BOCA
BOLETIM DE CONJUNTURA

ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO DECRETO PRESIDENCIAL N.º 173/25, DE 24 DE SETEMBRO, SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA FUNÇÃO PÚBLICA ANGOLANA NO PERÍODO DE JANEIRO À JUNHO DE 2026

ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF PRESIDENTIAL DECREE NO. 173/25 OF 24 SEPTEMBER ON PERFORMANCE APPRAISAL IN THE ANGOLAN PUBLIC SERVICE IN THE PERIOD FROM JANUARY TO JUNE 2026

ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DEL DECRETO PRESIDENCIAL N.º 173/25, DE 24 DE SEPTIEMBRE, SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA FUNCIÓN PÚBLICA ANGOLEÑA EN EL PERÍODO DE ENERO A JUNIO DE 2026

https://doi.org/10.56238/bocav25n81-002

Data de submissão: 28/06/2026 **Data de publicação:** 12/08/2026

Gemelarte Horácio Balanga Camuanha
Mestre em Gestão de Recursos Humanos
Instituição: Universidade Lusíadas de Angola
E-mail: gemelarte26@yahoo.com

RESUMO

O presente artigo analisa a aplicação do Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de setembro, que estabelece o regime jurídico da avaliação de desempenho na Função Pública Angolana, tendo como referência o período compreendido entre Janeiro e Junho de 2026. O estudo procura examinar o grau de implementação do diploma nos órgãos e organismos da Administração Pública, identificando os principais avanços, desafios e constrangimentos verificados durante a sua execução. Para o efeito, recorre-se a uma abordagem qualitativa, baseada na análise documental do quadro normativo, comportamentos e percepções e simultaneamente abordagem quantitativa, baseada em testar relações entre variáveis utilizando questionários e estatística. Os resultados evidenciam que a implementação do novo regime contribuiu para o fortalecimento da gestão do desempenho, da responsabilização e da cultura de mérito na Administração Pública, embora persistam limitações associadas à capacitação dos avaliadores, à uniformização dos procedimentos, à utilização dos instrumentos de avaliação e ao acompanhamento sistemático do processo. Conclui-se que a consolidação do modelo instituído pelo Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de Setembro depende do reforço da formação dos intervenientes, da monitorização contínua, da melhoria dos sistemas de informação e do compromisso institucional com uma gestão pública orientada para resultados, eficiência, transparência e valorização do capital humano.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Função Pública Angolana. Gestão do Desempenho. Administração Pública. Reforma Administrativa. Gestão por Resultados.

ABSTRACT
This article analyses the implementation of Presidential Decree No. 173/25 of 24 September, which establishes the legal framework governing performance appraisal in the Angolan Public Service, with reference to the period from January to June 2026. The study examines the degree to which the Decree has been implemented across public administration bodies and institutions, identifying the main achievements, challenges, and constraints encountered during its execution. To this end, the research adopts a mixed-methods approach, combining a qualitative approach based on documentary analysis of the legal framework, behaviours, and perceptions, with a quantitative approach aimed at testing relationships among variables through the use of questionnaires and statistical analysis. The findings indicate that the implementation of the new legal framework has strengthened performance management, accountability, and the culture of merit within the Public Administration. However, challenges remain regarding the training of evaluators, the standardisation of procedures, the effective use of performance appraisal instruments, and the systematic monitoring of the evaluation process. The study concludes that the consolidation of the model established by Presidential Decree No. 173/25 of 24 September depends on enhanced capacity-building for stakeholders, continuous monitoring, improved information systems, and sustained institutional commitment to results-oriented public management, efficiency, transparency, and the development of human capital.

Keywords: Performance Appraisal. Angolan Public Service. Performance Management. Public Administration. Administrative Reform. Results-based Management.

