaliador pode não entender alguma solicitação e, por conseguinte, fazê-la de uma forma incompleta ou distorcida.

O interessante é que se tenha um menor número de questões/assertivas possível, de modo que estas supram o que a Gestão de Recursos Humanos necessita para o seu planejamento. Também é importante que tais questões/assertivas contenham uma terminologia acessível a todos os níveis de instrução que irão manusear as Fichas de Avaliação de Desempenho.

a. Erros De Avaliação

A importância, utilidade e potencialidade da Avaliação de Desempenho demonstram a razão dos pesquisadores se preocuparem com seu processo, em termos de eficiência e eficácia. A eficiência diz respeito a uma avaliação sem erros; a eficácia, ao alcance de resultados justos. Ao longo da história da Avaliação de Desempenho, os estudiosos tentaram desenvolver escalas cada vez mais sofisticadas, no intuito de eliminar os Erros de Avaliação.

Mota (2000) define estas escalas como:

A primeira caracteriza-se por descrições de comportamentos atuais, que refletem níveis variados de eficiência, na dimensão de desempenho sob consideração. (...)O avaliador é solicitado a inferir ou prever o comportamento do avaliado, com base em observações anteriores de seu desempenho. A segunda, (...)solicita ao avaliador julgar um avaliado, com respeito a cada um dos itens que descrevem comportamentos no trabalho. (...)A escala de julgamentos normalmente tem cinco categorias, definidas em termos da frequência com que o avaliador tem observado o avaliado engajado no comportamento descrito por cada item (pp. 9-10).

Mesmo assim, os Erros de Avaliação permaneceram. Talvez porque o enfoque tenha sido só em eliminar o erro encontrado na instrumentação e não em suas fontes (Gama, 1997). Variáveis como, por exemplo, objetivos do sistema, atitudes do avaliador, percepção dos usuários, relações interpessoais receberam pouca atenção, o que, segundo Giles (1990), *citado por* Gama (1997), é interessante, pois os estudos apontavam o contexto como de considerável influência.

Os Erros de Avaliação de Desempenho mais comuns são resultantes de julgamentos e observações equivocadas e podem ser identificados, quando se

observam discrepâncias entre o desempenho real do avaliado e o julgamento feito pelo avaliador. Sendo assim, eles devem ser evitados, porque podem causar desmotivação, queda dos níveis de produtividade e fracasso dos modelos de Avaliação de Desempenho.

A falta de êxito do Sistema de Avaliação de Desempenho pode ter diferentes causas, tais como: construção do sistema, escolha de métodos inadequados e forma errada de conduzir o processo de avaliação.

No que se refere à construção do Sistema de Avaliação, os erros mais comuns podem ser:

- **Pretensão de atender simultaneamente a muitos objetivos:** quanto maior o número de objetivos a serem atingidos, maior a complexidade e cuidado na construção e manutenção do sistema. Sendo assim, um grande número de objetivos pode comprometer a eficácia do Sistema, pela dificuldade na aplicação dos critérios e possibilidade de inconsistência interna, já que a busca de um objetivo muitas vezes contraria procedimentos necessários para a consecução de outros.

- **Não consideração da singularidade das situações:** muitos Sistemas de Avaliação utilizam o mesmo procedimento para avaliar pessoas que se encontram em situações diferentes ou são de cargos diferentes. Desta forma, os resultados podem ser irrelevantes, não contribuindo para com os objetivos a serem alcançados.

Uso de padrões definidos com base no passado: algumas organizações focam a sua avaliação no desempenho passado; porém, sendo as organizações permeadas por mudanças rápidas, o processo de avaliação tem que ser dinâmico, direcionando o foco para o presente e o futuro. O passado pode ser um referencial, mas não a variável mais significativa do processo.

- **Uso de padrões com graus inadequados de desafios:** se todos os padrões apresentam graus baixos a serem atingidos, as pessoas podem deixar de se esforçar, em prol do aperfeiçoamento do desempenho, passando a realizar as tarefas de forma mecânica, podendo, assim, apresentar erros que antes não existiam.

- **Transposição de metodologias e instrumentos de uma realidade para outra:** algumas organizações operam Sistemas de Avaliação de Desempenho parcial ou completamente distantes de sua própria realidade, cultura interna e que, consequentemente, pouco contribuem para sua melhoria. Isto pode ocorrer, quando a organização resolve utilizar sistemas vigentes em outras realidades organizacionais e, até mesmo, em outros países ou quando compra pacotes já prontos, não se preocupando em adaptar a sistemática à sua cultura, que é diferente de qualquer outra.

Já em relação à escolha de métodos inadequados, as principais falhas apresentadas podem ser quanto à escolha de métodos voltados para avaliar desempenhos passados ou voltados para o futuro. Muitas organizações optam por adaptar os dois métodos, tentando observar o desempenho ocorrido e impactar o desempenho o futuro. Porém, os métodos voltados para o passado só podem ser de alguma valia para organizações estáveis, que não conseguem antecipar futuras dificuldades de seus colaboradores. E os métodos voltados para o futuro comparam o desempenho atual do colaborador com os padrões de desempenho esperado, para que, assim, possam prever as condições futuras e tomar as devidas providências, caso seja necessário.

E, finalmente, os erros na forma de conduzir o processo de Avaliação de Desempenho podem ocorrer por parte do Sistema de Avaliação, do avaliador ou do avaliado.

-

No que diz respeito ao Sistema de Avaliação em uso, os erros podem ser os seguintes: “Dia D” avaliar; retardamento de ações administrativas e padronização inadequada. O primeiro se refere a um dia previamente estabelecido para proceder à avaliação, o que pode ser um momento inadequado e, também, pode impedir que a avaliação seja feita em outra época que indique necessidade.

Além disso, tal prática implica em avaliações estanques, sem o devido acompanhamento do desempenho. O retardamento de ações administrativas ocorre, quando ações que deveriam ser implementadas de imediato são adiadas, até que a avaliação de desempenho formal seja realizada e somente depois é que são tomadas as providências necessárias. Isto pode gerar conflitos que costumam se exacerbar a cada dia.

Já a padronização inadequada, diz respeito a modelos de avaliação que apresentam padrões prefixados para o desempenho, que podem nivelar os desempenhos por baixo.

Quanto aos erros gerados pelo avaliador, os encontrados na literatura são:

- **Subjetivismo (erro de semelhança):** atribuir ao avaliado qualidades e defeitos que são próprios do observador ou avaliador. A avaliação é realizada com base nas qualidades que o avaliador percebe em si mesmo, de modo que, se o avaliado possui tais características, ele é beneficiado; se não, penalizado.

- **Unilateralidade:** valorizar aspectos que apenas o avaliador julga importantes.

- **Tendência central (centralização):** tendência a utilizar, indiscriminadamente, o ponto médio da escala de pontuação, não assumindo valores extremos, por receio de prejudicar os avaliados com desempenho insatisfatório e/ou assumir responsabilidades pelos que superam os padrões esperados.

- **Efeito de Halo:** avaliação resultante de impressões globais acerca do desempenho do avaliado e não de acordo com todas as dimensões do desempenho. Deste modo, impressões favoráveis podem resultar em avaliações positivas e impressões desfavoráveis, em avaliações negativas.

- **Falta de memória (erro de recenticidade ou prevalência da proximidade):** ater-se apenas aos últimos acontecimentos, esquecendo-se de fatos significativos que possam ter ocorrido durante todo o espaço de tempo ao qual se refere a avaliação.

Supervalorização da avaliação: acreditar que um simples instrumento de avaliação dos níveis de desempenho individuais possa corrigir defeitos nas pessoas.

- **Desvalorização da avaliação:** acreditar que a avaliação seja um procedimento sem valor e que em nada pode contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos humanos na organização.

- **Falta de técnica:** desconhecimento das principais características da avaliação, emitindo julgamentos unicamente através do bom senso.

- **Força do hábito:** ocasionada pela insensibilidade em apontar variações no desempenho do avaliado, com relação a ele mesmo, no decorrer dos anos, ou com relação aos demais colegas de trabalho.

- **Posições contrárias:** facilmente detectadas através dos boatos sobre a avaliação de desempenho, que, em última análise, representam distorções dos pressupostos básicos e das aplicações práticas do sistema. Exemplo: a avaliação de desempenho foi criada para determinar cortes de pessoal em massa.

- **Critério único:** avaliar com base, apenas, em um critério.

- **Leniência ou brandura (erro de indulgência positiva):** no que diz respeito ao desempenho real que um colaborador exiba, alguns avaliadores atribuem pontuações altas. Assim, o desempenho do colaborador se torna superestimado, isto é, classificado mais alto do que realmente deveria. Isto decorre da inabilidade do avaliador em observar e identificar as diferenças existentes entre os avaliados, no que se refere aos seus níveis de desempenho no trabalho.

- **Severidade (erro de indulgência negativa):** caracteriza-se pelo uso indiscriminado do extremo negativo da escala de avaliação, subestimando o avaliado, ou seja, dando-lhe pontuação mais baixa do que a merecida. E resulta da inabilidade do avaliador em observar e identificar diferenças de desempenho, dando pontuações mais baixas do que o desempenho real do avaliado merecia.

-

- **Diferentes graus de rigor:** quando alguns avaliadores são mais rigorosos do que outros, podendo fazer avaliações mais desfavoráveis aos seus colaboradores, em comparação com colaboradores de outras unidades que tenham desempenhos piores. Este erro é decorrente da combinação dos dois erros apresentados acima (leniência e severidade).

Este erro acima citado não existiria se, numa mesma organização, os colaboradores fossem avaliados pelo mesmo avaliador. Embora houvesse, ainda, um fator de erro, ele seria aplicado igualmente a todos.

- **Diferenciação baixa:** corresponde ao estilo do avaliador de classificar comportamento, sem objetividade e cuidado. Os avaliadores podem ser: diferenciadores altos, usando toda ou a maior parte da escala de avaliação; ou diferenciadores baixos, usando uma faixa limitada da escala. Os primeiros tendem a utilizar todas as informações disponíveis. Já os segundos, tendem a ignorar diferenças, percebendo níveis de desempenho como mais semelhantes do que realmente são.

- **Informação forçada para combinar com critérios de não-desempenho:** o avaliador ajusta a avaliação, a partir de critérios não relacionados ao desempenho. Exemplo: o avaliador considera que a avaliação deve ser feita com base no critério de antiguidade e não no de desempenho. Assim, ele ajusta cada avaliação com a posição de antiguidade do avaliado.

- **Julgamento em termos lógicos:** o avaliador identifica duas ou mais características como correlacionadas logicamente, avaliando, assim, uma em função da outra. Exemplo: se a produtividade do avaliado é excelente, o avaliador considera que a qualidade também é excelente, embora não haja correlação direta entre os dois fatores.

- **Erro de contraste:** realiza uma dada avaliação, comparando-a com o resultado da avaliação anterior. Assim, se o avaliado antecedente obteve uma pontuação muito alta, o atual é prejudicado. Se ao contrário, é beneficiado.

- **Erro de Preconceito Pessoal:** avalia distorcidamente o seu colaborador, por puro preconceito, por exemplo, de cor, sexo, religião, etc.

