

**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**Avaliação de Desempenho dos Funcionários Públicos no  
Ministério da Saúde: Estudo de Caso na Direção  
Administrativa e Financeira.**

Jorge Neto Pereira

Orientador(es) | Nuno Rebelo dos Santos

Évora 2023

---

---

---

---



---

**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**Avaliação de Desempenho dos Funcionários Públicos no  
Ministério da Saúde: Estudo de Caso na Direção  
Administrativa e Financeira.**

**Jorge Neto Pereira**

Orientador(es) | Nuno Rebelo dos Santos

Évora 2023

---

---

---

---



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Sara Maria Pereira (Universidade de Évora)

Vogais | Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora) (Arguente)  
Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)  
Nuno Rebelo dos Santos (Universidade de Évora) (Orientador)

## **DEDICATÓRIA**

Este trabalho dedico a minha mãe Claudina do Sacramento Neto, meu grande exemplo de luta e por tudo que tem feito por mim.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a Deus em primeiro momento, pela força e coragem que me concedeu durante esses dois anos e pela inspiração na elaboração deste trabalho.

Agradeço também em segundo lugar aos docentes que lecionaram durante a minha caminhada, que desta forma possibilitou o alargamento dos meus conhecimentos sobre vários domínios e da minha performance;

Os meus agradecimentos vão também as seguintes individualidades:

Ao meu orientador professor Dr. <sup>o</sup> Nuno Rebelo dos Santos, pela disponibilidade e paciência que sempre mostrou, também, pelas valiosas críticas e sugestões que faz evoluir os trabalhos dos seus alunos.

Aos meus ilustres professores do Mestrado: Professora Marta, Fátima Jorge, Andreia. Em especial professora Sara que fez as mais importantes sugestões e que além da aprendizagem relacionado às disciplinas, me ensinaram a ver o mundo com outros olhos, ver além do que é mostrado.

A todos que me ajudaram na pesquisa, com empréstimo de livros, debates de temas polémicos, sugestões de consulta e revisão de texto como Dona Olga da mediateca, Ilse da universidade.

Aos meus irmãos,

É difícil enumerar todos, por isso agradeço a todas as pessoas que fizeram parte dessa construção.

Muito obrigado.

## Resumo

### **Avaliação do Desempenho Dos Funcionários Públicos: Estudo de Caso -Funcionários da Direção Administrativa e Financeira Do Ministério da Saúde de São Tomé e Príncipe.**

O objetivo central do presente trabalho é de analisar o sistema de avaliação de desempenho (AD) dos funcionários da DAF. Portanto, pretende relatar e estudar os essenciais atributos do sistema de AD, como também reconhecer os fundamentais pontos facilitadores e restritivos do sistema. Nesta ótica desejamos cooperar para o melhoramento do sistema de AD na DAF. O presente ensaio permite averiguar que atualmente o sistema de AD da DAF jamais será eficiente face aos objetivos que se desejam. Visto que, os requisitos essenciais para que o sistema funcionasse não são cumpridos. Pois, a maioria dos inqueridos apresentaram grandes dificuldades que a Direção ultrapassa, que por muitas das vezes o sistema de AD fica por de lado. Sabemos da importância que o sistema de AD tem para os funcionários, mas a maioria dos mesmos têm a percepção que a AD é um instrumento que facilitará unicamente com aumento de salário.

**Palavra Chave:** Avaliação do desempenho, satisfação, Gestão de competência

## **Abstract**

**Performance Assessment of Civil Servants:  
Case Study -Employees of the Administrative and Financial Department  
From the Ministry of Health of Sao Tome and Principe.**

The central objective of this work is to analyze the performance evaluation system (PA) of DAF employees. Therefore, it intends to report and study the essential attributes of the AD system, as well as to recognize the fundamental facilitating and restrictive points of the system. In this perspective we want to cooperate for the improvement of the AD system in DAF. This essay makes it possible to verify that currently the DAF AD system will never be efficient in view of the desired objectives. Since, the essential requirements for the system to work are not fulfilled. Well, most of the respondents presented great difficulties that the Board overcomes, which for many times the AD system is left aside. We are aware of the importance that the AD system has for employees, but most of them have the perception that AD is an instrument that will only facilitate with a salary increase.

Keyword: Performance appraisal, satisfaction, competency management

# ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| Índice de Quadros e Tabelas.....  | 7  |
| Listagem de Abreviaturas ou Sigla.....  | 8  |
| 1. INTRODUÇÃO .....   | 8  |
| 1.1 Enquadramento do Tema e Justificação da Escolha .....                                   | 9  |
| 1.2 Formulação do Problema e do Objetivo.....   | 10 |
| 1.3 Metodologia .....   | 11 |
| 1.4 Organização da Dissertação.....   | 12 |
| 2. REVISÃO DA LITERATURA.....   | 13 |
| 2.1 Noções da Avaliação de Desempenho .....   | 13 |
| 2.2 Conceito da Avaliação do Desempenho .....   | 14 |
| 2.3 Objetivos Elementares da Avaliação do Desempenho .....                                  | 16 |
| 2.4 Vantagem e Desvantagem do Sistema da Avaliação do Desempenho.....                       | 17 |
| 2.5 Benefícios do Sistema da Avaliação de Desempenho .....                                  | 17 |
| 2.6 Etapas de Implementação do Sistema de Avaliação do Desempenho .....                     | 18 |
| 2.7 Fontes do sistema da avaliação de desempenho.....                                       | 19 |
| 2.8 Gestão de Desempenho nas Organizações .....   | 23 |
| 2.9 Sistema de AD na Administração Pública de STP, suas Competências e Subsistemas no RH 24 |    |
| 3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO .....  | 26 |
| 3.1 Noções da Metodologia da Investigação .....   | 26 |
| 3.2 Questão e Objetivos da Investigação .....   | 26 |
| 3.3 Caracterização da Investigação.....   | 27 |
| 3.4 Método de Recolha de Dados.....   | 28 |
| 3.5 Participantes e Amostra.....  | 29 |
| 3.6 Procedimento .....  | 31 |
| 4. RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO.....   | 33 |
| 4.1 Análise e Tratamento de Dados .....   | 33 |
| 4.2 Esquematização das Categorias .....   | 33 |
| 4.3 Descrição de Dados de Conteúdo.....   | 34 |
| 4.4 Análise de Clusters (similaridade de codificação) .....                                 | 39 |
| 5. CONCLUSÃO.....   | 43 |
| 5.1 Limitações do Estudo.....   | 44 |
| 5.2 Sugestões para Investigações Futuras.....   | 44 |
| Referências Bibliográficas .....  | 45 |

## Índice de Quadros e Figuras

### Índice de Tabelas

|   |    |
|---|----|
| Tabela nº 01 Vantagem e Desvantagens do Sistema de Avaliação do Desempenho..... | 17 |
| Tabela nº 2 Etapas (aspetos) de Implementação do Sistema de AD .....            | 18 |
| Tabela nº 3 Vantagens e desvantagens das diferentes fontes de AD .....          | 22 |
| Tabela nº 4 Faixas Etária dos Inquiridos .....                                  | 30 |
| Tabela nº 5 Importância da Implementação da AD na DAF .....                     | 33 |
| Tabela nº 6 Categoria Privilégio (Vantagem Individuais) da AD.....              | 34 |
| Tabela nº 7 Categoria Barreira da AD .....                                      | 35 |
| Tabela nº 8 Categoria Facilitadores da AD .....                                 | 36 |
| Tabela nº 9 Categoria Vantagem Organizacionais da AD .....                      | 37 |
| Tabela nº 10 Desvantagem Organizacionais da AD .....                            | 37 |
| Tabela nº 11 V Objetivos da AD .....  | 38 |
| Tabela nº 12 Codificação em matriz do questionário 01,02,03,04,07e 11.....      | 40 |
| Tabela nº 13 Codificação em matriz do questionário 05,06,08 e 12.....           | 41 |

### Índice de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura nº1 Género dos Inqueridos .....   | 29 |
| Figura nº2 Habilitações Literárias ..... | 30 |
| Figura nº3 Situação Profissional.....    | 31 |

## **Listagem de Abreviaturas**

MS- Ministério da Saúde

AD- Avaliação do Desempenho

STP -São Tomé e Príncipe

SAD-Sistema de Avaliação do Desempenho

RH-Recursos Humanos

CSRH- Competências e Subsistemas de Recursos Humanos

DRH- Departamento dos Recursos Humanos

DAF- Direção Administrativa e Financeira

AP- Administração Pública

# 1. INTRODUÇÃO

No atual paradigma da gestão, considera-se que os principais fatores competitivos das empresas não são os recursos financeiros, tecnológicos ou logísticos, mas sim as pessoas que a compõem, porque se pressupõe que, quanto mais motivados e empenhados estiverem os funcionários nas suas atividades, maior será o índice de produtividade que as organizações conseguem alcançar. Desta forma a gestão de recursos humanos constitui, hoje, um fator determinante do sucesso das empresas. (António & Jorge, 2007, p.359)

Avaliação de desempenho apresenta como elemento fundamental na melhoria da qualidade institucional em diversos sectores de atividade. Os mediadores do sistema da avaliação devem perceber que este sistema não é para julgar os outros, mas que sirva de instrumento de reconhecimento e de soluções de problemas que afetam a instituição e seus funcionários .Caetano (2008).

Portanto, avaliação de desempenho distingue-se da avaliação da competência e a avaliação potencial. No entanto, segundo Ruas (2003), competência deve ser considerada como a presença de uma inter-relação entre as pessoas e as organizações, em que considera competência a capacidade humana e a necessidade da organização. Em contrapartida Bertolini (2004) defende que as competências são meios intocáveis de uma estrutura.

O trabalho tem como principais objetivos de analisar o sistema de avaliação do desempenho dos funcionários da Direção Administrativa e Financeira do Ministério da Saúde de São Tomé e Príncipe. Assim, sob o tema “Avaliação do Desempenho dos Funcionários Públicos do Ministério da Saúde,” procuramos desenvolver um estudo de caso - Direção Administrativa e Financeira com intuito de ter uma melhor percepção sobre a relação expressa entre as variáveis evocadas. A Direção Administrativa e Financeira do Ministério da Saúde de São Tomé e Príncipe tem um estatuto que regula a natureza, a missão, as atribuições, os instrumentos de gestão e a estrutura orgânica da Direção Administrativa e Financeira, incluindo as competências dos serviços, bem como o quadro de pessoal e as normas para o seu recrutamento. (MS,2022). Nesta perspetiva, A Direção Administrativa e Financeira abreviadamente designada por DAF, é o órgão de apoio técnico do Ministério da Saúde no qual integra a missão de coordenar, organizar e por em prática as atividades relacionadas com os aspetos administrativos de recursos humanos, da execução orçamental e financeira, da contabilidade e de administração e controlo patrimonial, licitação e contratação pública, como órgão sectorial das funções de Administração e Finanças Públicas. Portanto, para sua aplicabilidade a DAF está estruturada em dois departamentos que são: departamento de serviços administrativos, recursos humanos e património que comportam secção de serviços administrativos, secção dos recursos humanos e secção de património e por sua vez o departamento financeiro que contemplam secção de elaboração e execução

orçamental e secção de programação e execução financeira e secção de contabilidade MS (2022).

## **1.1 Enquadramento do Tema e Justificação da Escolha**

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e do seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa. Em resumo, a avaliação do desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certas continuidades nas organizações. (Chiavenato, 2004, p. 259)

A avaliação do desempenho constitui um pilar para o fortalecimento da Direção Administrativa e Financeira do Ministério da Saúde de São Tomé, uma vez que proporciona os benefícios tanto diretos como indiretos para os funcionários. Nesta ótica, o tema torna-se cada vez mais necessário tendo em conta que a instituição deve adotar nova estratégia e dinâmica no serviço de forma a suprir as necessidades.

Todavia, a escolha deste tema deve-se ao gosto pela área da Gestão, e especialmente pela área de Recursos Humanos. Para um melhor desempenho de qualquer instituição, é fundamental elaborar um plano de avaliação do desempenho que ajude a conhecer e entender a realidade da mesma. Assim, é possível criar metas e objetivos mais condicentes com a realidade do trabalho e mais facilmente alcançáveis. Quanto à redação do plano, é fundamental que este tenha uma linguagem simples, objetiva e clara. Este trabalho é realizado em São Tomé e Príncipe concretamente na cidade de São Tomé, no Ano de 2023.