RESUMEN
El presente artículo analiza la aplicación del Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de septiembre, que establece el régimen jurídico de la evaluación del desempeño en la Función Pública Angoleña, teniendo como referencia el período comprendido entre enero y junio de 2026. El estudio procura examinar el grado de implementación del diploma en los órganos y organismos de la Administración Pública, identificando los principales avances, desafíos y limitaciones verificados durante su ejecución. Para ello, se recurre a un enfoque cualitativo, basado en el análisis documental del marco normativo, comportamientos y percepciones y simultáneamente enfoque cuantitativo, basado en probar relaciones entre variables utilizando cuestionarios y estadística. Los resultados evidencian que la implementación del nuevo régimen contribuyó al fortalecimiento de la gestión del desempeño, de la responsabilización y de la cultura de mérito en la Administración Pública, aunque persisten limitaciones asociadas a la capacitación de los evaluadores, a la uniformización de los procedimientos, a la utilización de los instrumentos de evaluación y al acompañamiento sistemático del proceso. Se concluye que la consolidación del modelo instituido por el Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de septiembre depende del refuerzo de la formación de los intervinientes, de la monitorización continua, de la mejora de los sistemas de información y del compromiso institucional con una gestión pública orientada a resultados, eficiencia, transparencia y valorización del capital humano.

Palabras clave: Evaluación del Desempeño. Función Pública Angoleña. Gestión del Desempeño. Administración Pública. Reforma Administrativa. Gestión por Resultados.

1 NOTA PRÉVIA

A Administração Pública moderna tem vindo a adoptar mecanismos de gestão orientados para resultados, eficiência e valorização do mérito profissional, procurando responder às crescentes exigências de qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Neste contexto, a avaliação de desempenho assume-se como um instrumento fundamental para a melhoria contínua das instituições públicas, permitindo aferir o grau de cumprimento das atribuições funcionais, identificar necessidades de formação e promover uma cultura de responsabilização e excelência profissional.

Em Angola, a aprovação do Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de Setembro, representou um marco importante no processo de modernização da gestão dos recursos humanos da Função Pública, ao estabelecer um novo regime de avaliação de desempenho dos funcionários públicos. O diploma introduziu procedimentos e critérios destinados a assegurar maior objectividade, transparência e justiça na apreciação do desempenho profissional, alinhando-o com os princípios da boa governação e da gestão por resultados.

Decorridos os primeiros seis meses da sua implementação, torna-se pertinente analisar a forma como o referido diploma foi aplicado nos diferentes órgãos da Administração Pública, bem como os desafios, constrangimentos e oportunidades identificados durante este período inicial. A compreensão destes aspectos permitirá avaliar o grau de eficácia do novo sistema e contribuir para o aperfeiçoamento das políticas públicas de gestão de recursos humanos.

É neste enquadramento que se desenvolve o presente artigo, procurando oferecer uma reflexão crítica sobre a aplicação do Decreto Presidencial n.º 173/25 no período compreendido entre Janeiro à Junho de 2026, destacando os seus impactos, limitações e perspectivas de melhoria.

2 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho constitui um dos instrumentos mais relevantes da gestão estratégica de recursos humanos, uma vez que permite medir o nível de cumprimento das funções atribuídas aos trabalhadores, promover o desenvolvimento profissional e reforçar a eficiência organizacional. Na Administração Pública, este mecanismo assume particular importância por contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, o fortalecimento

da cultura de responsabilização e a valorização do mérito como princípio orientador da carreira dos funcionários.

Reconhecendo a necessidade de modernizar os instrumentos de gestão do capital humano no sector público, o Executivo angolano aprovou o Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de Setembro, que estabelece o Regime de Avaliação sobre o Desempenho dos Funcionários Públicos. Este diploma introduziu novas regras e procedimentos destinados a tornar o processo avaliativo mais objectivo, transparente e alinhado com os resultados institucionais, reforçando simultaneamente os mecanismos de acompanhamento e desenvolvimento profissional dos funcionários.

Todavia, a implementação de qualquer reforma administrativa está frequentemente associada a desafios de natureza organizacional, técnica e humana. Aspectos como a capacitação dos avaliadores, a compreensão dos critérios de avaliação pelos avaliados, a disponibilidade de recursos institucionais e a resistência à mudança podem influenciar significativamente a eficácia do processo de implementação.