- **Obstáculos interpessoais:** o avaliador se deixa levar por simpatias ou antipatias pessoais, não sabendo separar o seu papel profissional de outros papéis sociais, em que predominam um relacionamento afetivo (amizade, parentesco, etc.).

- **Favoritismo:** acontece quando o avaliador privilegia alguém, em detrimento de outros, por laços afetivos, interesses ou motivos pessoais, ou até por medo do avaliado.

Erro de Falsidade: é a ocultação ou distorção de informações, propositalmente, sobre o julgamento do avaliado, com o objetivo de prejudicá-lo ou beneficiá-lo. Por exemplo, o avaliador distorce a avaliação, por algum interesse político.

- **Similaridade e contraste:** O avaliador julga o desempenho das pessoas, a partir de sua auto - percepção, considerando como ele mesmo faria em determinada situação, e compara com o que o colaborador fez. Se o desempenho foi similar ao que ele faria, as pontuações são maiores; se foi diferente, as pontuações são menores.

- **Prevalência do papel:** alguns avaliadores realizam a avaliação de um dado desempenho, com base em como deveria ser exercido aquele papel, de acordo com o senso comum, principalmente, em se tratando de cargos de chefia.

Segundo Tachizawa e cols. (2001):

A melhor maneira de evitar esses problemas é submeter os avaliadores a um treinamento prévio, explicando-lhes os critérios a serem utilizados no processo de avaliação e mostrando-lhes as distorções mais comuns. A comissão de avaliação contribui, também, para minorar tais problemas, mediante o monitoramento constante dos especialistas em Recursos Humanos e a troca de experiências entre os avaliadores (p. 214).

Finalmente, os erros na forma de conduzir a avaliação de desempenho podem ser gerados por parte do avaliado. Este pode apresentar um desempenho de fachada, ou seja, passar a realizar um bom trabalho, imediatamente antes da avaliação ser realizada e, em seguida, retomar seus hábitos errôneos, que apresentava antes do procedimento de avaliação.

-

Outros avaliados pode, também, supervalorizar o que fazem. Ou seja, suas ações são enganosas e manipuladoras, escondendo o real desempenho. O avaliado, também, pode apresentar o comportamento de manipulação, tentando controlar os outros com agrados ou chantagens emocionais ou de poder.

1.7. Tendências em avaliação de desempenho

Dentre as tendências em avaliação de desempenho, Chiavenato (2009) lista oito principais. A primeira é que os indicadores tendem a ser sistêmicos, visualizando a organização como um conjunto homogêneo e integrado; a segunda é que os indicadores tendem a ser escolhidos conforme os critérios de avaliação, pois dificilmente um único indicador pode ser tão flexível ao ponto de servir para critérios de remuneração variável, promoções, participação nos resultados etc.;

A terceira tendência diz que os indicadores devem ser escolhidos em conjunto para evitar distorções entre os critérios necessários; a avaliação de desempenho também é vista hoje como elemento integrador das práticas de gestão de pessoas, sendo um processo que une os demais processos de gestão de pessoas; a quinta tendência é a avaliação de desempenho se desenvolver preferencialmente por meio de processos não estruturados e sem os rituais burocráticos utilizados antes; a avaliação de desempenho tende também a ser uma forma de retroação às pessoas, de retro informação das pessoas proporcionando orientação, autoavaliação, Auto direção e auto controle.

Aqui a avaliação atinge um sentido mais amplo, envolvendo competências pessoais, tecnológicas, metodológicas e sociais; a sétima tendência é que a avaliação de desempenho foque cada vez mais nos resultados, metas e objetivos alcançados do que o próprio comportamento em si; e a oitava tendência é que a avaliação de desempenho esteja intimamente relacionada com a noção de experiência.

1.7.1. Dificuldades no processo de avaliação de desempenho

Como não existe sistema de avaliação perfeito, seja por um motivo ou outro, é importante estar atento aos entraves que podem ocorrer ao longo do processo, que dificultam o atingimento do objetivo da avaliação.

Gil (2016) apresenta uma lista com os principais problemas que podem ser encontrados. São eles: a definição inadequada de objetivos; o baixo nível de envolvimento da alta administração; o despreparo para administrar pessoas; avaliação circunscrita a um dia específico, o que faz com que os funcionários acabem preenchendo os formulários de maneira ritualística; baixo nível de participação das chefias; exclusão dos empregados do processo de planejamento; foco apenas no individual, desconsiderando o envolvimento com equipes; subjetividade na avaliação; consequências insuficientes para garantir a eficácia do processo, pois é necessária a elaboração de planos de ação, acompanhamento posterior do funcionário e orientação do gestor.

Sob a perspectiva de Marras (2000), todo sistema apresenta vícios de julgamento que dão origem a críticas que tornam o sistema vulnerável. Segundo ele,

•
a vulnerabilidade do sistema tende a estar mais ligada a quem avalia do que ao próprio instrumento de avaliação em si e podem estar presentes tanto conscientemente pelo avaliador, quando ele ‘vicia’ o resultado propositalmente, quanto inconscientemente.

Nas atitudes conscientes são vistos com frequência o chamado efeito halo, que é a tendência do avaliador se deixar levar por alguma característica do avaliado que marcou significativamente e acabou impedindo de ele interpretar as demais características com neutralidade e clareza; e o efeito tendência central, que ocorre quando o avaliador ‘força’ a avaliação para um ponto central da escala a fim de não se comprometer com avaliações muito negativas ou altamente positivas (Marras, 2000).

Nas atitudes inconscientes encontram-se as seguintes disfunções: o julgar sob a impressão de uma qualidade fortemente presente dentro do conjunto de características, ou seja, quando o avaliador se deixa levar por uma característica que se sobressai em detrimento das outras; basear-se em acontecimentos recentes; levar em consideração características pessoais extra cargo; e supervalorizar as qualidades potenciais (Marras, 2000).

1.7.2. Vantagens da avaliação do desempenho no setor público

Conforme referido anteriormente, a avaliação do desempenho tem vindo a ser perspectivada como uma ferramenta importante para melhorar a produtividade e a responsabilidade (Ema, 2012).

Já há duas décadas atrás, Osborne e Gaebler (1992) defendiam o poder da avaliação do desempenho, afirmando que o seu modelo se aplicava a qualquer organização pública e privada, com ou sem fins lucrativos (p. 21).

Os autores justificavam a utilização desta ferramenta com base nos seguintes argumentos (pp. 146-154):

- O que é medido é feito;
- Se não medirmos os resultados, não poderemos distinguir o sucesso do insucesso;
- Se não observarmos o sucesso, não poderemos recompensa-lo;

- Se não pudermos recompensar o sucesso, estaremos provavelmente a recompensar o insucesso;

- Se não observarmos o sucesso, não poderemos aprender com ele;
- Se não reconhecermos o insucesso, não poderemos corrigi-lo;
- Se não pudermos demonstrar os resultados, não poderemos obter apoio público.

A estes motivos, Halachmi (2002, p. 65) acrescentou ainda outros:

- Se não puder medir os resultados, não poderá compreendê-los;
- Se não puder compreendê-los, não poderá controlá-los;
- Se não puder controlá-los, não poderá melhorá-los;
- Se os colaboradores souberem que pretende medir os resultados do seu trabalho, eles irão executá-lo;
- Se não reconhecer o sucesso, não será capaz de o manter;
- Se não reconhecer o insucesso, irá repetir os mesmos erros e desperdiçar recursos;
- Se não conseguir relacionar os resultados aos recursos afetos, não poderá calcular os custos reais.

Partilhando uma perspetiva semelhante, outros autores defendem que a avaliação do desempenho contribui para a clarificação e para a concretização das estratégias organizacionais, permitindo fazer comparações entre os diversos serviços públicos (Joo e Gottfredson, 2011).

Para além disto, a avaliação do desempenho possibilita a identificação das necessidades individuais de formação, a aferição do ajustamento das competências dos colaboradores às funções que exercem, bem como o potencial reaproveitamento dos mesmos em outras atividades. Permite também recompensar os melhores desempenhos e corrigir os desempenhos menos bons (Madureira e Rodrigues, 2007).

Parecem, assim, existir diversas vantagens decorrentes da utilização de sistemas de avaliação do desempenho no sector público, legitimando a sua implementação em quase todos os países da OCDE.

Longenecker e Nykodym (1996) vão mais longe ao questionar se a avaliação do desempenho deverá estar associada à progressão na carreira (como sucede no caso português), devido ao facto de a sua eficácia ainda não ter sido apoiada por evidências concretas. Estas e outras limitações que têm sido apontadas serão abordadas nos pontos seguintes.

1.8. Dificuldades de avaliação

As políticas de reforma administrativa implementadas nos países da OCDE pressupõem a aplicabilidade dos modelos de gestão privados ao setor público. Contudo, existem algumas perspetivas críticas que apontam como mais provável o insucesso da importação de princípios de gestão privados pressupondo que a diferença entre os dois setores levará as organizações públicas a responder de forma diferente às organizações privadas, no que respeita à mudança de modelos de gestão (Proper e Wilson, 2003).

As principais dissemelhanças assinaladas que sustentam esta visão referem-se a (Madureira e Rodrigues, 2007 e 2011; Rantanen et al, 2007; Pereira, 2009; Ema, 2012; Frey et al, 2013):

- Contradição entre o interesse público e a obtenção de lucro;
- Restrições legais e ambiente político inerentes à gestão pública;
- Preocupação com o cumprimento de normas em detrimento da concretização de resultados, levando muitas vezes a sobrepor os aspetos processuais (i.e., o “como deve ser feito”) ao que deve ser feito;
- A maior parte dos fundos no sector público advêm da liquidação de impostos e não dos clientes.
- Os objetivos de desempenho são definidos em função da missão do serviço público, ao invés do lucro, o que leva muitas vezes à sua ambiguidade;

- Os serviços prestados são naturalmente intangíveis e difíceis de medir; - Os clientes emitem diferentes juízos de valor sobre os mesmos serviços, pelo que se torna mais complicado estabelecer indicadores de medida;

- A avaliação da qualidade prende-se essencialmente com a medição do nível de satisfação dos clientes.

No setor público, o aumento da qualidade pode significar um acréscimo dos custos;

- Os serviços são prestados ao cidadão em geral, de forma indiferenciada, e não a um público restrito e selecionado como sucede no sector privado.

Tendo em conta esta diversidade entre os dois setores, vários autores procuraram estudar as dificuldades sentidas na implementação de sistemas de avaliação do desempenho na administração pública assentes na metodologia de gestão por objetivos. Seguidamente, serão abordadas as principais dificuldades referidas na literatura sobre esta problemática.

1.8.1. A individualização dos desempenhos

A maioria dos sistemas de avaliação do desempenho pressupõe a individualização dos desempenhos como forma de os mensurar.

Atendendo a que a maioria das atividades no setor público é realizada em equipa e que os funcionários públicos prestam um serviço ao cidadão de forma indiferenciada (sem a preocupação de gerar lucro), a individualização dos desempenhos tem sido apontada como uma das principais dificuldades na implementação desta ferramenta (Madureira e Rodrigues, 2007 e 2011).

Considera-se também que a subjetividade na avaliação do desempenho, decorrente da dificuldade de isolar a variável “desempenho individual” torna-se maior no contexto da administração pública, marcadamente burocrático e mais vocacionado para o cumprimento de processos do que para os resultados.