## 1.2 Formulação do Problema e do Objetivo

Os funcionários são avaliados diariamente dentro da organização, no entanto são necessário buscar alternativas para satisfazer as necessidades dos funcionários. Tendo em conta que a avaliação do desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. Pois é um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado á organização ou aos cargos que ocupa, de dissonância de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo. (Chiavenato, 2004, p. 260)

Logo podemos salientar algumas questões para dar mais ênfase ao trabalho da investigação como:

Como ocorre o sistema da avaliação do desempenho dos funcionários na perspetiva dos avaliados?

Quais são aspetos considerados positivos no sistema da avaliação do desempenho dos funcionários na perspetiva dos avaliados?

Quais são aspetos considerados negativos no sistema da avaliação do desempenho na perspetiva dos avaliados?

Quais são as recomendações no sistema da avaliação do desempenho dos funcionários da na perspetiva dos avaliados?

O objetivo geral, é de analisar o sistema de avaliação do desempenho dos funcionários Direção Administrativa e Financeira.

Nessa conjuntura os objetivos específicos que deparamos são:

- Descrever e examinar o sistema da avaliação do desempenho da Direção Administrativa e Financeira;
- Nomear os fatores afirmativo e negativo do sistema da avaliação do desempenho da Direção Administrativa e Financeira.
- Recomendar melhorias para aplicação correta do processo de avaliação desempenho dos funcionários Direção Administrativa e Financeira.

### 1.3 Metodologia

De forma conseguir objetivos traçados, passaremos a descrever a metodologia a ser utilizada. No entanto, Carmo & Ferreira (1998) afirmou que *“não há métodos perfeitos, sejam eles quantitativos ou qualitativos, (...) sendo em relação a um problema particular que um deles pode melhor adequar-se.”* Carmo & Ferreira (1998)<sup>1</sup>.

Assim sendo, Goetz & LeCompte (1984), afirma que *“independentemente dos objetivos prosseguidos, dos métodos utilizados e dos princípios orientadores da prática científica, todos os investigadores devem estar cientes de que a falta de fidelidade e de validade constitui uma séria ameaça à credibilidade dos seus resultados.”* (p.19)

Para o efeito, abordaremos a natureza da investigação, caracterizaremos os participantes, bem como os procedimentos utilizados nos diferentes momentos do estudo.

---

<sup>1</sup> Carmo & Ferreira (1998). *Metodologia da investigação: Guia para a autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

## **1.4 Organização da Dissertação**

Esta dissertação procura contribuir para a compreensão e explicação das questões que se colocam á avaliação do desempenho, relativamente aos contextos em que esta gestão se desenvolve, aos processos organizacionais em que participa. Foi com este sentido que a referida dissertação esta organizada da seguinte forma: no primeiro capítulo incide sobre o contexto da avaliação do desempenho, enquadramento teórico, motivos e a metodologia a ser utilizada. Logo, no segundo capítulo refere-se a revisão da literatura sobre a avaliação do desempenho, neste sentido abordamos o conceito, o objetivo e o seu benefício para a Direção Administrativa e Financeira do Ministério da Saúde. Entretanto, no terceiro capítulo optamos pela a metodologia a ser utilizada na referida pesquisa para conseguimos chegar ao objetivo desejável. Pois no quarto capítulo podemos salienta a discussão e apresentação dos resultados realizados ao longo da dissertação e por fim a conclusão, limitações e a sugestões para o trabalho futuro da referida dissertação.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura comporta o enquadramento teórico da temática em estudo e integra duas componentes. Uma apresenta o conceito de avaliação do desempenho e os respetivos objetivos e a outra demonstra a técnica da avaliação do desempenho.

### 2.1 Noções da Avaliação de Desempenho

A avaliação do trabalho e do relacionamento interpessoal de um indivíduo, em contexto organizacional, é um processo informal que ocorre a todo momento. As pessoas são observadas e avaliadas pelos seus chefes, pelos seus subordinados, pelos seus pares e por funcionários de outros sectores com quem interagem no seu dia a dia. Neste contexto, pode afirmar-se que não existe avaliação. Portanto para além desta avaliação informal, existe um processo de avaliação formal nas organizações, que constitui o fecho do ciclo de desempenho e que pretende fazer o balanço do trabalho desenvolvido pelo funcionário, durante o ano, não só no tocante aos resultados alcançados, como também à forma como eles foram atingidos. De acordo com Cunha et al. citado por Caetano (1998), avaliação é um processo de medição, tal como um mecanismo emocional<sup>2</sup>. Trata-se, pois, de um processo complexo que, para além de medir os resultados alcançados pelo colaborador, tem um considerável impacto na sua motivação, autoestima e sentimento de pertença ao grupo.

Para compreender o sistema da avaliação do desempenho é necessário explicitar o funcionamento cognitivo dos avaliadores, de modo a verificar como é que estes seguem determinadas regras na elaboração dos seus julgamentos. Esta orientação teórica pode, então, ser incluída numa perspetiva designada como metáfora do processador de informação e que continua a dar particular relevo às questões da exatidão epistemológica da avaliação do desempenho. Segundo (Caetano, 2008) defende que as avaliações do desempenho começaram a esboçar novas direções de investigação que se preocupam com o contexto socio-organizativo em que decorre a avaliação do desempenho.

Sempre que estamos no círculo da avaliação do desempenho a noção de avaliação admite ser enquadrado no desempenho dos técnicos, Sanches (2008). De facto, os técnicos da Direção Administrativa e Financeira têm um trabalho complexo e albergam um combinado de tarefas diferenciadas que podem resultar dos utentes ou seja outras DAFs, dos órgãos de gestão dos ministérios e de outros parceiros da saúde.

---

<sup>2</sup> Caetano, (1998). Avaliação de Desempenho – Metáforas, conceitos e práticas (1ªEd.). Lisboa: Editora RH

A visão de Simões (2002) sublinha que a avaliação deve ser vista a partir de três dimensões essenciais:

- A ação de avaliar é “um ato de julgamento”, uma valorização, com um determinado fim e em que o avaliador se manifesta sobre o “sucesso ou fracasso” do trabalho;
- A avaliação serve para preparar e explicar a “tomada de uma decisão de acção”, com vista a melhorar as ações posteriores;
- A avaliação “constitui um acto de comunicação social”. O avaliador comunica aos atores sociais as respostas às questões colocadas.

A questão central que se operacionaliza em torno da definição do conceito de avaliação está associada à complexidade de fundamentar e apoiar cientificamente os seus valores sociais e políticos. No entanto, “dado o seu carácter multifacetado e o seu vasto campo de atuação, torna-se urgente refletir e compreender o termo, o respetivo significado e a importância da avaliação para melhor constituí-la enquanto ferramenta de análise e instrumento de aplicação” Stufflebeam & Shinkfield, (2007).

## 2.2 Conceito da Avaliação do Desempenho

Um sistema de avaliação permite reunir as informações necessárias para construir os vários programas (promoção, remuneração formação) e fundamentar as decisões que dizem respeito às carreiras dos funcionários. Note-se, no entanto, qualquer sistema de avaliação suscita reservas.

Segundo afirma G. AMADO (1978)<sup>3</sup>, podemos avançar com três argumentos consensuais sobre a avaliação do desempenho como:

- *<< A avaliação do desempenho representa uma necessidade no plano económico como sendo a empresa precisa de exercer um controlo sobre a sua própria produção. A qualidade desta e a pressão do mercado, dos clientes, constituem fatores que tornam um tal processo inevitável.*
- *A avaliação de desempenho representa uma necessidade no plano organizacional. Permite julgar o nível de adaptação dos homens às suas funções, assim como a qualidade das estruturas da organização.*
- *A avaliação de desempenho responde a uma necessidade humana logo, todo o individuo tem necessidade de se avaliar dentro do contexto do seu trabalho, de medir a sua própria eficácia>>.*

Nesta perspetiva, Pierre LEMAITRE (1983) defende que *<< A avaliação é necessária na medida em que os quadros são responsáveis pela avaliação dos meios humanos que lhe estão confiados*<sup>4</sup>*>>*. Neste sentido, a avaliação que é aprendido o conjunto da gestão dos homens confiados aos

---

<sup>3</sup> G. AMADO redigiu o capítulo intitulado *<<L’appréciation des performances: du réalisme á l’outil de gestion>>* da obra coletiva *Monsieur Personnel et le développement des hommes*, Flammarion, Paris, 1978.

<sup>4</sup> P. LEMAITRE, *Appréciation du personnel et entretien de bilan*, Les Éditions d’Organisation, 1983, pág. 24.

diferentes responsáveis. Podemos salientar que a avaliação deve permitir alguns aspetos fundamentais como:

- Favorecer a sensibilização dos quadros para a dimensão social do seu papel,
- Melhorar a gestão do potencial humano,
- Mobilizar a atenção dos quadros.

Na opinião de Meyer, & French( 1965).<sup>5</sup> relatam que muitas pessoas têm uma ideia favorável a respeito da avaliação do desempenho e acham que todo individuo deve saber como está indo o seu cargo ao lado de um aspeto fortemente negativo. Salienta ainda, que maior parte das organizações, o programa tradicional e compreensivo de aplicação anual do desempenho depende dos dois fatores principais que são:

- Justificar a ação salarial recomendada pelo superior
- Procurar uma oportunidade de caracter motivacional para o superior rever o desempenho do subordinado e discutir sobre necessidade de melhoria para tanto o superior como para o subordinado.

Nesta conjuntura, a avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mais sim um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização.

De acordo com Almeida (2008, p. 303) a avaliação do desempenho é um “processo formal, sistemático e periódico que visa avaliar os resultados alcançados por cada indivíduo em face de objetivos previamente estabelecidos, detetando desvios que mereçam ações corretivas ou que sugiram um potencial de desenvolvimento”. DeNisi e Pritchard (2006, p. 254) definem a avaliação de desempenho como um “evento discreto e formal, aprovado pela organização, geralmente não ocorre mais do que uma ou duas vezes por ano, em que as dimensões de desempenho e/ou critérios que são utilizados no processo de avaliação foram claramente definidos”. Poderemos dizer que a avaliação de desempenho é uma apreciação, um juízo, uma análise do comportamento de um indivíduo face a objetivos previamente definidos e que tem como intenção não só ver o grau de cumprimento do indivíduo face ao proposto, mas também apontar possíveis caminhos de desenvolvimento e melhoria individual. Frequentemente o termo “avaliação de desempenho” é usado como sinónimo de “gestão do desempenho”, no entanto, embora se possa estabelecer uma relação entre os dois, são conceitos distintos.

---

<sup>5</sup> MEYER, H.; KAY, Emanuel; FRENCH J. (1965); Split roles in performance appraisal. Harvard Business Review, 43:123-129 DALTON, Gene W.; LAWRENCE, Paul R. (Org.). Motivation and control in organizations. Homewood: Richard D. Irwin: Dorsey, 1973. P. 378-389.

## 2.3 Objetivos Elementares da Avaliação do Desempenho

A implementação de um sistema de avaliação do desempenho segundo D.MACHAND (1986)<sup>6</sup> pode ter dois objetivos fundamentais que são:

- ✓ Melhorar a comunicação entre os quadros e o pessoal, criando um clima de trabalho mais favorável,
- ✓ Tornar mais racionais as decisões tomadas.

Neste sentido, as decisões tomadas referentes a avaliação do desempenho pode ser classificadas em três níveis, que são:

- ✓ As promoções, as mutações, as mudanças de posto de trabalho,
- ✓ As ações que visam melhorar as capacidades e a organização,
- ✓ O ajustamento da remuneração.

Dependendo das decisões a investigar, a avaliação deverá ser centrada de preferência na pessoa, nos actos, ou nos resultados. Logo, é indispensável adaptar o tipo de avaliação aos objetivos pretendidos.

O (Maurice, 1990) <sup>7</sup>afirma que o interesse resultante das tomadas de decisões afeta tanto a empresa como o funcionário.

Segundo (Caetano, 1996)<sup>8</sup> Os objetivos da avaliação do desempenho podem ser integrados em três categorias gerais que são:

1º Objetivos que visam a manutenção e o desenvolvimento da organização,

2º Objectivo que visam o desenvolvimento individual

3º Objetivos centrados na gestão de recompensas.