Neste contexto, o presente artigo tem como objectivo analisar a aplicação do Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de Setembro, sobre a Avaliação de Desempenho na Função Pública angolana, durante o período de Janeiro à Junho de 2026. Pretende-se identificar os principais desafios enfrentados pelos órgãos públicos, avaliar as percepções dos intervenientes sobre o novo sistema de avaliação e examinar os resultados alcançados na promoção da eficiência, da responsabilização e da meritocracia na Administração Pública.

Para a concretização deste propósito, o estudo adopta uma abordagem metodológica mista, combinando a pesquisa bibliográfica e documental com a recolha e análise de dados obtidos junto de avaliadores. Espera-se que os resultados contribuam para uma melhor compreensão do processo de implementação do novo regime de avaliação e forneçam subsídios para o aperfeiçoamento das práticas de gestão de recursos humanos na Função Pública angolana.

3 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

O presente capítulo apresenta a fundamentação teórica que sustenta o estudo sobre a aplicação do Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de Setembro, relativo à avaliação de desempenho na função pública angolana. A abordagem teórica constitui um elemento essencial

da investigação científica, por permitir a compreensão dos principais conceitos, princípios, modelos e perspectivas relacionados com a Administração Pública, a gestão de recursos humanos e os mecanismos de avaliação de desempenho.

Neste capítulo, são analisados os fundamentos da Administração Pública contemporânea, destacando-se o papel estratégico da gestão de recursos humanos no fortalecimento institucional e na melhoria da qualidade dos serviços públicos. Igualmente, procede-se à conceptualização da avaliação de desempenho, enfatizando a sua importância como instrumento de gestão, controlo, motivação e valorização profissional dos funcionários públicos.

O capítulo aborda ainda o enquadramento jurídico e administrativo da avaliação de desempenho na função pública angolana, com especial destaque para o Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de Setembro, que regula os procedimentos, critérios e princípios aplicáveis ao processo avaliativo no sector público.

Por fim, são discutidos os principais desafios da implementação da avaliação de desempenho em Angola, bem como o enquadramento do estudo de caso referente ao período de Janeiro a Junho de 2026, permitindo estabelecer a base conceptual necessária para a análise e interpretação dos dados da investigação.

3.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SECTOR PÚBLICO

A Administração Pública representa o conjunto de instituições, órgãos, agentes e serviços do Estado responsáveis pela implementação das políticas públicas e pela satisfação das necessidades colectivas da sociedade. No contexto do Estado moderno, a Administração Pública assume um papel estratégico no desenvolvimento económico, social e institucional, sendo orientada pelos princípios da legalidade, eficiência, eficácia, transparência, responsabilidade e prestação de contas.

Segundo Rocha (2010), a Administração Pública contemporânea deixou de ser apenas uma estrutura burocrática voltada para procedimentos administrativos, passando a adoptar modelos de gestão orientados para resultados, qualidade dos serviços públicos e satisfação do cidadão. Nesta perspectiva, a modernização administrativa constitui um dos principais desafios dos Estados africanos, incluindo Angola, sobretudo no que se refere à profissionalização dos recursos humanos e à melhoria da eficiência institucional.

A gestão de recursos humanos na função pública é considerada um elemento essencial para o funcionamento adequado das instituições estatais. De acordo com Chiavenato (2014), as organizações dependem fundamentalmente das pessoas para alcançar os seus objectivos, razão pela qual a valorização do capital humano deve ser entendida como prioridade estratégica das instituições públicas.

Na visão de Bergue (2019), a gestão de pessoas na Administração Pública deve estar associada ao desenvolvimento de competências, à motivação profissional e à criação de mecanismos de avaliação capazes de melhorar o desempenho organizacional. Assim, a gestão de recursos humanos deixa de ser apenas uma actividade administrativa para tornar-se instrumento de governação e fortalecimento institucional.

No contexto angolano, a reforma da Administração Pública tem procurado promover maior eficiência na gestão dos funcionários públicos, reforçando os mecanismos de controlo, responsabilização e avaliação de desempenho. Tal realidade exige a implementação de políticas públicas voltadas para a valorização profissional, formação contínua e melhoria das condições de trabalho dos agentes públicos.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E CONCEITO

A avaliação de desempenho constitui um processo técnico e sistemático destinado a medir o rendimento profissional dos trabalhadores, considerando o cumprimento das tarefas, metas, competências e responsabilidades atribuídas aos funcionários.