Assim, dificilmente poderão ser calculados salários em função do volume de vendas ou de produção efetiva de bens ou serviços (Madureira e Rodrigues, 2007 e 2011). Mais ainda, os bons desempenhos numa determinada área poderão implicar desempenhos menos bons noutras áreas.

CAPÍTULO II. METODOLOGIA DE PESQUISA

Segundo Carvalho (2009, p. 116) metodologia são procedimentos adaptados para se encontrar a resposta da questão básica.

2.1. Tipos de pesquisa

Quanto o tipo de pesquisa é descritivo conforme fundamenta vergara (1998, p. 45) a “pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”, como também, estabelece a “correlação entre variáveis” e define sua natureza. “Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.”

2.2. Modelo(s) de abordagens

Do ponto de vista abordagem, este trabalho emprega uma pesquisa qualitativa e quantitativa.

Para Gonzalez (2016, p. 5) “pesquisa qualitativa é aquela que implica compreender o conhecimento como produção e não como apropriação linear de uma realidade que nos apresenta”.

Segundo Bauer (2014, p. 22) “pesquisa quantitativa é aquela que lida com números, usa modelos estatísticos para explicar os dados”.

2.3. Níveis) de estruturação de método (s)

Segundo Carvalho (2015, p. 116) “métodos são procedimentos adotados para se encontrar a resposta da questão básica”.

O termo método é conhecido como o conjunto de procedimentos, regras e operações previamente fixados que permitem chegar à determinada meta, fim ou conhecimento.

Portanto, o método científico aplicado estabelece uma enorme fonte de conhecimentos, já que os seus resultados podem ser considerados objetivos e corretos e não são suscetíveis de discussão.

a) Nível teórico: leva em conta teorias que dominam principalmente, leis, conceitos, bem como a prevalência do componente mental. conhecimento preceptivo torna-se um papel subordinado.

b) Nível empírico/experimental: é reduzido para o estudo de objetos da vida real. Ou seja, o empírico nível de conhecimento científico é reduzido para o fato de que, nesta fase estamos estudando a interação, o contato humano com as características naturais circundantes.

c) Nível estatístico/matemático: utilizou-se para mostra os resultados da tabulação dos dados obtidos, determinar as distribuições de percentagem e suas representações gráficas.

2.4. **Técnicas de colheita de dados**

Para a recolha de dados desta pesquisa utilizaremos o questionário.

Segundo Alves (2014, p.36) “o questionário permite recolher informações sobre as várias áreas de avaliação ao mesmo tempo e possibilita a comparação entre as respostas de vários actores”. Os dados obtidos foram organizados em tabelas e gráficos configurados a partir do Excel.

2.5. **Instrumentos e procedimentos de recolha de dados**

Segundo Aires (2015, p.24) os procedimentos básicos de recolha na pesquisa envolvem quatro tipos:

Seleção: Exame minucioso dos dados. Verificação crítica que tem por finalidade detectar falhas ou erros, evitando informações confusas, distorcidas, incompletas, que podem prejudicar o resultado da pesquisa, como a grande quantidade de dados desordenados e as instruções mal compreendidas;

Codificação: Operação utilizada para classificar os dados que se relacionam. Com a codificação, os dados são transformados em símbolos, podendo depois ser tabelados e contados (atribuição de códigos, números e letras);

Tabulação: Disposição dos dados em tabelas, quadros e gráficos para facilitar a verificação das inter-relações entre eles.

Análise: Atividade intelectual que busca dar um significado amplo às respostas, vinculando-se a outros conhecimentos e teorias. Em outras palavras, trata-se da exposição e interpretação do significado do material apresentado.

É preciso ressaltar que a validação dos dados de pesquisa ocorre em cada um desses procedimentos básicos. São eles que vão proporcionar a precisão e a credibilidade dos resultados de análise.

2.6. População e amostra

Pestrana citado por Velosa (2013, p.53) “população é o conjunto de todos os valores que descrevem um fenómeno que interessa ao investigador”.

A população desta pesquisa é 30 funcionários, sendo 20 professores e 10 funcionários administrativos.

Segundo Marconi (2012, p.28) “amostra é a porção ou parcela escolhida de acordo com a população”.

A amostra que foi extraída é de dezassete (17) funcionários docentes e não docentes da referida instituição que representa 57% da população.

Tabela nº 01. População e amostra

Designação	População	Amostra	%
Administrativos	10	3	18
Professores	20	14	82
Total	30	17	100

Fonte: Elaboração Própria 2023

Amostra foi calculada de forma aleatória simples. Multiplicamos a mostra dos 17 inquiridos vezes 100 e dividimos por 30 que é a população, correspondendo assim à 56,66 que arredondo a 57 %

2.7. Caracterização do campo de estudo

- **Localização geográfica e funcionamento da instituição**
- O Centro Escolar Primária 4076, é uma instituição fundada em 22 de outubro de 2006 e inaugurado em 01 de fevereiro de 2007.

O Centro Escolar Primária 4076 está sediado no distrito urbano da Funda Vila localizada na rua Jimunal, bairro Cowboy Sul município de Cacuaco província de Luanda.

- **Funcionamento da instituição**

O Centro Escolar Primária 4076, está constituída com 13 salas de aulas construídas de raiz e funciona com dois (2) períodos da iniciação até a 6ª classe, campos desportivos, refeitório e hospital.

A mesma instituição possui dez (10) funcionários administrativos, vinte (20) professores, quatro (4) auxiliares de limpeza, quatro (4) cozinheiras e dois (2) seguranças. Bem como, três (3) gabinetes (para os membros de direção nomeadamente director geral, secretaria e subdiretora pedagógica), sala dos professores e seis (6) WC.

- **Estrutura organizacional da instituição (composição da direção e órgão executivo de apoio).**

O corpo diretivo da escola está composto por: Director Geral, Subdiretor Pedagógico, Subdiretor Administrativo, Secretário Geral, Secretario da Subdireção Pedagógica, Coordenadores de Turnos,

Coordenadores de Disciplinas, Coordenadores das Actividades Extras Escolares, Directores de Turmas e de Classes, Comissão de Pais e Encarregados de Educação e Comissão Disciplinar.

Missão

Prestar serviço de qualidade em todo o território nacional e ajudar o próximo em todo sector da vida (espiritual e moral) e tentar minimizar aquilo que é a necessidade do povo e ser parceiro do governo angolano.

Visão

Alcançar a excelência na execução de serviços na área da educação e ocupar posição de destaque a nível nacional.

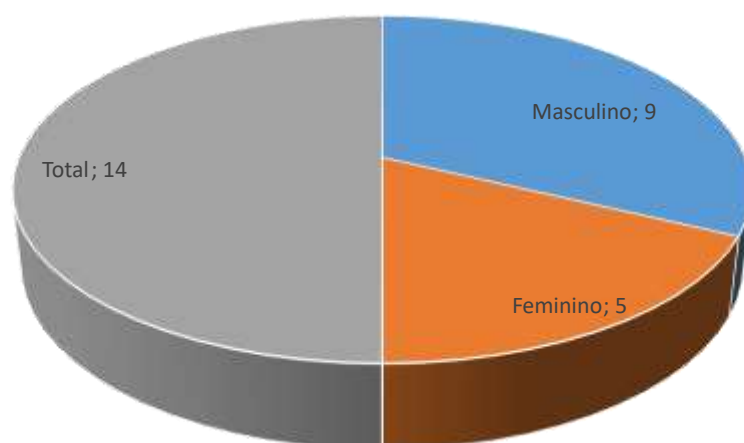
Valores

A mesma tem a sua cultura organizacional pautada em valores-chaves, que é a ética e que norteia o nosso trabalho diário e reflete a forma como tratamos as pessoas e conduzimos nossos negócios, com transparência. A instituição ou organização de ensino tem cerca de 30 funcionários docentes e não docentes.

CAPÍTULO III. DISCUSSÃO E RESULTADOS

Tabela nº 02. Dados demográficos sobre distribuição de amostra por gênero

Designação	Frequência	%
Masculino	9	64
Feminino	5	36
Total	14	100



Fonte: Elaboração Própria/2023

Segundo a Tabela nº2. Relativamente dos inqueridos colocado a questão 9 que correspondem 64% são do gênero masculino, 5 que correspondem 36% dos inqueridos colocado a questão são do gênero feminino, perfazendo um total de 100 dos funcionários docentes inqueridos.

Tabela nº3. Inquérito aplicados aos funcionários docentes com anos de experiencia de trabalho.

Designação	Frequência	%
Menos de um (1) ano	0	00
1 à 5 Anos	4	28,5
6 à 10 anos	4	28,5
Mais de 10 Anos	6	42,8
Total	14	100



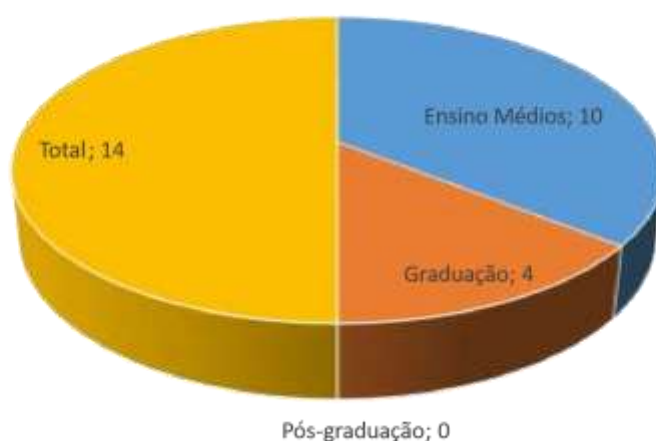
Fonte: Elaboração Própria/2023

De acordo a Tabela nº3. Relativamente dos inqueridos colocado a questão 6 que correspondem 42,8% responderam a Mais de 10 anos, 4 que correspondem 28,5% dos inqueridos colocado a questão responderam a 6 a 10 anos, 4 que correspondem 28,5% dos inqueridos colocado a questão responderam a 1 a 5 anos, adicionando assim 100% dos inqueridos.

3.2. Inquérito aplicado aos funcionários docente

Tabela nº4. Nível académico

Designação	Frequência	%
Ensino Médios	10	71
Graduação	4	29
Pós-graduação	0	0
Total	14	100

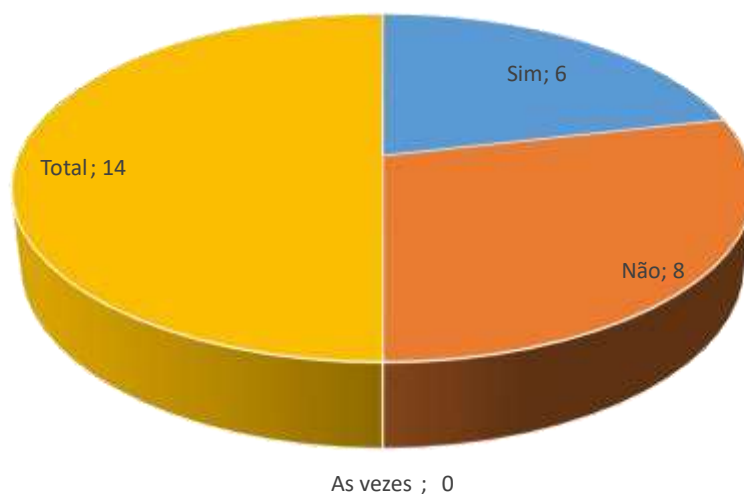


Fonte: Elaboração Própria/2023

Na perspectiva da Tabela nº4. Em relação ao nível académico, dos 14 inquiridos que correspondem à 100%, 10 inquiridos que correspondem à 71% são técnicos Médio, e 4 inquiridos que correspondem à 29% são graduados, per fazendo assim 100%.