No que se refere aos objetivos que visam a manutenção e o desenvolvimento da organização incluem um conjunto de aspetos que determina as necessidades de formação ao nível da organização, analisar o grau de realização dos objetivos, identificar necessidades de formação e de desenvolvimento organizacional e negociar objetivos para o período seguinte. Em relação aos objetivos que visam o desenvolvimento individual incluem as seguintes mestas: reconhecer o desenvolvimento individual, identificar as deficiências do desempenho, e dar o feedback sobre o desempenho do funcionário. Por último, objetivos centrados na gestão de recompensas incluem os seguintes aspetos: decidir sobre a atribuição dos prémios e outros benefícios, e decidir sobre as remunerações.

---

<sup>6</sup> D. MARCHAND, *Appréciation du personnel*, La Semaine Lamy, Abril de 1986.

<sup>7</sup> M. THÉVENET, <<Appréciation du personnel>>, *Encyclopédie de Gestion*, Vuibert 1990

<sup>8</sup> Caetano, (1996). *Avaliação de Desempenho – Metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Editora RH.

## 2.4 Vantagem e Desvantagem do Sistema da Avaliação do Desempenho

Torna-se relevante considerar e reconhecer as distorções da avaliação de desempenho para que sejam administradas de forma sistemática as disfunções da percepção que poderão ocorrer, ou seja, os desvios cometidos por disfunções perceptivas dos quais é possível apontar os mais cometidos, assim sendo podemos demonstrar da seguinte maneira:

**Tabela nº 1 - Vantagem e Desvantagem do Sistema da Avaliação do Desempenho**

| <b>VANTAGENS</b>   | <b>DESVANTAGENS</b>   |
|--|---|
| Desenvolvimento de potenciais<br>Impedir a evolução de problemas<br>Identifica as necessidades da equipe<br>Evolução da organização<br>Maior produtividade<br>Reafirmação dos valores da organização<br>Evita ações do trabalhador | Os dados podem se tornar inconclusivos<br>Desconforto de alguns funcionários;<br>Acertos entre funcionários<br>É mais demorada e complexa |

Elaboração Própria a partir de Simões & G (2002)

## 2.5 Benefícios do Sistema da Avaliação de Desempenho

Segundo (Chiavenato, 1995)<sup>9</sup> defende que o programa de avaliação do desempenho, quando for bem planejado, coordenado e desenvolvido, traz benefícios a curto, médio e longo prazos. Nesta Ótica, os principais beneficiários são: os funcionários, a chefia, a organização e a própria comunidade. Neste sentido, os benefícios da chefia são visíveis como:

- Avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, tendo por base fatores de avaliação e, principalmente, contando com um sistema de medição capaz de neutralizar a subjetividade.
- Propor providências no sentido de melhorar o padrão de desempenho de seus subordinados.
- Comunicar-se com seus subordinados, no sentido de fazê-los compreender a avaliação do desempenho como um sistema objetivo e com está seu desempenho.

Por sua vez, o subordinado tem os seguintes benefícios que são:

- Conhece aspeto de comportamento e de desempenho que a empresa valoriza os seus funcionários.

<sup>9</sup> Chiavenato, I. (1995) (3ª Edição). Recursos Humanos (Ed. Atlas, S.A., São Paulo).

- Conhece quais as expectativas de seu chefe a respeito de seu desempenho e os seus pontos fortes e fracos, segundo a avaliação do chefe.
- Conhece as providencias que o chefe está tomando quanto á melhoria de seu desempenho.
- Faz auto- avaliação e autocrítica quanto a seu autodesenvolvimento e autocontrole.

Por fim, o benefício da própria organização destaca-se da seguinte forma:

- Avalia seu potencial humano no curto, médio e longos prazos e define qual a contribuição de cada empregado.
- Identificar os empregados que necessitam de reciclagem e ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividades e seleciona os empregados com condições de promoção ou transferências.
- Dinamizar sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados de forma estimular a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

## 2.6 Etapas de Implementação do Sistema de Avaliação do Desempenho

Os autores Schweiger & Sumners (1994) afirma que o desempenho pode ser avaliado em dois aspetos fundamentais que são: positivos e negativos, como consta na tabela abaixo, que ilustra os comportamentos de referência de um posto de trabalho específico:

**Tabela nº 2- Etapas (Aspetos) de Implementação do Sistema de Avaliação do Desempenho**

| <b>Aspetos Positivos</b>          | <b>Aspetos Negativos</b>          |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Sabe lidar com pessoas            | Apresenta constante erros         |
| Facilidade em trabalhar em equipa | Falta visão sistemática da gestão |
| Apresenta ideias inovadoras       | Demora na tomada de decisão       |
| Demonstra liderança               | Apresenta espírito conservador    |
| Possui boa argumentação           | Dificuldade em lidar com mudanças |
| Espírito altamente empreendedor   | Comunicação deficiente            |

Elaboração própria a partir de Schweiger & Sumners (1994)

Segundo Maurice (1990) propõe seis etapas fundamentais para a implementação do sistema da avaliação do desempenho que são:

1ª *O envolvimento da Direção e da Comissão da direção*, esta etapa refere que deve existir um acordo sobre as expectativas do sistema, nas fases de implementação e do desenvolvimento, na 2ª etapa menciona *o diagnóstico dos sistemas de gestão existente*, este diagnóstico permite

situar aquilo que é possível e colocar em ação, na 3ª etapa cita a *elaboração dos procedimentos* que por sua vez pode ser feita diretamente pelo Departamento do Recursos Humanos, na 4ª etapa refere a *constituição de uma comissão* tendo em conta que o papel da comissão é de recolher informações sobre a empresa e testar os procedimentos de avaliação á medida que eles se vão desenvolvendo, na 5ª etapa menciona a *formação dos avaliadores* esta é a etapa determinante, uma vez que muitos seminários são efetuados para formar os avaliadores em técnica de entrevista, esta formação incide e coloca o acento na: vantagem potencial da avaliação para ambas as partes, técnica de entrevista frente-a- frente , resolução dos problemas levantados pela entrevistas. Na última etapa é a *informação do pessoal* nesta etapa centra-se no processo, desenvolvimento, conteúdo da avaliação, na preparação da entrevista, nos seguimentos de dados e nos recursos. A informação deve ser passada no tempo proveitosa. Segundo Pierre (1983) considera que a avaliação tem << *uma utilidade incontestável, mas os efeitos podem por vezes ser nefastos* >> e que << *os sistemas postos em práticas degeneram frequentemente em processo fastidiosos, burocráticos e inúteis* >>.

## **2.7 Fontes do sistema da avaliação de desempenho**

Ao longo da literatura sobre a avaliação do desempenho, podemos observar que se tem questionado quem é que deve realizar a avaliação. Genericamente, os atores organizacionais que estão habilitados a realizar a avaliação do desempenho são o chefe imediato, os colegas do avaliados, o próprio avaliado ou os subordinados.

A fonte privilegiada para cotar o desempenho das pessoas nas organizações tem sido a chefia imediata do avaliado. Segundo Bretz & Milkovick (1989)<sup>10</sup> realizaram uma pesquisa verificaram que a avaliação era feita por chefia direta como sendo a fonte de avaliação do desempenho. Portanto, verifica-se que existem alguns conjuntos de actores organizacionais que estão habilitados a realizar a avaliação do desempenho como: o chefe imediato, os colegas do avaliador, o próprio avaliador, os subordinados e os clientes.

Neste sentido, desde há algumas décadas que os investidores se têm debruçado sobre a importância da formação para melhorar a objetividade e exatidão da avaliação de desempenho. De um modo em geral, existem três métodos de formação que são: o método de leitura, em que o leitor refere os problemas que costumam surgir quando se efetua uma avaliação de desempenho, o método de discussão , em que os avaliadores debatem as avaliações que fizeram, analisam os erros que cometeram e tentam encontrar a melhor forma de não voltar a cometer , e o método de formação prática com feedback, em que os avaliadores contam sujeitos experimentais, analisam os seu erros e os erros dos outros avaliadores e recebem feedback

---

<sup>10</sup> Bretz, R.D.& Milkovich, G.T. (1989). Performance appraisal in large organizations: Practice and research implications. Ithaca, New York: Cornell University, Center for Advanced Human Resource Studies.

sobre as cotações que atribuíram. Segundo (Smith 1986)<sup>11</sup> refere que, globalmente, quanto maior é o envolvimento do avaliador na formação mais exata é a sua avaliação. Nesta ótica apresentamos algumas fontes essenciais do sistema da avaliação do desempenho.

**Avaliação pela chefia imediata:** A própria estrutura organizacional, na maior das empresas, reforça o direito de ser o chefe direto a avaliar o desempenho dos seus funcionários, dado que se considera que é este que tem a posição legítima para o fazer. Por outro lado, também se considera que é o chefe direto que deve orientar o desempenho do funcionário reforçando positivamente ou negativamente os comportamentos a partir dos meios administrativos que estão ao seu alcance defende (Carroll & Schneider, 1982)<sup>12</sup>

**Avaliação pelo avaliado:** Segundo McGregor<sup>13</sup> (1957) conceptualizou, pela primeira vez, que a avaliação de desempenho podia ser realizada pelo próprio avaliado, no quadro das preocupações do movimento das relações humanas. Para o autor, avaliação poderia superar as deficiências e o descontentamento dos avaliados e, em simultâneo, podia ter uma grande legitimidade, na medida em que os avaliados estão numa posição privilegiada para avaliarem o conhecimento que têm da função e do seu próprio desempenho.

**Avaliação pelos colegas:** A proposta de o desempenho de um indivíduo de ser avaliados pelos colegas surgiu nos anos vinte e teve o seu auge no contexto militar durante a Segunda Guerra Mundial (Kane & Lawler, 1978)<sup>14</sup>. Este tipo de avaliação deve ser feito pelos colegas do avaliado que pertencem à mesma área onde o avaliado trabalha, que têm o mesmo nível hierárquico e que trabalham diretamente com o indivíduo (Latham & Wexley, 1981)<sup>15</sup>.

**Avaliação pelos subordinados:** Segundo (Latham & Wexley, 1981) existem muito poucos estudos realizados a cerca da fidelidade, validade praticabilidade e erros de cotação nas avaliações de desempenho feitas pelos subordinados, na medida em que são poucas organizações que recorrem a este tipo de avaliação. Neste sentido a realidade pode resultar do facto desta fonte de avaliação ser pouco compatível com os estilos de gestão da maioria das empresas, em que os órgãos de gestão têm receio que este tipo de avaliação retire poder aos chefes.

**Avaliação de 360 grau:** O principal interesse deste processo reside na possibilidade de o

---

<sup>11</sup> Smith, P.C. (1986). Training programs for performance appraisal: A review. *Academy of Management Review*, 11:22-40.

<sup>12</sup> Carroll, S. J. & Schneier, C.E. (1982). Performance appraisal and review systems: The identification, measurement and development of performance in organizations. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Comp.

<sup>13</sup> McGregor, D. (1957). An uneasy look at performance appraisal. *Harvard Business Review*, 35: 89-94

<sup>14</sup> Kane, J.S & Lawler, E.E. (1978). Methods of peer assessment. *Psychological Bulletin*, 85: 555-586.

<sup>15</sup> Latham, G.P. & Wexley, K.N. (1981). Increasing productivity through performance appraisal. Addison -Wesley: Reading, Mass

avaliado receber feedback a cerca do seu desempenho com base em diferentes perspectivas, o que poderá permite-lhe não só ter um conhecimento mais preciso acerca do impacto do seu trabalho, mas também identificar áreas ou os aspetos em que é necessário melhorar a sua atividade. Neste sentido, a avaliação de 360 graus funciona, sobretudo, como um processo de feedback no quadro do desenvolvimento profissional, dos funcionários de uma organização afirmou McGregor, D. (1957). Em suma podemos diferenciar as diferentes fontes da avaliação do desempenho, mencionando as suas vantagem e desvantagens.