Segundo Chiavenato (2014), a avaliação de desempenho é um processo contínuo de apreciação do desempenho humano nas organizações, permitindo identificar potencialidades, limitações, necessidades de formação e oportunidades de melhoria institucional. O autor defende que a avaliação deve servir não apenas para controlar os trabalhadores, mas também para promover o desenvolvimento profissional e a eficiência organizacional.

Para Marras (2016), a avaliação de desempenho é um instrumento estratégico de gestão de pessoas que permite medir a contribuição individual dos funcionários para os objectivos institucionais. Além disso, auxilia na tomada de decisões relacionadas com promoções, progressão na carreira, capacitação profissional e reconhecimento do mérito.

De acordo com Pontes (2014), a avaliação de desempenho deve basear-se em critérios objectivos, transparentes e imparciais, evitando subjectividades que possam comprometer a

credibilidade do processo avaliativo. Na Administração Pública, a existência de sistemas de avaliação eficientes contribui significativamente para o fortalecimento da cultura de responsabilidade e produtividade.

Na perspectiva de Dutra (2017), a avaliação de desempenho deve estar alinhada com os objectivos estratégicos da organização, promovendo o comprometimento dos funcionários com os resultados institucionais. Desta forma, o desempenho individual passa a ser entendido como elemento fundamental para o sucesso organizacional.

3.2.1 Importância da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho possui grande relevância para o funcionamento das organizações públicas e privadas, constituindo um instrumento indispensável para a melhoria da eficiência institucional.

Segundo Bergamini e Beraldo (2010), a avaliação de desempenho permite identificar competências, limitações e necessidades de desenvolvimento profissional dos trabalhadores, contribuindo para a melhoria da qualidade organizacional.

Entre os principais benefícios da avaliação de desempenho destacam-se:

- Identificação das competências e limitações dos funcionários;
- Melhoria da produtividade institucional;
- Fortalecimento da motivação e comprometimento profissional;
- Apoio à tomada de decisões estratégicas;
- Identificação das necessidades de formação;
- Promoção da cultura de mérito;
- Melhoria da qualidade dos serviços públicos.

Na Administração Pública Angolana, a implementação eficaz da avaliação de desempenho representa um importante instrumento de modernização administrativa e fortalecimento da governação pública.

3.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SECTOR PÚBLICO ANGOLANO

A função pública angolana tem sido alvo de diversas reformas administrativas destinadas à modernização do Estado e à melhoria da qualidade dos serviços públicos. Essa

reforma procura fortalecer os mecanismos de gestão, controlo e responsabilização dos agentes públicos, visando maior eficiência administrativa.

Segundo Bilhim (2013), a modernização da Administração Pública exige a adopção de sistemas de avaliação capazes de promover a eficiência, a transparência e a meritocracia no sector público. Nesse sentido, a avaliação de desempenho torna-se um instrumento indispensável para assegurar maior produtividade e qualidade na prestação dos serviços públicos.

Em Angola, a avaliação de desempenho dos funcionários públicos encontra fundamento jurídico nos instrumentos legais aprovados pelo Executivo, com destaque para o Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de Setembro, que estabelece os princípios, normas, critérios e procedimentos aplicáveis ao sistema de avaliação de desempenho na função pública angolana.

O referido diploma legal visa promover uma cultura institucional baseada no mérito, competência, produtividade e responsabilidade profissional. Além disso, procura harmonizar os mecanismos de avaliação com os princípios da legalidade, imparcialidade, eficiência e valorização do servidor público.

De acordo com Secchi (2013), os sistemas modernos de gestão pública devem adoptar instrumentos de monitorização e avaliação de desempenho como forma de melhorar a governação e aumentar a confiança dos cidadãos nas instituições do Estado. Neste contexto, a avaliação de desempenho constitui um importante instrumento de reforma administrativa em Angola.

3.3.1 Princípios da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho na Administração Pública deve obedecer a princípios fundamentais que assegurem a legitimidade, transparência e justiça do processo avaliativo.