Tabela nº5. Transparência no processo da avaliação do desempenho

Designação	Frequência	%
Sim	6	43
Não	8	57
As vezes	0	00
Total	14	100

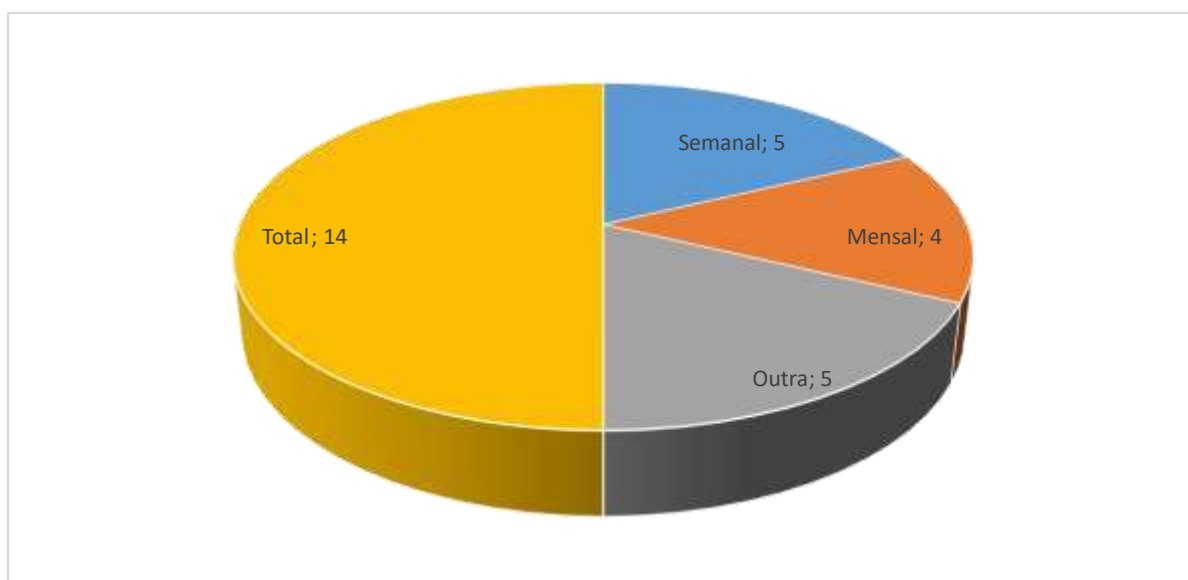


Fonte: Elaboração Própria/2023

Na opinião da Tabela nº5. Relativamente a transparência no processo da avaliação do desempenho, dos 14 inqueridos que correspondem à 100%, 8 inqueridos que correspondem à 57% responderam não concordam e, 6 inqueridos que correspondem à 43% responderam que sim. Perfazendo assim os 100% dos inqueridos.

Tabela nº6. Frequência das reuniões para discussão da avaliação do desempenho com o superior hierárquico

Designação	Frequência	%
Semanal	5	35,7
Mensal	4	29
Outra	5	35,7
Total	14	100

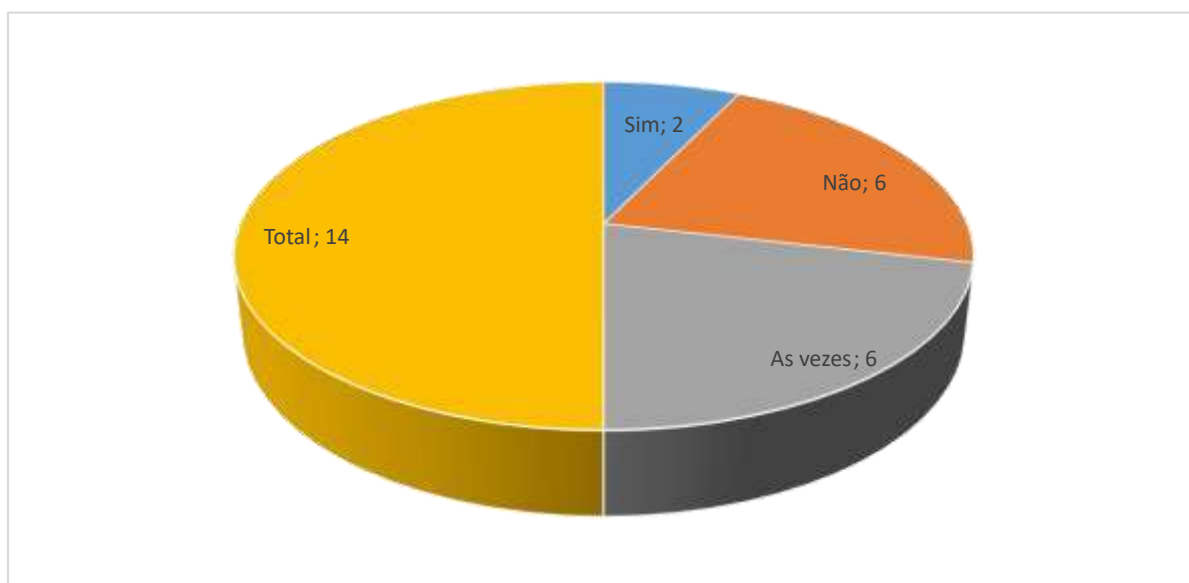


Fonte: Elaboração Própria/2023

Conforme a Tabela nº6. Relativamente a frequência das reuniões para discussão da avaliação do desempenho com o superior hierárquico, dos 14 inquiridos que correspondem à 100%, 5 inquiridos que correspondem à 35,7% responderam semanal. 5 inquiridos que correspondem à 35,7% responderam outra e 4 inquiridos que correspondem à 29% responderam mensal. Perfazendo assim, 100%. Mediante os resultados, podemos concluir que deveria haver um plano ou programação quanto as discussões de avaliação de desempenho dos funcionários com superior hierárquico.

Tabela nº7. Clareza e objectividade dos critérios de avaliação

Designação	Frequência	%
Sim	2	14
Não	6	43
As vezes	6	43
Total	14	100



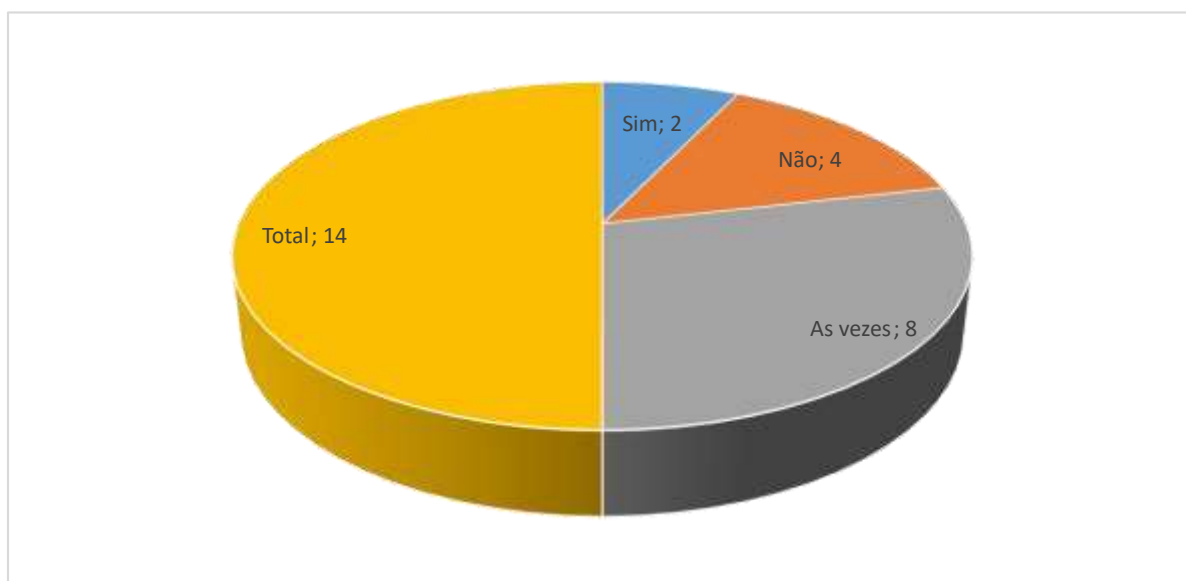
Fonte: Elaboração Própria/2023

Seguindo a Tabela nº7. Relativamente a clareza e objectividade dos critérios de avaliação. Dos 14 inqueridos que correspondem à 100%, 6 inquiridos que correspondem à 43% responderam as vezes. 6 inqueridos que correspondem à 43% responderam não e 2 inqueridos que correspondem à 14% responderam sim, perfazendo assim 100% dos inqueridos.

Mediante os dados apresentados na tabela, podemos concluir, os critérios de avaliação não são claros nem objectivos.

Tabela nº8. Reconhecimento das realizações e contribuições na avaliação de desempenho

Designação	Frequência	%
Sim	2	14
Não	4	29
As vezes	8	57
Total	14	100

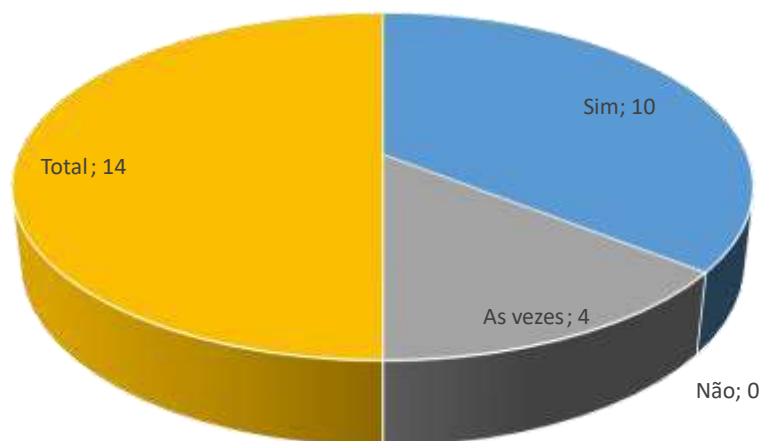


Fonte: Elaboração Própria/2023

Em conformidade a Tabela nº8. Relativamente o reconhecimento das realizações e contribuições na avaliação de desempenho, dos 14 inqueridos que correspondem à 100%, 8 inqueridos que correspondem à 57% responderam as vezes, 4 inqueridos que correspondem à 29% responderam que não e, 2 inqueridos que correspondem à 14% responderam que sim. Perfazendo assim 100% dos inqueridos.