**Tabela nº 3 Vantagens e desvantagens das diferentes fontes de avaliação do desempenho**

| <b>Fontes de Avaliação</b>     | <b>Vantagem</b>  | <b>Desvantagens</b>  |
|--------------------------------|--|--|
| Chefia Imediato                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- A estrutura organizacional reforça o direito de ser o chefe imediato a avaliar.</li> <li>- Considera-se que é ao chefe imediato que cabe o papel de reforçar o desempenho.</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- As Avaliações são sujeitas a muitos erros de cotação</li> <li>- As avaliações apresentam níveis muito baixos de fidelidade e validade.</li> </ul>   |
| Avaliado (Autoavaliação)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumenta a dignidade e o respeito pelo avaliado.</li> <li>- Coloca o chefe no papel de conselheiro.</li> <li>- Aumenta a satisfação do avaliado e da chefia.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Há maior probabilidade das avaliações serem lenientes.</li> <li>- Viola as normas tradicionais da relação entre chefe e subordinado.</li> </ul>   |
| Colegas                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice altos de fidelidade e validade.</li> <li>- As avaliações resultam de julgamentos independentes.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- As avaliações podem ser influenciadas pelas relações pessoais que se estabelecem entre o avaliado e os colegas.</li> <li>- O avaliado pode reagir negativamente á avaliação.</li> </ul>   |
| Subordinados (avaliam o chefe) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mais adequado aos modelos de gestão atualmente sugeridos.</li> <li>- Os subordinados têm uma posição diferentes para observar o desempenho.</li> <li>- As avaliações resultam de julgamentos independentes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- As avaliações podem ser distorcidas porque os subordinados têm medo de represálias.</li> <li>- Os subordinados, normalmente, não contactam com todas desempenhadas pelo chefe.</li> </ul> |
| Avaliação de 360 graus         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Validação dos julgamentos por múltiplas fontes de avaliadores.</li> <li>- Desenvolvimento das várias componentes das competências.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Possíveis efeitos perversos se o contexto organizacional não estiver alinhado com os pressupostos deste sistema.</li> </ul>   |

Elaboração própria a partir de (António & Jorge 2007)<sup>16</sup>

<sup>16</sup> António C.& Jorge V. 2007, 3ª edição, Gestão de Recursos Humanos: Contexto, Processos e Técnicas

## 2.8 Gestão de Desempenho nas Organizações

As ações de gestão do desempenho devem ser executadas por todos os gestores, independentemente de sua área. Para muitos gestores é necessário adotar um novo paradigma, onde os mesmos não são apenas gestores de pessoas, mas são parte dos Recursos Humanos da organização. As organizações estão cada vez mais decididas a alcançar metas e com o mercado cada vez mais competitivo a organização conta com o desempenho de seus funcionários em busca de estratégia para lidar com a pressão de um tempo cada vez mais curto e com equipas cada vez mais reduzidas no mercado globalizado. Brandão & Guimarães (2001), com base na gestão estratégica dos recursos humanos, a gestão de desempenho constitui uma ferramenta importante para a identificação das competências, tanto organizacionais como individuais.

Brandão & Almada, (2008) refere que a organização deve estabelecer qual é a sua missão e quais as suas competências organizacionais e, principalmente, as respetivas competências individuais, devendo ser feita uma observação direta do funcionário, do seu processo de trabalho, e posteriormente uma avaliação dos dados recolhidos para então se interferir na realização do trabalho.

Esta avaliação de desempenho evolui do modelo em que somente o gestor analisa seus funcionários a fim de identificar as competências necessárias a cada cargo, para a avaliação em que gestor e funcionários se avaliam reciprocamente discutindo o desempenho do trabalho em termos de metas e resultados. Chega-se no que hoje é conhecido como avaliação 360º graus, que propõe a utilização de múltiplas fontes inserindo a dimensão de equipa e de contexto organizacional na gestão de desempenho. Brandão, & Almada, (2008). A gestão de desempenho baseada nesta avaliação sistémica leva a uma perceção consistente do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que precisam ser desenvolvidas na organização como um todo. Consequentemente, o *feedback* dos dados levantados por esta avaliação permitirá a reciclagem das estratégias e das competências de toda a organização.

A avaliação de desempenho tradicional apenas compara os resultados alcançados com os esperados, a fim de corrigir os possíveis desvios existentes nos processos que influem na consecução dos objetivos, enquanto a gestão de desempenho baseia-se nas competências organizacionais que influenciam diretamente as competências individuais necessárias à realização das tarefas e dos processos internos e que são percebidos pelas avaliações de desempenho. Brandão, & Guimarães, (2001). Como esta abordagem, a gestão de desempenho integra-se num processo estratégico maior de gestão de pessoas, porque permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos corrigindo os desvios para dar sustentabilidade às competências da organização.

## **2.9 Sistema de Avaliação do Desempenho na Administração Pública de São Tomé e Príncipe, suas Competências e Subsistemas no RH**

Segundo Henriques & Braga (2014) Em meados do século XX surgiu com a Escola da Administração Científica a abordagem à AD, valorizando o trabalho do homem em detrimento da máquina. Desde os anos oitenta que a administração pública (AP) tem vindo a sofrer profundas reformas, à semelhança do que se verificou em muitos países contribuindo para este cenário a crise económica e financeira global.

A Administração Pública de São Tomé e Príncipe necessita de dar respostas às novas exigências da sociedade e da economia, visando uma modernização administrativa e concentrando-se essencialmente na questão da prestação dos serviços públicos com eficácia e eficiência às populações (Madureira, 2015). Neste sentido, torna-se imperativo criar e implementar um sistema de avaliação do desempenho que seja credível e que garanta, de alguma forma, isenção nas classificações dos funcionários, assentes nos conceitos de justiça, equidade meritocracia.

No entanto, a nova dinâmica da administração pública surge a partir dos finais dos anos 2018 através da lei nº 2/2018 Estatuto da Função Pública de São Tomé e Príncipe, com este estatuto a AD ganhou novas relevância. Neste âmbito, segundo o Artigo 59.º C referente periodicidade A avaliação do desempenho é de carácter anual. Assim sendo, de acordo com Artigo 59.º F Consideração da avaliação de desempenho,

1. A avaliação do desempenho é obrigatoriamente considerada para efeitos de:

- a) Evolução na carreira;
- b) Conversão da nomeação provisória em definitiva;
- c) Celebração de novos contratos ou renovação dos contratos.

2. A renovação da comissão de serviço dos titulares de cargos de direcção intermédia depende do resultado da avaliação de desempenho e do grau de cumprimento dos objetivos fixados.

3. A avaliação dos serviços e organismos é a base de apoio para a redefinição das suas atribuições e organização, afetação de recursos e definição de políticas de recrutamento de pessoal.

Entretanto, o estatuto prevê a criação de uma comissão segundo Artigo 59.º G Comissão nacional de avaliação de desempenho

1. A Comissão Nacional de Avaliação de Desempenho (CNAD) constitui a instância final de avaliação do desempenho dos funcionários, agentes e dos serviços, e tem por missão principal evitar subjetividades na avaliação de desempenho devido à proximidade existente entre os avaliadores e os avaliados nas estruturas administrativas, e zelar pelo cabal cumprimento das disposições sobre a avaliação de desempenho.

2. À Comissão Nacional de Avaliação compete, nomeadamente:

- a) Apreciar reclamações que lhe sejam dirigidas pelos interessados;
- b) Pronunciar-se sobre o sistema de avaliação de desempenho;

c) Dar parecer sobre a aplicação da legislação sobre avaliação de desempenho na Administração Pública.

É de salientar que segundo Costa Filho & Marques (2010) avaliação de desempenho encontrar-se introduzida na estratégia da organização, deste modo podemos verificar uma conexão entre a identificação de competências pessoais.

Logo os essenciais subsistemas de recursos humanos são: *recrutamento e seleção* no qual refere que as competências individuais são necessárias em todos cargos apresentado pela avaliação de desempenho, necessário se torna conhecer os requisitos para recrutar, e onde recrutar tanto a nível interno como externo e *Formação e desenvolvimento* define-se como sendo a interação da informação de forma que os funcionários podem identificar as suas habilidades. No entanto, a avaliação do desempenho procura detetar as falhas para que possa cumprir os objetivos.

Neste sentido ambos procurar estudar o processo da avaliação do desempenho na Direção Administrativa e Financeira do Ministério da Saúde.

### **3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

#### **3.1 Noções da Metodologia da Investigação**

A conceção deste capítulo tem como propósito de enunciar a metodologia que orientou todo o processo da investigação. A enunciação descritiva da metodologia, na opinião de Silva & Pinto (1999)<sup>17</sup> “revela-se extremamente importante porque dela dependerá da credibilidade a ser atribuída a todo o processo de investigação, aferida pela fidelidade e validade.” (p.16)

Por sua vez, Goetz & LeCompte (1984)<sup>18</sup> corroboram a ideia acima expressa, indicando que “o valor de qualquer trabalho científico está na capacidade de cada investigador para demonstrar a credibilidade das conclusões a que chega. (p.208)

Assim sendo Goetz & LeCompte (1984), afirma que “independentemente dos objetivos prosseguidos, dos métodos utilizados e dos princípios orientadores da prática científica, todos os investigadores devem estar cientes de que a falta de fidelidade e de validade constitui uma séria ameaça à credibilidade dos seus resultados.” (p.19)

Deste modo, passaremos a descrever a metodologia a ser utilizada, conscientes, no entanto, de que, tal como Sousa, G. V. (2003)<sup>19</sup> afirmou “não há métodos perfeitos, sejam eles quantitativos ou qualitativos, (...) sendo em relação a um problema particular que um deles pode melhor adequar-se.” (p.72)

Para o efeito, abordaremos a natureza da investigação, caracterizaremos os participantes, bem como os procedimentos utilizados nos diferentes momentos do estudo.

#### **3.2 Questão e Objetivos da Investigação**

As questões da investigação do presente estudo são os seguintes: Como ocorre o sistema da avaliação do desempenho dos funcionários na perspetiva dos avaliados?

Quais são aspetos considerados positivos no sistema de avaliação do desempenho dos funcionários na perspetiva dos avaliados?

Quais são aspetos considerados negativos no sistema de avaliação do desempenho dos funcionários na perspetiva dos avaliados?

---

<sup>17</sup> Silva, A.S.& Pinto, J.M. (1999). Metodologia das Ciências Sociais. Lisboa: Edições Afrontamento

<sup>18</sup> Goetz, J.P., & LeCompte, M.D. (1984). Ethnography and qualitative design in educational research. New York: Academic Press.

<sup>19</sup> Sousa, G.V. (2003). Metodologia da investigação, redação e apresentação de trabalho científico (2ª ed.) Porto: Civilização Editora

Quais são as recomendações do sistema de avaliação do desempenho dos funcionários na perspectiva dos avaliados?

Portanto, objetivo geral do estudo é de analisar o processo de avaliação do desempenho dos funcionários e para que o mesmo tivesse o êxito fortalecemos com objetivos específicos aprimorar uma ampla revisão da literatura sobre a temática.

### 3.3 Caracterização da Investigação

Nesta cláusula é exibida a caracterização da investigação, segundo Rincón & Arnal (2003), citados em Cruz & Ribeiro (2003)<sup>20</sup>, referem que, *“durante as últimas décadas, se tem assistido nas Ciências Sociais (...) a coexistência de múltiplas linguagens científicas, bem como a pluralidade de posicionamentos epistemológicos e a novas perspectivas de investigação”*. (p.33)

Em face do alerta e após apurada ponderação, em função dos objetivos a que nos propusemos, pareceu-nos apropriado que a investigação devesse assumir a natureza qualitativa, embora algumas informações são colaboradas por dados quantitativos. No que se refere ao enquadramento paradigmático, pensamos que o paradigma interpretativo da realidade se afigurava o mais adequado.

Guerra (2006)<sup>21</sup> explica que o estudo qualitativo é uma pesquisa que consiste *“na recolha de dados descritivos sobre as situações em estudo, tentando o investigador compreender determinados fenómenos segundo as perspectivas dos indivíduos que participam na situação.”* (p.85)

Bell, J. (2002)<sup>22</sup> entendem, igualmente, que sendo *“os dados recolhidos em forma de palavras, a investigação qualitativa assume carácter descritivo.”* (p.284)

A escolha do método qualitativo, mais do que explicar a realidade, nos permitiu orientar a investigação no sentido de apreender as características desta, interpretar à luz de ferramentas científicas, e atribuí-la significado.