Entre os principais princípios destacam-se:

- Princípio da Legalidade: todas as avaliações devem respeitar a legislação vigente e os regulamentos institucionais;
- Princípio da Imparcialidade: o processo avaliativo deve ocorrer sem discriminação, favoritismo ou perseguição;
- Princípio da Transparência: os critérios de avaliação devem ser claros, públicos e acessíveis aos funcionários;

- Princípio do Mérito: a valorização profissional deve basear-se no desempenho efectivo do trabalhador;
- Princípio da Eficiência: a avaliação deve contribuir para a melhoria da produtividade institucional;
- Princípio da Responsabilidade: os agentes públicos devem responder pelos resultados das suas actividades.

Segundo Maximiano (2017), a observância desses princípios fortalece a confiança institucional e aumenta a credibilidade dos sistemas de gestão pública. Além disso, contribui para o fortalecimento da ética e da responsabilidade profissional no sector público.

3.4 FUNÇÃO PÚBLICA E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A distinção entre função pública e administração pública é fundamental para o enquadramento teórico da avaliação de desempenho no sector estatal, uma vez que permite diferenciar o vínculo jurídico dos agentes públicos da estrutura organizacional responsável pela prossecução do interesse público. Enquanto a função pública se refere ao regime jurídico aplicável aos trabalhadores ao serviço do Estado, regulando os seus direitos, deveres e garantias, a administração pública corresponde ao conjunto de órgãos, serviços e actividades através dos quais o Estado exerce a função administrativa e concretiza os interesses colectivos.

Nesta perspectiva, Marcello Caetano (1973) caracteriza a função pública como um regime jurídico especial aplicável aos servidores do Estado. Por sua vez, Diogo Freitas do Amaral (2016) define a Administração Pública como o conjunto de órgãos e agentes encarregados do exercício da função administrativa, destacando a sua dimensão orgânica e funcional.

A doutrina distingue ainda a Administração Pública em sentido subjectivo e em sentido objectivo. No primeiro caso, a expressão refere-se ao conjunto de órgãos, organismos e serviços que integram a máquina administrativa do Estado; no segundo, diz respeito à própria actividade administrativa desenvolvida para a satisfação das necessidades colectivas. Neste contexto, a função pública incide essencialmente sobre o vínculo jurídico estabelecido entre o Estado e os funcionários ou agentes públicos (Di Pietro, 2020).

De forma complementar, Mello (2019) define a Administração Pública como a actividade concreta e imediata desenvolvida pelo Estado sob um regime de direito público. Assim, a avaliação de desempenho na função pública deve concentrar-se na apreciação do mérito individual, do cumprimento dos deveres funcionais e da qualidade do trabalho prestado pelos agentes públicos. Todavia, essa avaliação não pode ser dissociada dos princípios da eficiência, eficácia e qualidade que orientam a actuação da Administração Pública enquanto organização responsável pela prestação de serviços à sociedade.

3.5 EVOLUÇÃO NORMATIVA (LEI N.º 17/90, DE 20 DE OUTUBRO, E DECRETO N.º 25/94, DE 1 DE JULHO)

As transformações verificadas na Administração Pública exigem níveis cada vez mais elevados de desempenho por parte dos governantes, funcionários e agentes administrativos, bem como a adopção de instrumentos jurídicos capazes de responder às exigências da modernização administrativa. Neste contexto, o preâmbulo da Lei n.º 17/90, de 20 de Outubro, evidencia a preocupação do legislador em criar mecanismos e princípios que tornassem a Administração Pública mais eficaz na resolução dos problemas sociais, bem como em promover reformas ajustadas às mudanças políticas, económicas e institucionais verificadas ao longo do tempo.

Nos termos das alíneas a), b) e c) dos n.os 1 e 2 do artigo 10.º daquele diploma, relativas ao princípio da exclusividade de funções, o exercício de cargos públicos deveria observar o regime de exclusividade, admitindo-se apenas determinadas excepções quando devidamente justificadas e compatíveis com o interesse público. Esta orientação reflectia, em certa medida, a influência do modelo político e económico vigente à época. Em contraste, a legislação actualmente em vigor, que revogou aquele diploma, admite com maior amplitude a acumulação de funções, especialmente no sector da docência, sem afastar a necessidade de avaliação do desempenho dos respectivos profissionais.