Tabela nº9. influencia positiva da avaliação da produtividade

Designação	Frequência	%
Sim	10	71
Não	0	00
As vezes	4	29
Total	14	100

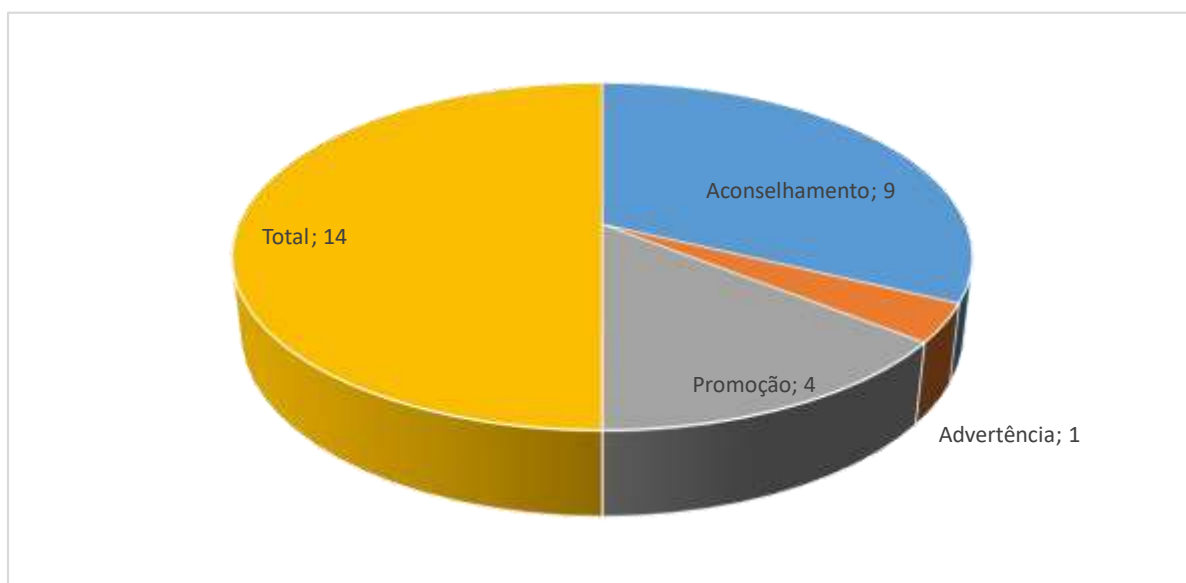


Fonte: Elaboração Própria/2023

Em concordância a Tabela nº9. Sobre a influencia positiva da avaliação da produtividade. Dos 14 inqueridos que correspondem à 100%, 10 inquiridos que correspondem à 71% responderam sim, e 4 inquiridos que correspondem à 29% responderam que as vezes. Perfazendo assim 100% dos inqueridos.

Tabela nº10. Tipo de feedback recebido da avaliação de desempenho

Designação	Frequência	%
Aconselhamento	9	64
Advertência	1	7
Promoção	4	29
Total	14	100

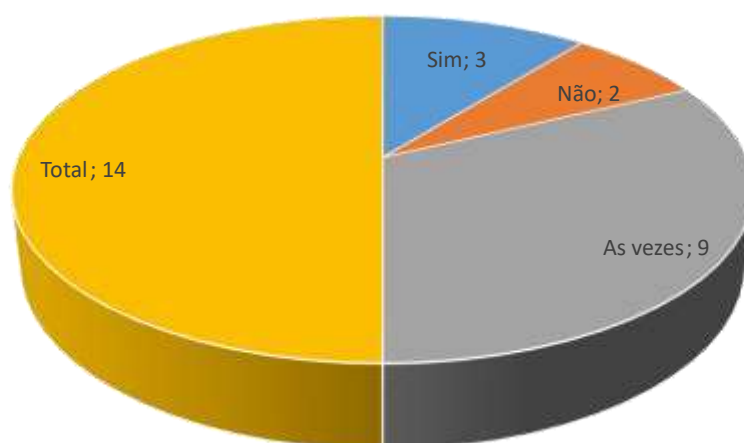


Fonte: Elaboração Própria/2023

Em concordância a Tabela nº10. Sobre o tipo de feedback recebido da avaliação de desempenho. Dos 14 inqueridos que correspondem à 100%, 9 inqueridos que correspondem à 64% responderam aconselhamento e, 4 inqueridos que correspondem à 29% reponderam promoção e, 1 que corresponde à 7% respondeu advertência. Perfazendo assim 100% dos inqueridos.

Tabela nº11. Consideração na avaliação de desempenho mediante as circunstancias individuais e as dificuldades enfrentados pelos Funcionários.

Designação	Frequência	%
Sim	3	21,4
Não	2	14,2
As vezes	9	64,4
Total	14	100

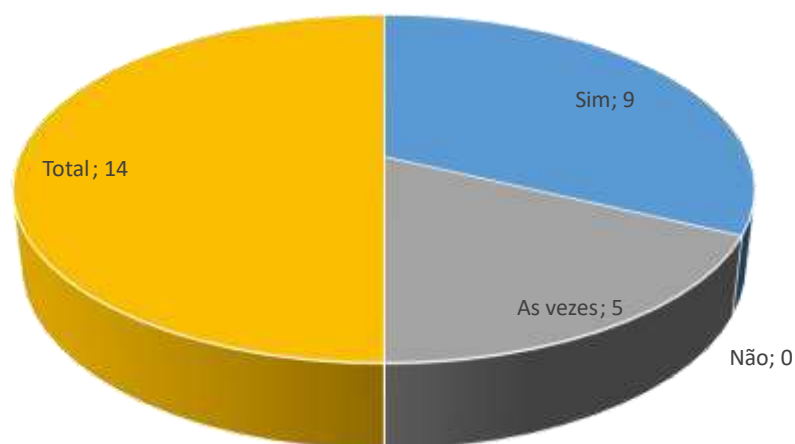


Fonte: Elaboração Própria/2023

De acordo a Tabela nº11. Sobre a consideração na avaliação de desempenho mediante as circunstancias individuais e as dificuldades enfrentados pelos Funcionários. Dos 14 inqueridos que correspondem à 100%, 9 inqueridos que correspondem à 64,4% responderam as vezes, e 2 inqueridos que correspondem à 14,2% responderam que não. Perfazendo assim 100% dos inqueridos.

Tabela nº12. Impacto do processo da avaliação na melhoria continua dos funcionários.

Designação	Frequência	%
Sim	9	64
Não	0	00
As vezes	5	36
Total	14	100

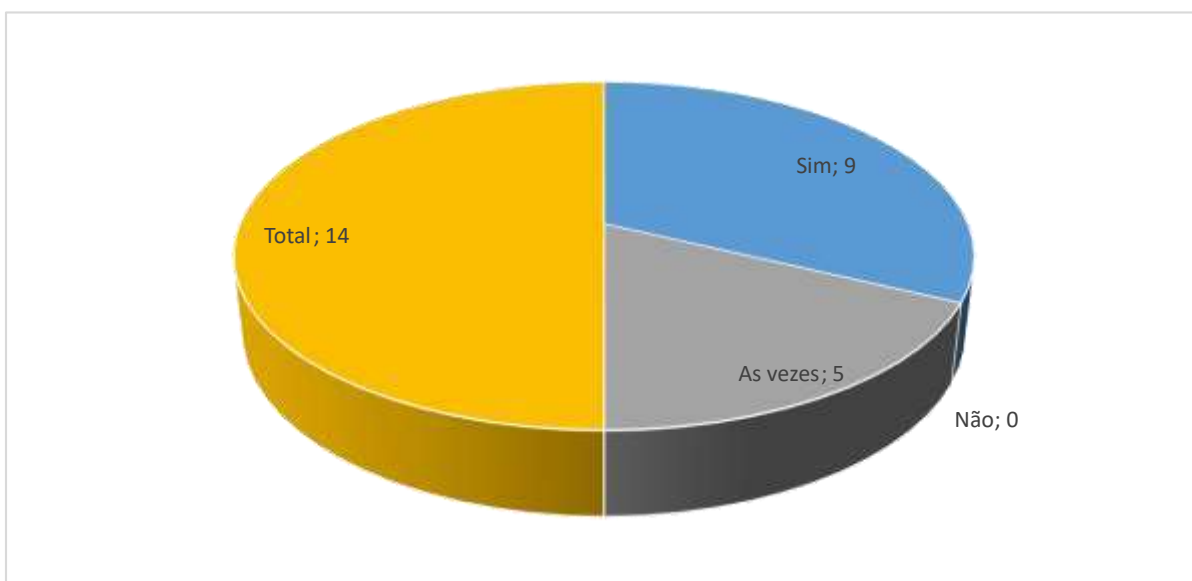


Fonte: Elaboração Própria/2023

Segundo a Tabela nº 12. Sobre o impacto do processo da avaliação na melhoria continua dos funcionários. Dos 14 inqueridos que correspondem à 100%, 9 que correspondem à 64% responderam que sim, e 5 que corresponde à 36% responderam as vezes. Perfazendo assim 100% dos inqueridos.

Tabela nº13. Avaliação de desempenho na melhoria do comportamento dos funcionários do sector público.

Designação	Frequência	%
Sim	9	64
Não	0	00
As vezes	5	36
Total	14	100



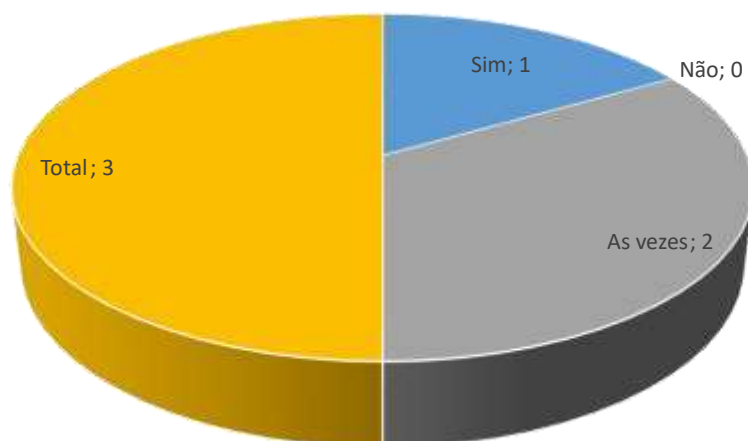
Fonte: Elaboração Própria/2023

De acordo a Tabela nº13. Sobre avaliação de desempenho de desempenho na melhoria do comportamento dos funcionários do sector publico. Dos 14 inqueridos que correspondem à 100%, 9 inqueridos que correspondem à 64% responderam sim, e 5 inquiridos que correspondem à 36% responderam as vezes. Perfazendo assim 100% dos inqueridos.