A coerência desta orientação metodológica é legitimada pela teoria geral de investigação científica, ao reconhecer que os investigadores de caris qualitativos procuram estudar cientificamente não a realidade, mas as perceções que estes e outros têm dela.

---

<sup>20</sup> Cruz, C., & Ribeiro, U. (2003). Metodologia científica: teoria e pratica. Rio de Janeiro: Axcel Books

<sup>21</sup> Guerra, I. (2006). Pesquisa Qualitativa e Analise de Conteúdos -Sentidos e Formas de Uso. Estoril: Principia Editora.

<sup>22</sup> Bell, J. (2002). Como Realizar um Projeto de Investigação (2ª ed). Lisboa: Gradiva

### 3.4 Método de Recolha de Dados

Para concretização do método de recolha de dados, optamos por um instrumento como técnica de inquérito por questionário.

➤ *Inquérito por questionário*

O inquérito por questionário efetuada assumiu a forma semiestruturada. Para efeito da sua realização, foi previamente concebido e validado, contendo um conjunto de 13 perguntas, sendo 7 abertas e 6 perguntas fechadas que, na nossa opinião, poderiam ajudar a melhor conferir as informações recolhidas através do inquérito aos funcionários.

Anderson & Kanuka (2003)<sup>23</sup> afirmam que *“inquérito por questionário semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto”* e, por sua vez, *“o investigador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz num contexto muito semelhante ao de uma conversa informal.”* (p. 75)

Os autores, op cit, afiançam:

*“O entrevistador deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto do questionário, caso o informante tenha “fugido” ao tema ou tenha dificuldades com ele. Esse tipo de questionário é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados.”* (p.76)

Na opinião de Pardal & Correia (1995)<sup>24</sup>, refere que *“a principal vantagem do inquérito por questionário semiestruturado é que essa técnica quase sempre produz uma melhor amostra da população de interesse”*. (p.77)

A conjugação dessa técnica proporcionou maior consistência as informações reveladas pelo estudo.

---

<sup>23</sup> Anderson, T. & Kanuka, H. (2003). E-Research: Methods, Strategies, and Issue. Boston: Allyn and Bacon

<sup>24</sup> Pardal, L.& Correia, E. (1995). Métodos e Técnicas de Investigação Social. Porto: Areal Editores.

### 3.5 Participantes e Amostra

Os participantes da presente investigação são funcionários efetivos, contratados e estagiários da Direção Administrativa e Financeira do Ministério da Saúde de São Tomé.

Para melhor analisamos o sistema de avaliação do desempenho dos funcionários da DAF, propusemos inicialmente inquerir os funcionários que estão no local e depois fomos inquerir os funcionários destacados em diferentes e órgãos do Ministério.

As dificuldades foram encontradas no terreno para inquerir sobretudo os funcionários destacados, com exceção de um que se disponibilizou em colaborar, os participantes do presente estudo são essencialmente funcionários indiferenciados, detentores, não detentores dos cargos de chefia.

No presente ensaio quantitativo foram obtidas 18 respostas ao questionário dos funcionários da Direção Administrativa e Financeira do Ministério da Saúde. Sendo, (72%) do sexo feminino e (28%) do sexo masculino, como consta na (Figura 1). Fonte: Elaboração Própria



**Figura 1 – Género dos Inquiridos**

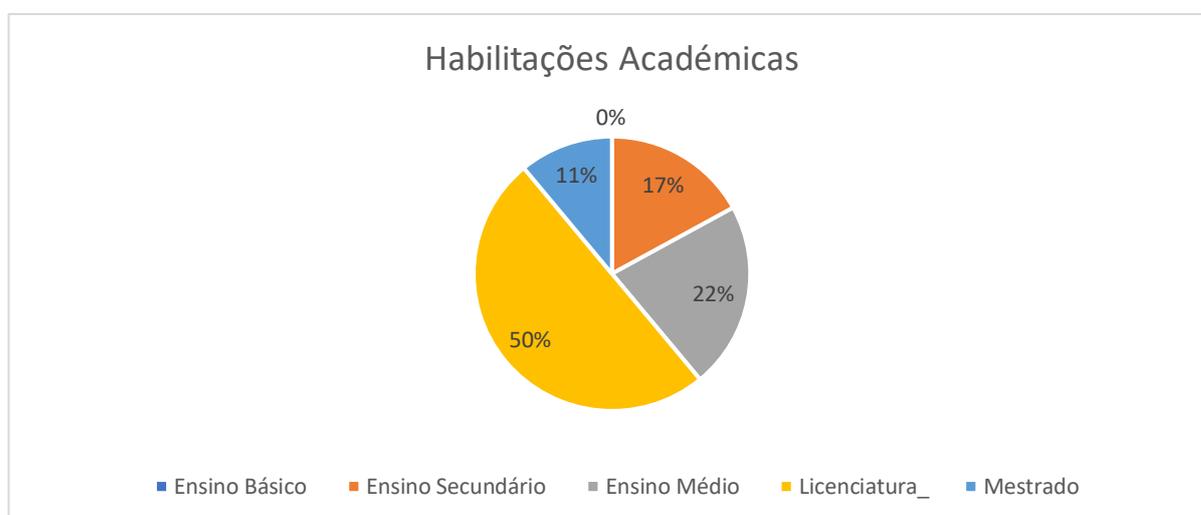
Concretamente a faixa etária, verifica-se na tabela 4 que 11% dos 18 aos 29 anos e dos 51 a 65 anos respondentes tem uma percentagem inferior. O maior número dos funcionários tem uma proporção de (50%) que por sua vez, tem idades compreendidas entre os 30 anos aos 40 anos. Os funcionários com idade dos 41 anos a 50 anos representa (28%). Os funcionários com a idade superior a 65 anos não foram inqueridos porque na Direção Administrativa e Financeira não existe o trabalhador em regime de prestação de serviço.

**Tabela nº 4 –Faixa Etária dos Inquiridos**

| Faixa etária    | Números de Inquiridos | Género    |          |
|-----------------|-----------------------|-----------|----------|
|                 |                       | Masculino | Feminino |
| 18 aos 29 anos  | 2                     | 0         | 2        |
| 30 aos 40 anos  | 9                     | 4         | 5        |
| 41 aos 50 anos  | 5                     | 1         | 4        |
| 51 aos 65 anos  | 2                     | 2         | 0        |
| Mais de 65 anos | 0                     | 0         | 0        |

Fonte: Elaboração Própria

No que se refere a nível académico, como consta na (Figura 2) maioria dos funcionários, são licenciados que representa uma taxa de (50%), referente ao ensino médio corresponde uma taxa de (22%) e o mestrado apenas (11%), sendo fundamentalmente realçar que (17%) são trabalhadores com ensino secundário. Neste sentido podemos salientar que a Direção Administrativa e Financeira do Ministério da Saúde tem mais que 50% dos funcionários com nível de licenciatura e mestrado de forma corresponder as necessidades do serviço, não obstante a necessidade de aperfeiçoar os funcionários de forma manter sempre atualizado e estar apto para reciclar novos integrantes de forma satisfazer as necessidades do serviço. Fonte: Elaboração Própria



**Figura 2 – Habilitações Literárias dos Inquiridos**



**Figura 3 – Situação Profissional dos Inquiridos**

### 3.6 Procedimento

O processo de recolha de dados conheceu duas fases. Na primeira, realizamos uma análise documental, baseada na revisão da literatura, com objetivo de percebermos, cumulativamente, as noções de avaliação do desempenho.

O termo “documentos”, tal como explica Bell, J (2002)<sup>25</sup>, é tomado no seu sentido lato:

“(…) é um termo geral que designa uma impressão deixada num objeto físico por um ser humano. A investigação pode envolver a análise de fotografias, de filmes, de vídeos, de diapositivos e de outras fontes não escritas, todas elas classificáveis como documentos na investigação, mas os tipos mais comuns de documentos (...) são impressos.” (p. 103)

Contudo, atendendo aos objetivos da investigação, foram preferencialmente selecionados documentos impressos ou escritos, nomeadamente, obras de reputada investigação no domínio de Psicologia, versando sobre a temática da avaliação do desempenho.

A quantidade de material documental selecionado teve em atenção o lapso de tempo para a apresentação do trabalho, uma vez que, tal como afirmou Bell, J (2002), “*não é possível analisar tudo, de maneira que tem de ser o investigador a escolher.*” (p.106)

A segunda fase da investigação consistiu na recolha de dados no terreno. Para o efeito, foi produzido um questionário direcionado aos funcionários da Direção Administrativa e Financeira do Ministério da Saúde. Antes para distribuímos o questionário aos funcionários, primeiramente, mostramos a nossa intenção de realizar a investigação, tendo como objeto de analisar o sistema

<sup>25</sup> Bell, J. (2002). Como Realizar um Projeto de Investigação (2ª ed). Lisboa Gradiva.

de avaliação na DAF, que depois de bem esclarecida sobre as eventuais dúvidas emergentes dos diferentes itens, encarregou-se de os distribuir aos funcionários, bem como de os recolher, num lapso temporal de cinco dias úteis.

~

## 4. RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO

### 4.1 Análise e Tratamento de Dados

Através dos dados disponibilizados no questionário que aplicamos, os dados foram tratados com suporte de um aplicativo estatístico denominado de Nvivo, da versão 22.0 que por sua vez podemos obter dados qualitativos. Os resultados da análise quantitativa são apresentados em quadros, com ajuda do Excel, para simplificar a sua interpretação. No caso do estudo qualitativo, utilizou-se a análise de conteúdo. Apesar da informação e dos testemunhos recolhidos, habitualmente, apresentam um certo grau de profundidade e complexidade Quivy & Campenhoudt (1992), estes foram organizados de forma a possibilitar uma interpretação e análise aprofundada, que permita atingir os objetivos propostos no presente estudo.

### 4.2 Esquematização das Categorias

Os dados distintos para essa dissertação são: dados sociodemográficos e dados de conteúdo. Os dados sociodemográficos referem-se a características dos participantes, foram recolhidos através de um pequeno questionário como consta no anexo (apêndice 01) contendo dados sobre sexo, idade, habilitações académicas, situação profissional e se é ou não trabalhador do recurso humanos e se exerce a função de chefia, finalmente foi introduzida uma questão sobre a importância da implementação da Avaliação do desempenho. Quanto a importância atribuída pelos participantes na avaliação do desempenho verifica-se que apenas o participante 1 atribuiu 2 numa escala de 1 á 5, os participantes 3, 4, 5, 6, e 9 atribuíram 4 e os participantes 2, 7, 8,10,11 e 12 atribuíram a importância máxima. Quanto a importância, na generalidade maior dos participantes refere muito ou muitíssimo importante a implementação da avaliação do desempenho, O conteúdo faz referência aos aspetos semânticos das respostas dos participantes.

**Tabela nº 5 Importância da Implementação da Avaliação do Desempenho na DAF**

| Nível da Importância 1 á 5 | Número De Participantes | Atribuição |
|----------------------------|-------------------------|------------|
| Nada importante            | 0                       | 0          |
| Pouco importante           | 1                       | 2          |
| Importante                 | 0                       | 0          |
| Muito importante           | 5                       | 4          |
| Muitíssimo importante      | 6                       | 5          |

Fonte: Elaboração Própria

### 4.3 Descrição de Dados de Conteúdo

O objetivo essencial dos dados de conteúdos é de resolver o problema da investigação. Logo, a pesquisa do conteúdo semântico dos dados, admitir criar categorias saudáveis para o nosso estudo, do qual exibimos uma rápida exposição.

Reconhecemos a importância da criação da categoria designada privilégio de avaliação do desempenho individual, ou seja, vantagens individuais da AD (ver Tabela 06). Efetivamente, o processo em estudo é influenciado pela função e pelo seu conhecimento técnico dos respondentes. Neste sentido esta categoria está subdividida em subcategorias, criadas a partir dos dados (emergentes dos dados). A subcategoria *desenvolvimento do trabalhador* diz respeito a Referências relativas à oportunidade do trabalhador se desenvolver profissionalmente, neste sentido a subcategoria *benefícios remuneratórios* inclui as referências sobre o bônus ou recursos colocados à disposição do trabalhador, nesta perspectiva na subcategoria *motivação* refere a melhoria da motivação, do envolvimento e do interesse do trabalhador pelo trabalho, na subcategoria *diagnóstico* inclui as referências sobre à criação de um diagnóstico do trabalhador no trabalho, e por fim na subcategoria *formulação do objetivo* refere as referências relativas à *formulação de objetivos, e ao trabalho por objetivos*. podemos constatar que o desenvolvimento do trabalhador e benefícios remuneratórios representa maior ênfase, uma vez que a motivação, diagnóstico e a formulação dos objetivos são fatores que demonstram que os funcionários estão preocupados com seu desenvolvimento profissional, ou seja acredito que os funcionários estão a desenvolver a todos os níveis, baseando das boas relações humanas proporcionada pela Direção Administrativa e Financeira do Ministério da Saúde.