Pela sua natureza geral e abrangente, a Lei n.º 17/90, de 20 de Outubro, não estabeleceu critérios específicos para a avaliação do desempenho dos funcionários públicos. Essa lacuna justificou a aprovação do Decreto n.º 25/94, de 1 de Julho, cujo preâmbulo reconhece a necessidade urgente de instituir um sistema de classificação de serviço como instrumento de melhoria do desempenho individual e da qualidade da actividade administrativa.

Composto por vinte e três artigos, este diploma representou um marco importante na institucionalização da avaliação de desempenho na função pública angolana. Nos termos dos n.os 1 e 2 do artigo 2.º, o regime aplicava-se exclusivamente aos funcionários enquadrados no regime geral, excluindo o pessoal integrado nas categorias de Assessor de Primeira a Assessor Principal, bem como os titulares de cargos de direcção e chefia. Esta opção legislativa parece assentar na presunção de que tais profissionais já possuíam competências e qualificações comprovadas para o exercício das respectivas funções. Contudo, pode questionar-se a ausência de critérios objectivos ou evidências empíricas que sustentassem tal presunção.

A classificação de serviço, entendida como mecanismo de avaliação de desempenho, era efectuada através de um sistema de notação e prosseguia três objectivos fundamentais: avaliar os funcionários com base nos conhecimentos e competências demonstrados no exercício das suas funções; promover a valorização individual, o aumento da eficácia e a transparência do juízo formulado pela hierarquia; e contribuir para a identificação de problemas organizacionais e das condições de trabalho, permitindo a adopção de medidas correctivas e de melhoria institucional, nos termos das alíneas a), b) e c) do artigo 3.º do Decreto n.º 25/94, de 1 de Julho.

Todavia, a análise do diploma revela que estes objectivos nem sempre encontraram concretização prática. A inexistência de critérios claros, indicadores mensuráveis e mecanismos objectivos de aferição do mérito limitou significativamente a eficácia do sistema, comprometendo a valorização efectiva do desempenho dos funcionários públicos.

3.5.1 Procedimentos Previstos pelo Decreto n.º 25/94, de 1 de Julho

De acordo com o Decreto n.º 25/94, de 1 de Julho, a avaliação de desempenho dos funcionários públicos era realizada anualmente, mediante a utilização de fichas de notação individual elaboradas em conformidade com a categoria funcional do avaliado e com os princípios de legalidade aplicáveis aos avaliadores.

Apesar da sua importância, a prolongada vigência do diploma evidenciou diversas limitações associadas à sua inadequação face à evolução institucional e organizacional da Administração Pública, circunstância que reduziu progressivamente a sua eficácia e a capacidade de alcançar os objectivos inicialmente previstos.

A avaliação podia assumir natureza ordinária ou extraordinária. A avaliação ordinária incidia sobre o desempenho relativo ao ano civil imediatamente anterior e aplicava-se apenas aos funcionários e agentes administrativos que tivessem prestado, pelo menos, seis meses de serviço efectivo durante esse período. Já a avaliação extraordinária era realizada a pedido do funcionário quando, decorrido um ano civil, este não tivesse recebido qualquer classificação de serviço, conforme estabelecido no artigo 4.º do diploma.

Nos termos do artigo 5.º, a classificação de serviço constituía requisito obrigatório para a promoção e progressão na carreira, para a celebração de novos contratos destinados ao exercício de categorias ou cargos diferentes e para o provimento em cargos de direcção e chefia.

Relativamente aos funcionários que exercessem cargos de direcção ou chefia, o n.º 1 do artigo 19.º determinava que, para efeitos de promoção, fosse considerada a classificação de serviço obtida no último ano de exercício da categoria de origem, complementada por informação favorável sobre o respectivo desempenho.

Para instrução dos processos de promoção submetidos à Direcção Nacional da Administração Pública, os serviços de recursos humanos deveriam elaborar uma informação detalhada sobre o desempenho funcional do candidato, incluindo situações de promoção automática e demais elementos relevantes para a decisão administrativa.