3.3. Inquérito aplicado aos gestores

Tabela nº14. Transparência no processo de avaliação de desempenho

Designação	Frequência	%
Sim	1	33
Não	0	00
As vezes	2	67
Total	3	100

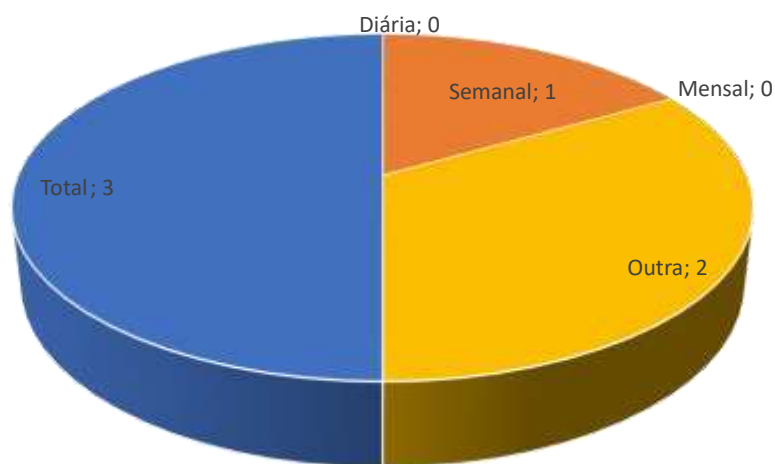


Fonte: Elaboração Própria/2023

Em harmonia a Tabela nº14. Sobre a Transparência no processo de avaliação de desempenho, dos 3 inqueridos que correspondem à 100%, 2 inquiridos que correspondem à 67% responderam as vezes, e 1 que corresponde à 33% respondeu as vezes. Perfazendo assim 100% dos inqueridos.

Tabela nº 15. frequência das reuniões para discussão da avaliação de desempenho com seu superior.

Designação	Frequência	%
Diária	0	00
Semanal	1	33
Mensal	0	00
Outra	2	67
Total	3	100

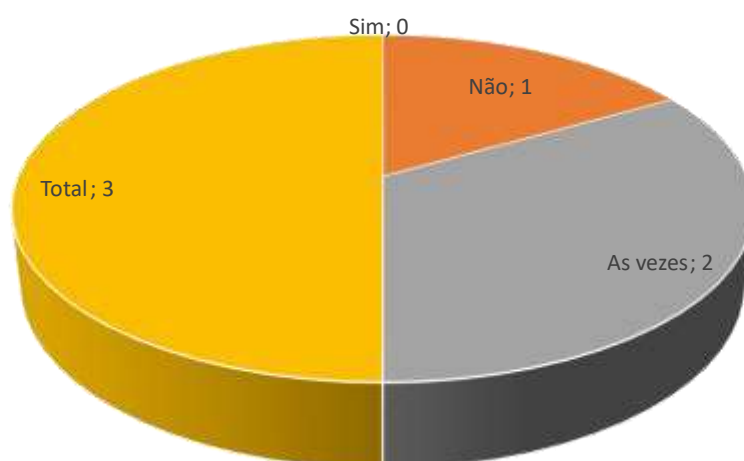


Fonte: Elaboração Própria/2023

Conforme a Tabela nº15. Sobre frequência das reuniões para discutir da avaliação de desempenho com seu superior, dos 3 inqueridos que correspondem à 100%, 2 inquiridos que correspondem à 67% responderam outras, e 1 que corresponde à 33% respondeu semanalmente. Perfazendo assim 100% dos inqueridos.

Tabela nº 16 . Objectividade e clareza dos critérios de avaliação do desempenho

Designação	Frequência	%
Sim	0	00
Não	1	33
As vezes	2	67
Total	3	100



Fonte: Elaboração Própria/2023

Em correspondência a Tabela nº16. Sobre a objetividade e clareza dos critérios de avaliação do desempenho, dos 3 inqueridos que correspondem à 100% 2 inqueridos colocado que corresponde 67% responderam as vezes, apenas um que corresponde à 33% respondeu não. Prezando assim 100% dos inqueridos.

Tabela nº 17. Reconhecimento das realizações e contribuições na avaliação de desempenho

Designação	Frequência	%
Sim	0	00
Não	1	33
As vezes	2	67
Total	3	100

Fonte: Elaboração Própria/2023

Em obediência a Tabela nº17. Sobre o conhecimento das realizações e contribuições são reconhecidos durante avaliação de desempenho, dos 3 inqueridos que correspondem à 100%, 2 inqueridos que correspondem à 67% responderam que as vezes, e um que corresponde à 33% respondeu não. Perfazendo assim 100% dos inqueridos.

Tabela nº18. influencia positiva da avaliação e da produtividade

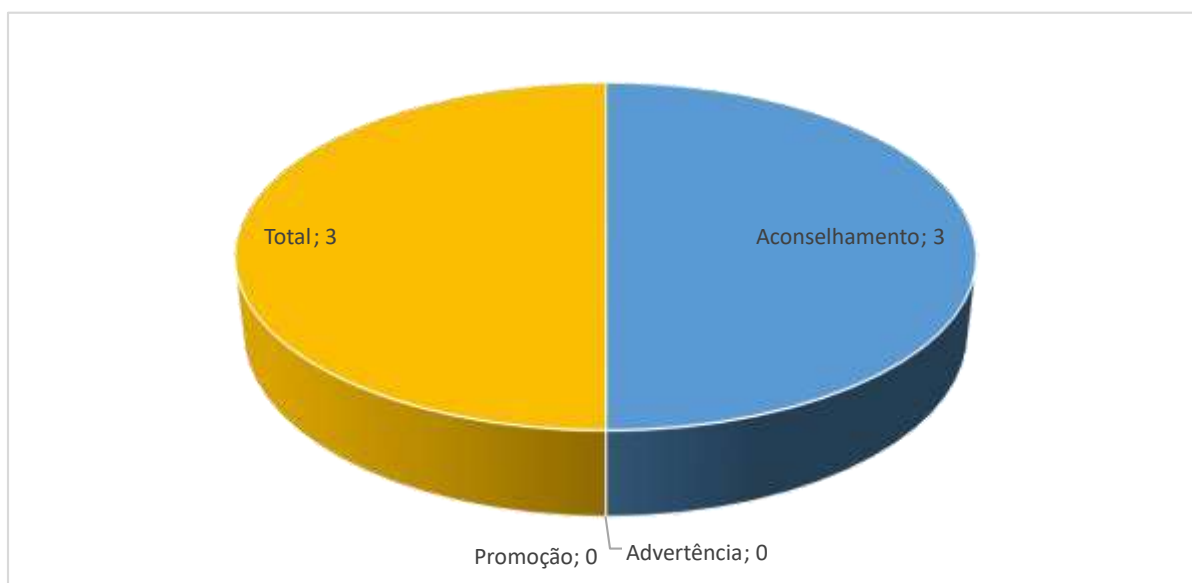
Designação	Frequência	%
Sim	3	100
Não	0	00
As vezes	0	00
Total	3	100

Fonte: Elaboração Própria/2023

Em conformismo a Tabela nº18. Sobre a influencia positiva da avaliação e da produtividade, dos 3 inqueridos que correspondem à 100%, portanto 100% responderam que sim, perfazendo assim 100% dos inqueridos.

Tabela nº 19. Tipo de feedback recebido na avaliação de desempenho

Designação	Frequência	%
Aconselhamento	3	100
Advertência	00	00
Promoção	0	00
Total	3	100



Fonte: Elaboração Própria/2023

De acordo a Tabela nº19. Relativamente ao tipo de feedback recebido na avaliação de desempenho, dos 3 inqueridos que correspondem à 100%, todos responderam aconselhamento. Perfazendo assim 100% dos inqueridos.

Tabela nº 20. Consideração na avaliação de desempenho mediante as circunstancias individuais e as dificuldades enfrentados pelos funcionários

Designação	Frequência	%
Sim	2	67
Não	0	0
As vezes	1	33
Total	3	100

Fonte: Elaboração Própria/2023

Em conform1ação a Tabela nº20. Relativamente a consideração na avaliação de desempenho mediante as circunstancias individuais e as dificuldades enfrentados pelos funcionários, dos 3 inqueridos que correspondem à 100%, inqueridos 2 que correspondem à 67% responderam que sim, apenas um que corresponde à 33% respondeu não. Perfazendo assim 100% dos inqueridos.

Tabela nº21. impacto do processo de avaliação na melhoria continua dos funcionários

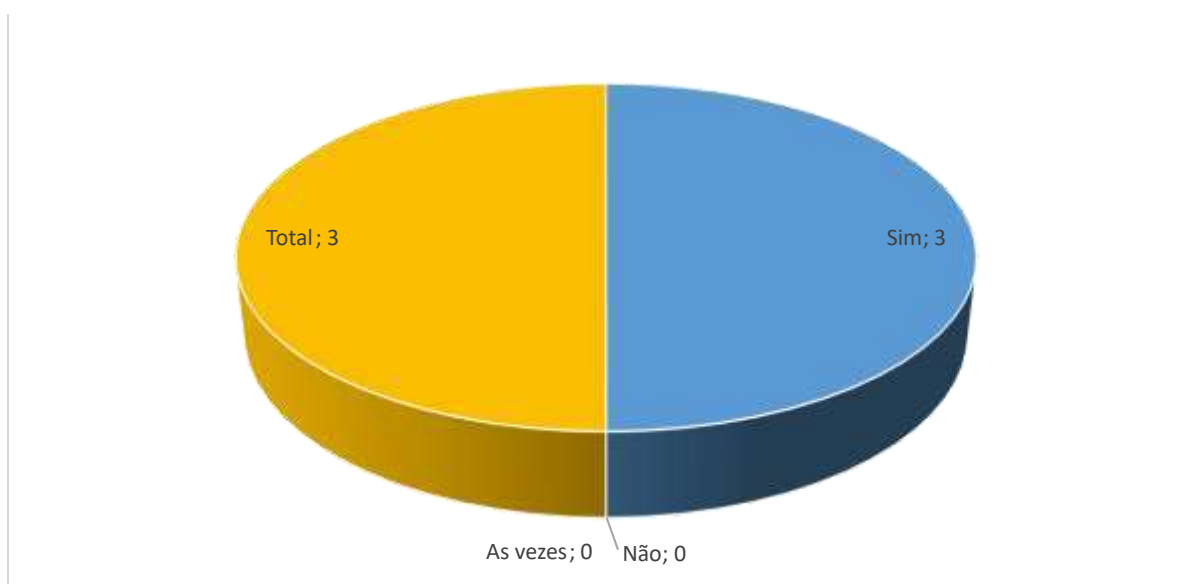
Designação	Frequência	%
Sim	3	100
Não	0	00
As vezes	0	00
Total	3	100

Fonte: Elaboração Própria/2023

Segundo a Tabela nº21. Relativamente ao impacto do processo de avaliação na melhoria continua dos funcionários, dos 3 inqueridos que correspondem à 100%, portanto todos, responderam sim, o impacto do processo de avaliação é a melhoria continua dos funcionários adicionando assim 100% dos inqueridos.

Tabela nº 22. Avaliação de desempenho tem um impacto positivo, sendo um instrumento que serve para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas do sector público

Designação	Frequência	%
Sim	3	100
Não	0	00
As vezes	0	00
Total	3	100



Fonte: Elaboração Própria/2023

Em alinhamento Tabela nº22. Relativamente dos 3 inqueridos que correspondem à 100%, portanto 100% responderam que sim, avaliação de desempenho tem um impacto positivo, sendo um instrumento que serve para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas do sector público perfazendo assim 100% dos inqueridos.

3.4. Análise da discussão dos resultados

Segundo os dados demográficos por género 9 inquiridos que correspondem 64% são do género masculino.

De acordo ao tempo de serviço, 6 inquiridos que correspondem 42,8% tem um tempo acima dos 10 anos.

Em relação ao nível académico, dos 14 inquiridos que correspondem à 100%, 10 inquiridos que correspondem à 71% são técnicos Médio.