**Tabela nº 06 Categoria Privilégio (vantagem individuais) da Avaliação do desempenho individual**

*Privilégio (vantagem individuais) da Avaliação do desempenho individual*

| Categoria                                     | Número De Participantes | Número de Referências |
|---|-------------------------|-----------------------|
| <b>Privilégio(vantagem individuais) de AD</b> |                         |                       |
| Desenvolvimento do Trabalhador                | 10                      | 17                    |
| Benefício Remuneratório                       | 9                       | 10                    |
| Motivação                                     | 7                       | 9                     |
| Diagnóstico                                   | 7                       | 10                    |
| Formulação do Objetivo                        | 1                       | 1                     |

Fonte: Elaboração Própria

A categoria *barreiras de avaliação do desempenho dos funcionários da Direção Administrativa e Financeira* é uma outra categoria que criamos devido a sua importância para o estudo. A mencionada categoria, em alguns momentos, podemos considerar ser opostas à categoria de

*facilitadores da avaliação do desempenho*, que tem como objetivo de reconhecer todos os efeitos que impedem a implementação do sistema de avaliação do desempenho, ou seja procura descrever os elementos que tentam bloquear o sistema da avaliação do desempenho. Neste sentido as categorias emergentes são apresentadas na tabela 7. Nessa perspectiva as subcategorias demonstrada são: *comunicação* é entendido como o desconhecimento da importância da avaliação do desempenho pelos funcionários da Direção Administrativa e Financeira do Ministério da Saúde, nesta ótica podemos mencionar uma outra subcategoria que é a *responsabilidade* que por sua vez demonstra o incumprimentos que poderá gerar por parte dos chefias da Direção Administrativa e Financeira. No entanto a *formação* é uma outra subcategoria da barreira da avaliação do desempenho, uma vez que a falta de formação não proporciona uma mentalidade ou raciocínio capaz resolver o problema da Direção Administrativa e Financeira. Logo o *desempenho* procura descrever a rentabilidade ou fracasso dos funcionários da Direção. Por fim, constatamos a *motivação* que por sua vez determina a promoção do mesmo sector de forma a ser mais produtivo. É de salientar que a comunicação e responsabilidade são fatores determinantes, pois ela proporciona uma visão sobre especto quanto a formação dos funcionários, o desempenho e a própria motivação. Em suma podemos dizer que a informação é a base fundamental no sistema da avaliação do desempenho dos funcionários.

**Tabela nº 7 Categoria barreiras de avaliação do desempenho dos funcionários da DAF**

*Barreiras da Avaliação do desempenho*

| Categoria                                   | Número De Participantes | Número de Referências |
|---|-------------------------|-----------------------|
| <b>Barreiras da Avaliação do desempenho</b> |                         |                       |
| Comunicação                                 | 9                       | 16                    |
| Responsabilidade                            | 7                       | 9                     |
| Formação                                    | 7                       | 8                     |
| Desempenho                                  | 6                       | 9                     |
| Motivação                                   | 3                       | 3                     |

Fonte: Elaboração Própria

A categoria *Facilitadores da Avaliação do Desempenho* codifica, como o próprio nome indica, classifica os aspetos que facilitam a avaliação do desempenho tal como é realizada na Direção Administrativa e Financeira como consta na tabela 8. Em certo ponto esta categoria, tem como objetivo de demonstrar as possíveis facilidades existente no sistema da avaliação do desempenho. No entanto as subcategorias demonstrada são: *responsabilidade* é entendido como dinamismo, zelo e dedicação bem como o espírito de equipa e proatividade no desempenho da atividade realizada na Direção Administrativa e Financeira do Ministério da Saúde. Nesta ótica podemos mencionar uma outra subcategoria que é a *formação* que por sua vez demonstra o conjunto de conhecimento e experiência adquirida na Direção acima mencionada. Neste sentido

*aplicação das leis* demonstra como são aplicadas e manuseadas as normas jurídicas na Direção. Portanto uma outra subcategoria facilitadora da avaliação do desempenho é a *Motivação*, como sendo o fator impulsionador de toda a organização uma vez que determina o funcionamento de toda a atividade a volta do mesmo. E por fim temos as *recomendações* que nos permite a criação de um código ético, político e prático. De uma forma ou de outra, contribuem para que o processo da AD seja de boa qualidade, posso referir que a responsabilidade e a formação têm maior número de participante, ou seja, são elementos que permite a facilidade no processo da avaliação do desempenho não obstante outros elementos como aplicação das leis, motivação e a recomendações que também influencia nesse processo.

**Tabela nº 8 categoria Facilitadores da Avaliação do Desempenho**

*Facilitadores da AD*

| Categoria                  | Número De Participantes | Número de Referências |
|----------------------------|-------------------------|-----------------------|
| <b>Facilitadores da AD</b> |                         |                       |
| Responsabilidade           | 9                       | 15                    |
| Formação                   | 9                       | 15                    |
| Aplicação das Leis         | 6                       | 6                     |
| Motivação                  | 4                       | 5                     |
| Recomendações              | 3                       | 3                     |

Fonte: Elaboração Própria

Deste modo, criámos a categoria *vantagem organizacionais da avaliação do desempenho* por sua vez permite definir as vantagens do sistema da avaliação do desempenho na Direção Administrativa e Financeira do Ministério da Saúde, como consta na tabela 09. Podemos descrever esta categoria em quatro subcategorias que são: *fortalecimento organizacional* é designado pelas referências relativas aos aspetos em que a organização se fortalece, ou seja apresenta aspetos que proporciona o desenvolvimento ou crescimento para a Direção acima mencionada, seja pelo aumento de competência ou de motivação dos funcionários. Nesta ótica, uma outra subcategoria que criamos devido a sua relevância é o *diagnóstico organizacional* que é definida como sendo a identificação e análise do constrangimento do sistema da avaliação do desempenho na DAF, logo podemos salientar que a subcategoria *acompanhamento* demonstra interesse para a implementação e a continuidade do sistema de AD no sector. Em suma, a subcategoria *avaliação dos resultados* compreende como sendo o resultado obtidos no sistema de avaliação do desempenho na DAF. Podemos ressaltar que o *fortalecimento organizacional* e *diagnóstico organizacional* são fatores essenciais, pois proporciona uma visão clara para o desenvolvimento e o diagnóstico dos funcionários e da Direção acima mencionada. Em suma podemos dizer que o *fortalecimento organizacional* é um dos fatores primordiais no processo da avaliação do desempenho dos funcionários.

**Tabela nº 09 categoria vantagem organizacionais da avaliação do desempenho***Vantagem organizacionais da AD*

| Categoria                             | Número De Participantes | Número de Referências |
|---------------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| <b>Vantagem organizacionais da AD</b> |                         |                       |
| Fortalecimento organizacionais        | 9                       | 25                    |
| Diagnóstico Organizacionais           | 7                       | 10                    |
| Acompanhamento                        | 4                       | 4                     |
| Avaliação dos Resultados              | 1                       | 2                     |

Fonte: Elaboração Própria

Consideramos também indicado, explorar as *desvantagens organizacionais* no sistema de avaliação do desempenho na Direção Administrativa e Financeira, como consta na tabela 10. Neste sentido, esta categoria pode ser subdividida em diversas formas como: *Desmotivação* processo caracterizado pelo impacto da implementação da avaliação do desempenho na Direção Administrativa e Financeira. No entanto uma outra categoria de grande relevo é a *mudanças* definido como sendo o princípio da alternância para que os funcionários atinga o objetivo desejado. Nesta perspectiva, *falta de conhecimento* é entendido como sendo o modelo de desmotivação dos funcionários da DAF, uma vez que provoca a desenformação e por seguinte conflito interno. Nesta lógica, a *responsabilidade* é caracterizada pela atribuição da responsabilidade e tarefa. Nesta logica acredito que os funcionários da Direção Administrativa e Financeira do Ministério da Saúde de São Tomé e Príncipe sentem desmotivados quanto a implementação do processo da avaliação do desempenho.

**Tabela nº 10 Categoria desvantagens organizacionais no sistema de AD***Desvantagens organizacionais*

| Categoria                           | Número De Participantes | Número de Referências |
|-------------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| <b>Desvantagens Organizacionais</b> |                         |                       |
| Desmotivação                        | 8                       | 18                    |
| Mudanças                            | 7                       | 9                     |
| Falta de conhecimento               | 3                       | 3                     |
| Comunicação                         | 3                       | 3                     |
| Responsabilidade                    | 2                       | 2                     |

Fonte: Elaboração Própria

*Objetivos da Avaliação do desempenho* como consta na tabela 11 é uma da categoria relevante para o estudo. Em certos pontos, podemos considerar que esta categoria procura determinar os objetivos do sistema da avaliação do desempenho ou seja, buscar soluções viáveis para o desenvolvimento dos funcionários na Direção Administrativa e Financeira. Portanto, esta categoria pode ser subdividido em diversas subcategorias que são: *avaliação* refere a avaliação

dos objetivos do sistema da avaliação do desempenho na Direção Administrativa e Financeira do Ministério da Saúde de São Tomé e Príncipe, portanto a subcategoria *comunicação* é caracterizada como sendo elemento essencial, baseando da informação oportuna e de fácil acesso, *eficiente* é uma outra subcategoria que podemos destacar, define-se como sendo equipa bem instruída para que o objetivo seja cumprido , portanto a subcategoria *motivação* refere a motivação dos funcionários e por fim podemos constatar a *responsabilidade* refere a atribuir responsabilidade e tarefas. Ou seja, a categoria *Objetivos da Avaliação do desempenho* permite desenvolver dois aspetos fundamentais e de maior relevância como avaliação que nos permite entender e reconhecer as melhores capacidades do funcionário e da chefia outro especto fundamental é a Comunicação refere como a base para o desenvolvimento de uma organização.

**Tabela nº11 - Categoria Objetivos da Avaliação do desempenho**

*Objetivos da Avaliação do desempenho*

| <b>Categoria</b>                            | <b>Número De Participantes</b> | <b>Número de Referências</b> |
|---|--------------------------------|------------------------------|
| <b>Objetivos da Avaliação do desempenho</b> |                                |                              |
| Avaliação                                   | 7                              | 12                           |
| Comunicação                                 | 5                              | 6                            |
| Eficiente                                   | 3                              | 4                            |
| Motivação                                   | 6                              | 10                           |
| Responsabilidade                            | 4                              | 7                            |

Fonte: Elaboração Própria

#### **4.4 Análise de Clusters (similaridade de codificação)**

No estudo descritivo dos resultados, apresentamos o resultante do processamento dos dados, isto é, das respostas obtidas no questionário, tendo em conta a revisão bibliográfica sobre avaliação de desempenho. As etapas de grupos que produzimos pretende codificar os dados de modo a dar respostas aos objetivos inicialmente estabelecidos. Logo, foi nossa prioridade separar os resultados relativos aos objetivos da pesquisa, executando os resultados em consonância. Queremos sublinhar que neste ponto vamos expor e debater os resultados obtidos através de uma pesquisa profunda dos dados dos questionários. Uma das etapas por nós instituído, inicialmente, foi de estabelecer uma ligação boa e coerente entre a nossa interpretação, e a revisão da literatura solicitada, e o significado do discurso dos funcionários que descreveu o questionário.

Nesta interpretação dos resultados podemos analisar os resultados através da Matrizes de codificação por documento entrevista e Análise de clusters por coeficiente de Jaccard similaridade de codificação.

Essa análise permite-nos, ao examinar o quadro e a imagem de clusters olhar para as codificações de cada cluster e descrever e interpretar o que significa esse agrupamento. Isto permite dizer que há 4 (quatro) tipos de respondentes que são:

1. O primeiro, aquele isolado que está sozinho num cluster composto pelo questionário 10,
2. Os do segundo cluster, composto pelos questionários 01, 02, 03, 04, 07 e 11;
3. O terceiro cluster, o isolado questionário 09;
4. O último cluster composto pelos questionários 05, 06, 08 e 12.

No primeiro cluster, podemos averiguar que existe apenas o questionário 10 constitui, sendo definido pelas categorias abrangentes, ou seja, tem número de respostas diferentes aos demais em relação a cada categoria de primeira ordem (Desenvolvimento do trabalhador e vantagens organizacionais). Nesta perspectiva, o questionário explica que o funcionário preocupa mais com desenvolvimento do trabalhador do que a vantagem da implementação do sistema da avaliação do desempenho.

No segundo cluster podemos verificar que é o maior (Coeficiente de Jaccard por similaridade de codificação), sendo constituído por 6 participantes ou seja (questionário 01, 02, 03, 04, 07 e 11). É o cluster que agrupa maior número de questionários e esses questionários têm semelhanças entre si essencialmente quanto às categorias abrangentes, ou seja, têm número de respostas similares em relação a cada categoria de primeira ordem (Privilégios, Vantagens, Desvantagens organizacionais, Objetivos, Barreiras e facilitadores). O facto de a semelhança ocorrer nas categorias de primeira ordem, não torna semelhantes as respostas em si mesmas, e por isso este cluster é um pouco ilusório. Na verdade, este cluster tem bastante diversidade interna que é mascarada pela semelhança no número de respostas às categorias abrangentes. No entanto,

este cluster não se define pela negativa, uma vez que todos mencionaram a questão de mudanças e responsabilidade como podemos verificar na tabela nº 12.

**Tabela nº12 Codificação em matriz do questionário 01,02,03,04,07e 11**

| Ord . | Designação                     | A:<br>Questionári<br>o 01 | B:<br>Questionári<br>o 02 | C:<br>Questionári<br>o 03 | D:<br>Questionári<br>o 04 | E:<br>Questionári<br>o 07 | F:<br>Questionári<br>o 11 |
|-------|--------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| 01    | Benefícios remuneratórios      | 2                         | 1                         | 0                         | 1                         | 1                         | 1                         |
| 02    | Desenvolvimento do trabalhador | 2                         | 2                         | 2                         | 1                         | 0                         | 0                         |
| 03    | Diagnóstico                    | 0                         | 0                         | 2                         | 2                         | 0                         | 0                         |
| 04    | Formulação de objetivos        | 0                         | 0                         | 0                         | 1                         | 0                         | 0                         |
| 05    | Motivação                      | 0                         | 1                         | 0                         | 0                         | 2                         | 2                         |
| 06    | Acompanhamento                 | 1                         | 0                         | 1                         | 0                         | 1                         | 1                         |
| 07    | Avaliação de resultados        | 2                         | 0                         | 0                         | 0                         | 0                         | 0                         |
| 08    | Diagnóstico organizacional     | 1                         | 1                         | 2                         | 0                         | 0                         | 0                         |
| 09    | Fortalecimento da organização  | 0                         | 3                         | 0                         | 4                         | 3                         | 3                         |
| 10    | Comunicação                    | 0                         | 0                         | 0                         | 1                         | 0                         | 0                         |
| 11    | Desmotivação                   | 1                         | 3                         | 0                         | 0                         | 3                         | 3                         |
| 12    | Falta de conhecimento          | 1                         | 0                         | 1                         | 1                         | 0                         | 0                         |
| 13    | Mudanças                       | 2                         | 1                         | 2                         | 1                         | 1                         | 1                         |
| 14    | Responsabilidade               | 0                         | 0                         | 1                         | 1                         | 0                         | 0                         |
| 15    | Avaliação                      | 3                         | 0                         | 2                         | 1                         | 1                         | 0                         |
| 16    | Comunicação                    | 0                         | 2                         | 1                         | 1                         | 1                         | 1                         |
| 17    | Eficiente                      | 0                         | 2                         | 0                         | 0                         | 0                         | 1                         |
| 18    | Motivação                      | 1                         | 0                         | 0                         | 2                         | 0                         | 0                         |
| 19    | Responsabilidade               | 0                         | 0                         | 1                         | 0                         | 2                         | 2                         |
| 20    | Comunicação                    | 1                         | 0                         | 2                         | 2                         | 0                         | 2                         |
| 21    | Desempenho                     | 0                         | 1                         | 0                         | 0                         | 1                         | 0                         |
| 22    | Formação                       | 0                         | 1                         | 1                         | 1                         | 2                         | 0                         |
| 23    | Motivação                      | 0                         | 1                         | 0                         | 0                         | 0                         | 1                         |
| 24    | Responsabilidade               | 3                         | 1                         | 1                         | 1                         | 1                         | 1                         |
| 25    | Aplicação das leis             | 1                         | 1                         | 1                         | 0                         | 0                         | 0                         |
| 26    | Formação                       | 0                         | 1                         | 1                         | 2                         | 2                         | 1                         |
| 27    | Motivação                      | 0                         | 1                         | 2                         | 0                         | 0                         | 0                         |
| 28    | Recomendações                  | 1                         | 1                         | 0                         | 0                         | 0                         | 0                         |
| 29    | Responsabilidade               | 2                         | 1                         | 0                         | 2                         | 2                         | 3                         |

Fonte: Elaboração Própria

O terceiro cluster é apenas constituído pelo questionário 9, distinto essencialmente quanto às categorias abrangentes, ou seja, tem número de respostas diferentes dos demais em relação a cada categoria de primeira ordem (Desenvolvimento organizacionais e objetivos da avaliação do desempenho) em relação a categoria Formação. Nesta perspetiva, questionário demonstra que

tanto as desvantagens organizacionais e objetivos da avaliação do desempenho não são mencionadas pelos participantes.

No último cluster podemos salientar que está constituído pelos participantes 5, 6, 8 e 12, define-se pela negativa, porque demonstra a ausência de codificações que parece determinar o seu agrupamento. É a ausência cumulativa de respostas nas subcategorias 'formulação de objetivos', 'avaliação de resultados', 'falta de conhecimento', 'responsabilidade', que parece determinar a similaridade de codificação neste cluster como podemos verificar na tabela nº 13.

**Tabela nº 13 Codificação em matriz do questionário 05,06,08 e 12**

| Ord. | Designação                     | A: Questionário 05 | B: Questionário 06 | C: Questionário 08 | D: Questionário 12 |
|------|--------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 01   | Benefícios remuneratórios      | 0                  | 1                  | 1                  | 1                  |
| 02   | Desenvolvimento do trabalhador | 2                  | 2                  | 1                  | 1                  |
| 03   | Diagnóstico                    | 2                  | 1                  | 1                  | 1                  |
| 04   | Formulação de objetivos        | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| 05   | Motivação                      | 0                  | 0                  | 1                  | 1                  |
| 06   | Acompanhamento                 | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| 07   | Avaliação de resultados        | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| 08   | Diagnóstico organizacional     | 1                  | 0                  | 2                  | 2                  |
| 09   | Fortalecimento da organização  | 2                  | 3                  | 2                  | 2                  |
| 10   | Comunicação                    | 0                  | 0                  | 1                  | 1                  |
| 11   | Desmotivação                   | 2                  | 1                  | 3                  | 2                  |
| 12   | Falta de conhecimento          | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| 13   | Mudanças                       | 0                  | 0                  | 0                  | 1                  |
| 14   | Responsabilidade               | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| 15   | Avaliação                      | 0                  | 1                  | 2                  | 2                  |
| 16   | Comunicação                    | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| 17   | Eficiente                      | 0                  | 1                  | 0                  | 0                  |
| 18   | Motivação                      | 2                  | 1                  | 2                  | 2                  |
| 19   | Responsabilidade               | 2                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| 20   | Comunicação                    | 0                  | 1                  | 2                  | 2                  |
| 21   | Desempenho                     | 3                  | 2                  | 1                  | 1                  |
| 22   | Formação                       | 0                  | 0                  | 1                  | 1                  |
| 23   | Motivação                      | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| 24   | Responsabilidade               | 1                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| 25   | Aplicação das leis             | 0                  | 1                  | 1                  | 0                  |
| 26   | Formação                       | 1                  | 1                  | 0                  | 3                  |
| 27   | Motivação                      | 0                  | 0                  | 1                  | 1                  |
| 28   | Recomendações                  | 0                  | 1                  | 0                  | 0                  |
| 29   | Responsabilidade               | 1                  | 1                  | 2                  | 0                  |

Fonte: Elaboração Própria

No entanto o questionário 09, por um lado, podemos salientar que o funcionário menciona respostas codificadas na maioria das categorias como o privilégio de AD, aspeto positivo da AD, os fatores que impedem o sistema de AD e os fatores que facilitam AD, e por outro lado, as desvantagens organizacionais e objetivo da avaliação do desempenho não são mencionadas ou

seja o funcionário não preocupa com esses aspetos. Nesta ótica, para o mesmo tanto a desvantagem organizacionais como os objetivos do sistema não impede o sistema.

Concernente ao questionário 10, podemos salientar que o funcionário identificou a sua pretensão sobre alguns aspetos. Quanto a privilégios de AD formal o inquerido mencionou que o sistema de AD é necessário cumprir aspetos como: Responsabilidade Laboral, Zelo, Produtividade e compromisso com as tarefas. Neste sentido, os principais fatores que na sua apreciação dificulta o sistema de AD nessa Direção foram: Ignorância dos gestores, nepotismo e a baixa remuneração e a própria vontade política. Para o mesmo, outros fatores não impedem a implementação da avaliação do desempenho nesta Direção, ou seja, o funcionário preocupa-se mais com o desenvolvimento de todos na Direção do que outro aspeto como as vantagens e benefícios.

Segundo Jacobs et al. (1980)<sup>26</sup> refere que a avaliação do desempenho permite apoiar as decisões de acção disciplinar, dar feedback, desenvolver o empregado, servir o critério para as promoções, para a seleção, para a formação e para o diagnóstico e desenvolvimento organizacional. Nesta perspetiva, Lazer & Wikstrom (1977)<sup>27</sup> define a avaliação do desempenho como meio de suporte para as decisões administrativas, tais como a gestão salarial, promoções, transferências e despedimentos. O Cleveland et. al. (1989)<sup>28</sup> reforça que a maioria das empresas utilizam a avaliação do desempenho com os seguintes objetivos: comparação inter individuais que por sua vez incluem a gestão salarial, promoções, despedimentos, comparação dos desempenhos dos trabalhadores. Um outro objetivo refere as comparações intra- individuais, que incluem a identificação das necessidades de formação, a possibilidade de dar feedback ao individuo sobre o desempenho, a determinação das transferências e a identificação dos pontos fracos e fortes dos funcionários e por fim o sistema de manutenção, que inclui o planeamento das necessidades de transferências futuras, a determinação das necessidades de formação organizacionais.

---

<sup>26</sup> Jacobs, R., Kafry, D. & Zedeck, S.(1980). Expectations of behaviorally anchored rating scales. *Personnel Psychology*, 33:595-640

<sup>27</sup> Lazer, R.I. & Wikstrom, W.S. (1977). *Appraising managerial performance: Current practices and futures directions*. New York: Conference Board.

<sup>28</sup> Cleveland, J. N., Murphy, K. R. & Williams, R.E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74: 130-135.

## 5. CONCLUSÃO

A gestão dos recursos humanos passou a ter um papel de destaque no funcionamento das organizações. Dentro das técnicas de gestão de recursos humanos existentes, verifica-se que a avaliação de desempenho tem suscitado atenção especial da parte dos investidores, na medida em que pode ter consequências significativas sobre a produtividade.

Nesta ótica, observamos que qualquer sistema de avaliação de desempenho é conceptualizado a partir de um conjunto de três componentes, dinamicamente interligadas, e que incluem: os objetivos, os instrumentos e os procedimentos. Esses elementos ajuda-nos a tomar decisões mais precisa, uma vez que, o gosto pela área de gestão e especialmente pelos recursos humanos é um dos pilares essenciais que me motivou a escolher o referido tema para a apresentação da dissertação, embora que existe muito pouco trabalho de pesquisa na referida área.