Relativamente a transparência no processo da avaliação do desempenho, dos 14 inquiridos que correspondem à 100%, 8 inquiridos que correspondem à 57% responderam não concordam.

Conforme afirma (Mattos, 2003), o sucesso ou fracasso da avaliação de desempenho está em grande medida relacionado à competência dos avaliadores, pois é necessário que o avaliador esteja preparado para tal função, tendo clareza do propósito e de sua importância; do contrário torna-se difícil detectar as dificuldades e potenciais.

Conforme a frequência das reuniões para discussão da avaliação do desempenho com o superior hierárquico, dos 14 inquiridos que correspondem à 100%, 5 inquiridos que correspondem à 35,5% responderam semanal.

Seguindo a clareza e objectividade dos critérios de avaliação. Dos 14 inquiridos que correspondem à 100%, 6 inquiridos que correspondem à 43% responderam as vezes. 6 inquiridos que correspondem à 43% responderam não.

Relativamente o reconhecimento das realizações e contribuições na avaliação de desempenho, dos 14 inquiridos que correspondem à 100%, 8 inquiridos que correspondem à 57% responderam as vezes, 4 inquiridos que correspondem à 29% responderam que não.

Dalmau e Girard (2015) traduzem a avaliação de desempenho como uma medida importante que permite verificar se o rendimento obtido está aquém ou além do

planejado, contribuindo para que se façam intervenções corretivas antecipadas, atribuindo-lhe uma importância estratégica.

Em concordância a influencia positiva da avaliação da produtividade. Dos 14 inqueridos que correspondem à 100%, 10 inquiridos que correspondem à 71% responderam sim.

Segundo Saleme (2008) afirma que a avaliação de desempenho é uma ferramenta indispensável de gestão de pessoas que corresponde a uma análise sistemática e processual do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, dos resultados alcançados a partir das metas estabelecidas e seu potencial de desenvolvimento, defendendo que o desempenho e funcionamento efetivo de uma organização dependem, principalmente, do desempenho individual e comprometimento de cada pessoa do grupo ou equipe.

Em concordância ao tipo de feedback recebido da avaliação de desempenho. Dos 14 inqueridos que correspondem à 100%, 9 inquiridos que correspondem à 64% responderam aconselhamento e, 4 inquiridos que correspondem à 29% reponderam promoção.

De acordo a consideração na avaliação de desempenho mediante as circunstancias individuais e as dificuldades enfrentados pelos Funcionários. Dos 14 inqueridos que correspondem à 100%, 9 inquiridos que correspondem à 64,4% responderam as vezes.

Segundo a ao impacto do processo da avaliação na melhoria continua dos funcionários. Dos 14 inqueridos que correspondem à 100%, 9 que correspondem à 64% responderam que sim.

De acordo com a avaliação de desempenho de desempenho na melhoria do comportamento dos funcionários do sector publico. Dos 14 inqueridos que correspondem à 100%, 9 inqueridos que correspondem à 64% responderam sim.

Em harmonia a Transparência no processo de avaliação de desempenho, dos 3 inqueridos que correspondem à 100%, 2 inquiridos que correspondem à 67% responderam as vezes.

Conforme a frequência das reuniões para discutir da avaliação de desempenho com seu superior, dos 3 inqueridos que correspondem à 100%, 2 inquiridos que correspondem à 67% responderam outras.

Em correspondência a Objetividade e clareza dos critérios de avaliação do desempenho, dos 3 inqueridos que correspondem à 100% 2 inqueridos colocado a questão 67% responderam as vezes.

Sob a perspectiva de Marras (2000), todo sistema apresenta vícios de julgamento que dão origem a críticas que tornam o sistema vulnerável.

Acerca de conhecimento das realizações e contribuições são reconhecidos durante avaliação de desempenho, dos 3 inqueridos que correspondem à 100%, 2 inquiridos que correspondem à 67% responderam que as vezes.

Sobre a influencia positiva da avaliação e da produtividade, dos 3 inqueridos que correspondem à 100%, portanto 100% responderam que sim.

Relativamente ao tipo de feedback recebido na avaliação de desempenho, dos 3 inqueridos que correspondem à 100%, todos responderam aconselhamento.

Em conformação a questão nº19. Relativamente a consideração na avaliação de desempenho mediante as circunstancias individuais e as dificuldades enfrentados pelos funcionários, dos 3 inqueridos que correspondem à 100%, inqueridos 2 inquiridos que correspondem à 67% responderam que sim.

Segundo a questão nº20. Relativamente ao impacto do processo de avaliação na melhoria continua dos funcionários, dos 3 inqueridos que correspondem à 100%, portanto todos, o impacto do processo de avaliação é na melhoria continua dos funcionários.

Em alinhamento pergunta nº21. Relativamente dos 3 inqueridos que correspondem à 100%, portanto 100% responderam que sim, avaliação de desempenho tem um impacto positivo, sendo um instrumento que serve para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas do sector público.

CONCLUSÃO

Com base na pergunta de partida, nas hipóteses e nos objetivos delineados para o estudo de caso na Escola Primária 4076 em Funda, Luanda, as considerações finais destacam o seguinte:

Face ao exposto, podemos concluir que o sistema de avaliação do desempenho apresenta diversos benefícios para as organizações, pois permitem contribuir para a melhoria da produtividade e da qualidade dos serviços prestados. Estes sistemas fornecem também informações relevantes que podem ser utilizadas para a tomada de decisões estratégicas e de definição de políticas públicas.

A hipótese foi confirmada, pois, destaca que é real a avaliação de desempenho tem um impacto positivo, sendo um instrumento que serve para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas do sector público, caso da escola primária nº 4076 Funda – Luanda, no ano 2022/2023.

Tratou –se de uma pesquisa do tipo descritiva, enquadrado ao paradigma qualitativo e quantitativo, ou seja, misto. Os métodos empregues foram de vários níveis; de nível teórico, de nível empírico e do nível estatístico. A técnica de recolha de dados, foi aplicada um guião de inquéritos aos funcionários que permitiu verificar o processo de interação entre os professores e os superiores hierárquicos. Selecionou –se como população, um conjunto de 30 professores, numa amostra de 17 inquiridos que correspondem à 57% da população.

Verificou-se que, há toda necessidade imperiosa de um bom esclarecimento sobre o processo de Avaliação de Desempenho e utilizar o Sistema da melhor forma possível. E para o sucesso do Sistema de Avaliação de Desempenho é imprescindível treinar os avaliadores, isso porque o treinamento permite que se conheçam o Método de Avaliação de Desempenho adotado pela organização, seus objetivos e que sejam minimizadas as distorções perceptivas inerentes a ele.

Percebe –se ainda que, um Sistema de Avaliação de Desempenho expõe as pessoas, tanto do ponto de vista administrativo quanto profissional, podendo até ser considerado como um instrumento de perseguição por alguns, por ser o resultado da percepção do avaliador a respeito do avaliado, suscetível, assim, às distorções perceptivas. E isto pôde ser verificado em algumas respostas dos sujeitos; distorções perceptivas tanto por parte de avaliadores quanto de avaliados, foram indicadas como erros frequentes pelos sujeitos, ao responderem o instrumento proposto.

Sendo assim, pode-se considerar que os objetivos do trabalho foram atingidos, já que foram verificados diversos problemas relacionados à área de Avaliação de Desempenho. Porém, faz-se necessário que o instrumento proposto seja aplicado, depois de validado estatisticamente, a um número maior de sujeitos, considerando-se uma amostra representativa da organização em estudo, para que seja possível obter um resultado mais fidedigno acerca dos erros de Avaliação de Desempenho da organização.

Cabe salientar, ainda, que o Programa de Avaliação de Desempenho é muito importante, tanto para a organização quanto para seus colaboradores. Para a primeira, por permitir que se conheça o potencial de geração de resultados de seus colaboradores, bem como suas possíveis deficiências, a fim de que se alcancem os objetivos almejados, com maior eficiência e eficácia. Para os colaboradores, que, via de regra, preocupam-se com seu desempenho e em conhecer suas potencialidades e deficiências.

Por fim, vale enfatizar que a importância desta pesquisa consiste no auxílio à organização quanto aos ajustes que necessários ao programa implementado, visando à minimização dos erros existentes. Já para a autora, a pesquisa realizada contribuiu ricamente para a aquisição de conhecimentos relativos à área de concentração escolhida para o exercício profissional, que é a de Recursos Humanos. Foi possível perceber, também, o desafio constante da organização, no sentido de aprofundar-se no conhecimento das pessoas que integram as organizações, na procura de subsídios que possam estimulá-las a minimizar suas deficiências e a ampliar suas potencialidades, a fim de que cada uma se torne parceira da organização, comprometida com seu sucesso e excelência.

SUGESTÕES

Considerando o estudo de caso na Escola Primária 4076 em Funda, Luanda, e com base nos resultados obtidos, algumas sugestões abrangentes para a melhoria do sistema de avaliação de desempenho no setor público poderiam incluir:

1. Implementar um sistema de feedback contínuo que vá além de avaliações periódicas. Isso pode incluir mecanismos regulares de comunicação entre gestores e colaboradores para fornecer orientação e reconhecimento em tempo real.
2. Investir em programas de desenvolvimento de competências para os funcionários, alinhados aos objetivos estratégicos da escola. Isso pode incluir treinamentos, workshops e mentorias para fortalecer as habilidades necessárias para melhorar o desempenho.
3. Garantir que as metas individuais estejam claramente alinhadas com os objetivos organizacionais. Isso cria uma conexão mais direta entre o desempenho individual e os resultados desejados pela escola.
4. Explorar a implementação de uma abordagem de avaliação 360 graus, envolvendo não apenas supervisores, mas também colegas de trabalho, subordinados e até mesmo os alunos. Essa abordagem proporciona uma visão mais holística do desempenho.
5. Estabelecer um sistema de incentivos e reconhecimento que vá além de recompensas financeiras. Reconhecimento público, oportunidades de desenvolvimento especial e outras formas de reconhecimento podem motivar os colaboradores.
6. Adotar uma abordagem de avaliação mais formativa, com ênfase na melhoria contínua. Isso implica em fornecer feedback construtivo e recursos para que os colaboradores possam aprimorar seu desempenho ao longo do tempo.
7. Incentivar a participação ativa dos colaboradores no processo de definição de metas e avaliação de seu próprio desempenho. Isso promove um senso de responsabilidade e autogestão.
8. Ao considerar essas sugestões, a escola pode criar um ambiente mais propício ao crescimento profissional, à motivação dos colaboradores e,

em última instância, à melhoria do desempenho no setor público. Essas recomendações são adaptáveis às especificidades da escola e podem contribuir para um sistema de avaliação mais eficaz e centrado no desenvolvimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aires, M. (2015). *O processo de investigação: da concepção à realização*. (5ªEd).

Loures: Lusociência.

Almeida, D. F. C. (2019) *A Avaliação de Desempenho nas Organizações*. Rh Portal, 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-avaliadodesempenho-nasorganizaes/>. Acesso em: 27 ago.

Alves, A. C. (2014). *Em busca de uma Sociologia da Polícia*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana. Atlas.

Aurélio. (2019) *Dicionário online*. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/aurelio-2/>. Consulta em out.