Nessa perspetiva, desejo que a presente dissertação seja um meio do suporte para o gestor da Direção Administrativa e Financeira do Ministério da Saúde como também para poder fortalecer novos estudante da referida área como da sociedade em geral. Durante a pesquisa utilizamos a metodologia qualitativa, pois esse método nos proporcionou informações precisa, clara e oportuna, uma vez que nos primeiros momentos recorremos aos dados como livros, revista, pesquisa entre outros matérias para a elaboração da revisão da literatura em seguida, a elaboração e aplicação do questionário.

Durante a pesquisa constatamos que tanto o objetivo geral como específico foram cumpridos, o propósito é de analisar o sistema de avaliação do desempenho do funcionário da Direção Administrativa e Financeira do Ministério da Saúde de São Tomé, podemos salientar que o processo é complexo ou seja todo o funcionário deve dar a sua contribuição, pois embora que existe alguns fatores que cria constrangimento como por exemplo o factor social.

No que se refere a apresentação e discussão dos resultados, é de salientar que os dados foram tratados através de um software estatístico denominado pelo Nvivo fornecido pela universidade, no qual fizemos o referido tratamento de dados. Nesta conjuntura, os dados foram esquematizados pelas categorias que são: sociodemográficos e categoria de conteúdos. Por fim, fizemos a interpretação após descrição dos clusters, percebemos que os fatores que impedem a implementação do sistema da avaliação do desempenho dos funcionários na Direção Administrativa e Financeira do Ministério da Saúde de São-tomé é a vontade política.

## **5.1 Limitações do Estudo**

São Tomé e Príncipe é um País insular, situado próximo da linha do equador e que tem uma economia baseado de agricultura. Nesta vertente, a fragilidade económica e social afeta toda a população que por sua vez terá que emigrar de forma procurar melhores condições de vida.

Por um lado, para a elaboração desta dissertação tinha grandes dificuldades devido aumento do custo de vida, atraso salarial e despesas associadas faz aumentar um elevado nível de estresse.

Por outro lado, os fatores que também influenciaram para a limitação do estudo foram: a falta de energia elétrica no País devido os sucessivos gestores com baixa capacidade de liderança, a dificuldade a revisão da literatura sobre a avaliação do desempenho devido o número reduzido de biblioteca, mediatecas e outros centros dos estudos e a Internet de péssima qualidade disponível para a população de baixo rendimento foram os fatores determinantes na referida pesquisa.

## **5.2 Sugestões para Investigações Futuras**

Sendo avaliação de desempenho um mecanismo que desperta atenção a muito os funcionários, sobretudo na vertente remuneratória. Portanto, avaliação de desempenho são vistas pela chefia como sendo o desafio que a instituição terá que enfrentar. Nesta ótica, futuramente acredito que os problemas citados nas limitações sejam resolvidos de forma que em São Tomé e Príncipe poderemos desenvolver de igual modo com outras paragens ao nível do trabalho científico.

## Referências Bibliográficas

- Almeida, F. (2008). Gestão de Recursos Humanos. In Martins, A. (org.) Introdução à Gestão de Organizações (2ª Ed.). Coimbra: Grupo Editorial Vida Económica.
- Anderson, T. & Kanuka, H. (2003). E-Research: Methods, Strategies, and Issue. Boston: Allyn and Bacon
- António C.& Jorge V. 2007, 3ª edição, Gestão de Recursos Humanos: Contexto, Processos e Técnicas organização hospitalar Dissertação de mestrado em Gestão de Unidades de Saúde. Consultado no dia 26 de Maio de 2022 <http://hdl.handle.net/1822/69152>
- Bell, J. (2002). Como Realizar um Projeto de Investigação (2ª ed). Lisboa Gradiva.
- Bell, J. (2002). Como Realizar um Projeto de Investigação (2ª ed). Lisboa: Gradiva
- Bertolini, et al. (2004). Competências: uma ferramenta para o desenvolvimento organizacional. Revista técnica das Faculdade Integrada do Instituto Paulista de Ensino. São Paulo
- Brandão & Guimarães, T. D. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Revista de Administração de empresas, 41(1),
- Brandão, & Almada (2008). Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. Revista de Administração Pública, 42(5), 875-898. Consultado no dia 25 de Maio de 2022 [a04v42n5.pdf \(scielo.br\)](#)
- Bretz, R.D.& Milkovich, G.T. (1989). Performance appraisal in large organizations: Practice and research implications. Ithaca, New York: Cornell University, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Bretz, R.D.& Milkovich, G.T. (1989). Performance appraisal in large organizations: Practice and research implications. Ithaca, New York: Cornell University, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Caetano, (1996). *Avaliação de Desempenho – Metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Editora RH
- Caetano, (1998). *Avaliação de Desempenho – Metáforas, conceitos e práticas* (1ªEd.). Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho: O essencial que os avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Carmo & Ferreira (1998). *Metodologia da investigação: Guia para a autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carmo & Ferreira (1998). *Metodologia da investigação: Guia para a autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

- Carroll, S. J. & Schneier, C.E. (1982). Performance appraisal and review systems: The identification, measurement and development of performance in organizations. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Comp.
- Carroll, S. J. & Schneier, C.E. (1982). Performance appraisal and review systems: The identification, measurement and development of performance in organizations. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Comp.
- Chiavenato, I. (1995) (3ª Edição). Recursos Humanos (Ed. Atlas, S.A., São Paulo).
- Chiavenato, I. (2004). Recursos Humanos (Edição Compacta). São Paulo: Editora Atlas S.A
- Cruz, C., & Ribeiro, U. (2003). Metodologia científica: teoria e pratica. Rio de Janeiro: Axcel Books
- D. MARCHAND, *Appréciation du personnel, La Semaine Lamy, Abril de 1986.*
- DALTON, Gene W.; LAWRENCE, Paul R. (Org.). Motivation and control in organizations. Homewood: Richard D. Irwin: Dorsey, 1973. P. 378-389.
- DeNisi, & Pritchard (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, 2, nº 2, pp.253-277.
- G. AMADO redigiu o capítulo intitulado <<L´appréciation des performances: du réalisme á l´outil de gestion>>da obra coletiva *Monsieur Personnel et le développement des hommes*, Flammarion, Paris, 1978.
- Goetz, J.P., & LeCompte, M.D. (1984). *Ethnography and qualitative design in educational research*. New York: Academic Press.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Analise de Conteúdos -Sentidos e Formas de Uso*. Estoril: Principia Editora.
- Henriques, I., & Braga, A. (2014). *O Sistema Integrado de avaliação do Desempenho*.
- Kane, J.S & Lawler, E.E. (1978). Methods of peer assessment. *Psychological Bulletin*, 85: 555-586.
- Latham, G.P. & Wexley, K.N. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*. Addison -Wesley: Reading, Mass
- Madureira, C. (2015). A reforma da Administração Pública Central no Portugal democrático: do período pós-revolucionário à intervenção da troika. *Revista de Administração Pública-RAP*, 49(3).
- M. THÉVENET, <<*Appréciation du personnel*>>, *Encyclopédie de Gestion*, Vuibert 1990
- McGregor, D. (1957). An uneasy look at performance appraisal. *Harvard Business Review*, 35: 89-94
- MEYER, H.; KAY, Emanuel; FRENCH J. (1965); Split roles in performance appraisal. *Harvard Business Review*, 43:123-129
- MS – Ministério da Saúde (2015). Relatório Final do Inquérito. Estudo de Conhecimento, Atitude e Práticas (CAP) nas Comunidades. Centro Nacional de Endemias, Programa Nacional São Tomé, fevereiro, <https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/STP/Relat->

Final-CAP- 2014.pdf (Consulta em 15 de Junho de 2022).

P. LEMAITRE, *Appréciation du personnel et entretien de bilan*, Les Éditions d'Organisation, 1983, pág. 24.

Pardal, L.& Correia, E. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores.

Ruas, R.A. (2003). *Gestão por competências: uma contribuição á perspectivas da gestão de pessoas*. XXVIII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração- enanpad, cd-ron,2003.

Sanches, M. (2008). *Professores, novo estatuto e avaliação de desempenho. Identidades, visões ei para a ação*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

Schweiger, & Sumners, G. (1994). *Optimizing the Value of Performance Appraisals*. *Managerial Auditing Journal*, 9, nº 8, pp. 3-7.

Silva, A.S.& Pinto, J.M. (1999). *Metodologia das Ciências Sociais*. Lisboa: Edições Afrontamento.

Simões, G. (2002). *A avaliação do desempenho docente*. Lisboa: Texto Editora.

Smith, P.C. (1986). *Training programs for performance appraisal: A review*. *Academy of Management Review*,11:22-40.

Smith, P.C. (1986). *Training programs for performance appraisal: A review*. *Academy of Management Review*,11:22-40.

Sousa, G.V. (2003). *Metodologia da investigação, redação e apresentação de trabalho científico* (2ª ed.) Porto: Civilização Editora

## Questionário

Este questionário foi criado no círculo do mestrado em Gestão – Especialidade em Recursos Humanos, com a finalidade de analisar o processo de avaliação do desempenho dos funcionários da Direção Administrativa e Financeira do Ministério da Saúde de São Tomé e Príncipe. O questionário é anónimo e as suas respostas sinceras, serão fundamentais para o sucesso deste trabalho, pelo que agradecemos a sua disponibilidade. Após responder ao questionário, poderá enviar as suas respostas diretamente para [nrs@uevora.pt](mailto:nrs@uevora.pt), docente responsável pela supervisão científica deste trabalho (Nuno Rebelo dos Santos). Tema: “Avaliação do Desempenho dos funcionários públicos do Ministério da Saúde: Estudo de caso funcionário da Direção Administrativa e Financeira. Muito obrigado”.

1. Sexo (assinale com X):
  - a. Masculino:
  - b. Feminino:
  
2. Idade em anos (refira-se a 31 de dezembro de 2022, assinalando com X):
  - a. (18 a 29):
  - b. (30 a 40):
  - c. (41 a 50):
  - d. (51 a 65):
  - e. Mais de 65:
  
3. Habilitações Académicas (assinale com X)
  - a. Ensino Básico:
  - b. Ensino Secundário:
  - c. Ensino Médio:
  - d. Licenciatura:
  - e. Mestrado:
  
4. Posição profissional (assinale com X)
  - a. Nomeado:
  - b. Eventual:
  - Outras:
  
5. Exerce função no sector de área de Recursos Humanos (assinale com X)?
  - a. Sim:

- b. Não:
6. Exerce função de chefia no Ministério da Saúde?
- a. Sim:
  - b. Não:
7. Quanto observa relevante a implementação da Avaliação de Desempenho formal no Ministério das Saúde? Indique o número correspondente à sua resposta de 1 a 5 importante (1=nada importante\_\_\_\_\_; 2=pouco importante\_\_\_\_\_; 3=importante\_\_\_\_\_; 4=muito importante\_\_\_\_\_; 5=muitíssimo importante\_\_\_\_\_).
8. Diga os privilégios da avaliação de desempenho formal poderia acrescentar ao nível individual (máximo 4)?
- a. Primeiro:
  - b. Segundo:
  - c. Terceiro:
  - d. Quarto:
9. Diga os alguns espetos positivos da avaliação de desempenho formal que poderia acrescentar ao nível organizacional (máximo 4)?
- a. Primeiro:
  - b. Segundo:
  - c. Terceiro:
  - d. Quarto:
10. Indique até quatro principais desvantagens que a avaliação de desempenho formal poderia trazer ao nível individual:
- a. Primeira:
  - b. Segunda:
  - c. Terceira:
  - d. Quarta:
11. Indique até quatro principal objetivo da avaliação de desempenho formal poderia trazer ao nível organizacional:

- a. Primeira:
- b. Segunda:
- c. Terceira:
- d. Quarta:

12. Quem são os essenciais fatores que na sua opinião obstroem a implementação da avaliação de desempenho no Ministério da Saúde (indique o máximo de 4)?

- a. Primeiro:
- b. Segundo:
- c. Terceiro:
- d. Quarto:

13. Indique medidas que na sua opinião poderiam facilitar a implementação da avaliação de desempenho formal neste ministério da saúde (máximo 4)?

- a. Primeira:
- b. Segunda:
- c. Terceira:
- d. Quarta:

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!