Ávila, L,V, Stecca,J.P (2015). Jaime Peixoto. Gestão de pessoas. Santa maria –rio grande do sul. Universidade federal de santa Maria, colegio politécnico, rede etec brasil.

_____ (2019) *Gestão de Pessoas*. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil. Disponível em: <https://docplayer.com.br/3125140-Gestao-de-pessoas-lucas-veiga-avilajaimepeixotostecca.html>. Acesso em: 6 nov.2023

Bauer, B. (2014). *O Inquérito- Teoria e Prática*. (4ªEd.). Oeiras: Celta Editora

Berg, E. (2011). *Administração de conflitos: as abordagens práticas para o dia-a-dia*. 1ª Edição. Curitiba: Juruá.

Bergamini, C.W. (2008) *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. 3. ed. São Paulo, Atlas.

Bohlander, G.; Sherman, A.; Snell, S. (2010) *Administração de recursos humanos*. Tradução de Maria Lúcia G. Leite Rosa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Carvalho, A, V; Nascimento, L, P (2004). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Carvalho, D. A.(2015) *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas.

- Carvalho, R, E. (2009) *A escola inclusiva como a que remove barreiras para a aprendizagem e para a participação de todos. Construindo as trilhas para a inclusão* /Marcio Gomes, (organizador). – Petrópolis, RJ: Vozes.
- Castells, M. (2001). *The internet galaxy: Reflections on the internet, business and society*. Oxford: Oxford University Press.
- Chiavenato, I (2010). *O Desempenho humano nas Empresas: como desenhar cargos e Avaliar o Desempenho*. São Paulo: Atlas
- _____(2009). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas Organizações*, Campus: Rio de Janeiro
- _____(2006). *Administração Geral e Pública*. Rio de Janeiro, Elsevier. .
- _____(2004) – *Gestão de Pessoas – 7ª Reimpressão*, Rio de Janeiro, Elsevier..
- _____(1998) *Administração Geral e Pública*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Couto e Silva, G. do. (2002). *Conjuntura política nacional: o poder executivo & geopolítica do Brasil*. 3. ed. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Dalmau, M. B. L., Girardi, D. M. G. (2015) *Administração de Recursos Humanos II*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC.
- Dessler, G. (2003) *Administração de recursos*. São Paulo: Prentice Hall.
- Dutra, J, S. (2006) *Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. 1ª Ed. 5ª reimp. São Paulo: Atlas.
- Edwards, M.R. & Ewen, A.J. (1996). *360° feedback: the powerful new model for employee assessment & performance improvement*. New York: Amacom.
- Ema, L.(2012) Imprensa, meio ambiente e cidadania. Revista Ciência e Ambiente. N. 23. Santa Maria: UFSM, Jul/Dez.
- Fiche, H.(1998) *Ecologia e cidadania*. SP: moderna.
- Figueredo, L, V.(2003) *Curso de direito administrativo*. 6. ed. São Paulo: Malheiros.
- França, A. et al.(2002). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

- Gama, A. L. G.(1997) *Percepção do Sistema de Avaliação de Desempenho e o Comprometimento Organizacional*. Tese de Mestrado. Universidade de Brasília – Instituto de Psicologia.
- Gil A.C. (2016). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gonza 'lez E (2016) *Urban influence on diversity of avifauna in the Edwards Plateau of Texas: effect of property sizes on rural landscape structure*. Doctoral dissertation, Texas A&M University
- Grau, R.(2001) *Constituição e serviço público*. In: (Org.); guerra filho, Willis Santiago. *Direito constitucional: estudos em homenagem a Paulo Bonavides*. São Paulo: Malheiros.
- Halachmi, A (2002). "Performance measurement and government productivity". *Work Study*, 52 (2), pp. 63-73.
- Joo, L; Gotfredson, S (2011), "Finanças Públicas," in *Historia Económica de Portugal*, Vol. III: 1700/2000, ed. Pedro Lains and Álvaro Ferreira da Silva, (Lisbon: Institute of Social Sciences).
- Justen, M, S.(2003) *A noção de serviço público no direito europeu*. São Paulo: Dialética.
- Lakatos, E, M; Marconi, M, A.(2012) *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Lima, J. (2019).O processo histórico da avaliação. Administradores, Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-processo-historico-da-avaliacao>. Acesso em: 27 ago.2023
- Longenecker, Clinton e Nick Nickodym (1996). "Public sector performance appraisal effectiveness: a case study". *Public Personnel Management*, 25 (2), pp. 151.
- Lotta, G. S.(2002) *Avaliação De Desempenho Na Área Pública: Perspectivas E Propostas Frente A Dois Casos Práticos*. RAE-eletrônica, Volume 1, Número 2, juldez/.

- Lucena, M.D.S. (1992). *Avaliação de Desempenho*. São Paulo: Atlas.
- Madureira, C e Miguel, R. (2007), "Os desafios da avaliação de desempenho na administração pública do século XXI". *Revista Sociedade e Trabalho*, 33.
- Malta, M.(2003) Teorias da comunicação de massa. São Paulo: Martins Fontes.
- Marques, A. (2002) *A nova regulação dos serviços públicos*. *Revista de Direito Administrativo*, Rio de Janeiro, n. 228, p. 13-29, abr./ jun.2023
- Marques, J. R. (2019) *A Importância da Avaliação de Desempenho nas Organizações*. JRM Coaching, 2019. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/aimportancia-daavaliacao-dedesempenho-nas-organizacoes/>. Acesso em: 27 ago.2023
- Marras, J, P. (2002) *Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica: elementos da estatística aplicada: normas legais: benefícios*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- _____ (2006) *Administração de Recursos Humanos*. 3ª ed. São Paulo: Futura.
- _____ (2000) *Administração de Recursos Humanos*. 3ª ed. São Paulo: Futura.
- Mattos, I. L.(2019) Problemas no processo de avaliação de desempenho. Brasília, Disponívelm:<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/2850/2/9857250.pdf>. Acesso em 12 nov 2023.
- Maximiano, A. C. A.(2000) Introdução à administração. São Paulo: Atlas.
- Mota, L.M.O. (2000). *Treinamento de Avaliadores*. Trabalho final da disciplina Avaliação de Desempenho, Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho, Universidade de Brasília, Brasília.
- Nassif, V. M, J.(2007) *Gerindo o Desempenho*. IN: Hanashiro, Darcy Mitiko Mori. Teixeira, Maria Luisa Mendes. Zaccarelli, Laura Menegon (Orgs). *Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva.
- Osborne, D e Ted, G (1992). *Reinventing government*. Nova Iorque: AddisonWesley Publishing.

- Proper, C e Deborah, W (2003). "The use and usefulness of performance measures in the public sector". *CMPO Working Paper Series N.º 03/073*, disponível em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.148.448&rep=rep1&type=pdf>.
- Rabaglio, M. O. (2004) *Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Saleme, S. B.(2017) *Módulo de Recursos Humanos, avaliação e desempenho*. Vila Velha: ESAB, Acesso em 01/11/2023.
- Scriven, M. (2001) *The logic of evaluation: department of Psychology*. Claremont: Claremont Graduate University.
- Tachizawa, T., Ferreira, V.C.P. & Fortuna, A.A.M. (2001). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV.
- Tavares, M. S. R. A (2010). *Motivação e desempenho dos funcionários da Administração Pública Cabo-Verdiana actual*, Lisboa. Dissertação de Mestrado na Universidade Aberta de Lisboa.
- Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados*. São Paulo: Futura.
- Velosa, M. (2013). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios, segundo Bolonha (4ª Ed.)*. Lisboa: Pactor.

APÊNDICES

Prezado (a) funcionário (a)

Obrigado por participar neste questionário. Seu feedback é importante entendermos melhor **avaliação do desempenho no sector público. estudo de caso escola primária nº 4076 funda – luanda, no ano 2022/2023** e como podemos melhorar este processo suas respostas serão tratadas de forma confidencial.

Dados demográficos

Sexo : Masculino_____ feminino_____

Experiencia do trabalho

Menos de um (1) ano_____

1 à 5 Anos_____

6 à 10 anos_____

Mais de 10 Anos_____ Nível

académico

Ensino Médios_____ Graduação_____ Pós-graduação_____

1. Tu acreditas que o processo de avaliação de desempenho e transporte? Sim _____
Não_____ As vezes_____

2. Com que frequência você tem reuniões para discutir sua avaliação de desempenho com seu superior?
Diaria _____ Semanal_____ Mensal_____ Outra_____

3. Os critérios de avaliação são claros e objectivos?
Sim _____ Não_____ As vezes_____

4. Sentes que suas realizações e contribuições são reconhecidos durante avaliação de desempenho? Sim _____
Não_____ As vezes_____

5. Acreditas que avaliação do desempenho influencia positivamente o desempenho da sua carreira no sector público?

Sim _____ Não_____ As vezes_____

6. Que tipo de feedback você recebe durante o processo de avaliação de desempenho? Aconselhamento _____
Advertência_____ Promoção_____

7. A avaliação de desempenho leva em consideração adequadamente as circunstancias individuais e as dificuldades enfrentados pelos Funcionários?

Sim _____ Não_____ As vezes_____

8. O processo de avaliação motiva os funcionários a melhorar continuamente?

Sim _____ Não _____ As vezes _____

9. Avaliação de desempenho tem um impacto positivo, sendo um instrumento que serve para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas do sector público?

Sim _____ Não _____ As vezes _____

Muito obrigada pela colaboração!

Exmo gestor (a)

Obrigado por participar neste questionário. Seu feedback é importante entendermos melhor **avaliação do desempenho no sector público. estudo de caso escola primária nº 4076 funda – luanda, no ano 2022/2023** e como podemos melhorar este processo suas respostas serão tratadas de forma confidencial.

Dados demográficos

Sexo : Masculino _____ feminino _____

Experiencia do trabalho

Menos de um (1) ano _____

1 à 5 Anos _____

6 à 10 anos _____

Mais de 10 Anos _____

Nível

académico
Ensino Médios _____ Graduação _____ Pós-graduação _____

1. Tu acreditas que o processo de avaliação de desempenho e transporte? Sim _____
Não _____ As vezes _____

2. Com que frequência você tem reuniões para discutir sua avaliação de desempenho com seu superior?
Diaria _____ Semanal _____ Mensal _____ Outra _____

3. Os critérios de avaliação são claros e objectivos?
Sim _____ Não _____ As vezes _____

4. Sentes que suas realizações e contribuições são reconhecidos durante avaliação de desempenho? Sim _____
Não _____ As vezes _____

5. Acreditas que avaliação do desempenho influencia positivamente o desempenho da sua carreira no sector público?

Sim _____ Não _____ As vezes _____

6. Que tipo de feedback você recebe durante o processo de avaliação de desempenho? Aconselhamento _____
Advertência _____ Promoção _____

7. A avaliação de desempenho leva em consideração adequadamente as circunstancias individuais e as dificuldades enfrentados pelos Funcionários?

Sim _____ Não _____ As vezes _____

8. O processo de avaliação motiva os funcionários a melhorar continuamente?

Sim _____ Não _____ As vezes _____

9. Avaliação de desempenho tem um impacto positivo, sendo um instrumento que serve para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas do sector público?

Sim _____ Não _____ As vezes _____

Muito obrigada pela colaboração!

ANEXOS