A atribuição da classificação competia ao superior hierárquico imediato e/ou ao superior hierárquico de segundo nível do avaliado, designados como notadores, nos termos do n.º 1 do artigo 7.º. Caso o funcionário discordasse da classificação atribuída, podia apresentar reclamação à Comissão de Avaliação de Desempenho no prazo de cinco dias úteis após a sua notificação.

No caso do pessoal operário, a avaliação era realizada conjuntamente pelo superior hierárquico imediato e pelos técnicos superiores, técnicos ou técnicos médios responsáveis pela supervisão do trabalhador, conforme previsto no n.º 3 do artigo 7.º. Nos termos do n.º 4 do mesmo artigo, estes avaliadores deveriam ter mantido contacto funcional directo com o avaliado durante, pelo menos, seis meses do período objecto de avaliação.

Em situações excepcionais, quando a estrutura orgânica do serviço ou organismo impossibilitasse a intervenção do superior hierárquico imediato e do superior de segundo nível, o titular do órgão poderia designar dois notadores, desde que estes ocupassem posição hierárquica e funcional superior à do funcionário avaliado, nos termos do n.º 5 do artigo 7.º.

Todavia, o diploma não especificava de forma clara as circunstâncias que justificavam essa designação nem os critérios relativos ao conhecimento efectivo do desempenho do avaliado, o que fragilizava a objectividade e a transparência do processo de avaliação.

Importa referir que o superior hierárquico de segundo nível corresponde ao responsável que, na cadeia hierárquica da organização, se encontra imediatamente acima do chefe directo do funcionário avaliado.

4 ENQUADRAMENTO JURÍDICO DO DECRETO PRESIDENCIAL N.º 173/25, DE 24 DE SETEMBRO

O enquadramento jurídico da avaliação de desempenho na função pública angolana constitui um elemento fundamental para a consolidação das reformas administrativas e para o fortalecimento da eficiência institucional do Estado. A adopção de mecanismos legais destinados à avaliação dos funcionários públicos resulta da necessidade de promover uma Administração Pública mais moderna, transparente, eficiente e orientada para resultados.

No contexto das transformações administrativas verificadas em Angola nas últimas décadas, o Executivo angolano tem vindo a implementar instrumentos normativos voltados para a modernização da gestão pública, com especial enfoque na valorização dos recursos humanos e no fortalecimento dos mecanismos de responsabilização administrativa.

A avaliação de desempenho surge, neste quadro, como um instrumento jurídico e administrativo indispensável para assegurar a melhoria contínua da qualidade dos serviços públicos, o aumento da produtividade institucional e a valorização profissional dos funcionários públicos.

O Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de Setembro, representa um importante marco jurídico no processo de reforma da Administração Pública Angolana, ao estabelecer princípios, critérios, procedimentos e mecanismos de avaliação aplicáveis aos funcionários públicos. O referido diploma visa promover uma cultura institucional baseada no mérito, competência, produtividade e responsabilidade profissional.

A aprovação deste decreto encontra fundamento nos princípios constitucionais da legalidade, eficiência, transparência, responsabilidade administrativa e boa governação, previstos na Constituição da República de Angola e demais legislação aplicável à função pública.

Segundo Bilhim (2013), os sistemas jurídicos modernos de Administração Pública devem criar instrumentos capazes de assegurar o equilíbrio entre eficiência institucional e valorização dos servidores públicos. Neste sentido, o enquadramento jurídico da avaliação de desempenho assume um papel estratégico no fortalecimento da governação pública e no desenvolvimento institucional do Estado.

O Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de Setembro, procura igualmente harmonizar a actuação dos órgãos públicos com as exigências contemporâneas da gestão pública moderna, reforçando os mecanismos de controlo, acompanhamento e monitorização do desempenho dos funcionários públicos.

Além disso, o diploma legal estabelece parâmetros destinados a garantir maior objectividade, imparcialidade e transparência no processo de avaliação, evitando práticas subjectivas ou discriminatórias que possam comprometer a credibilidade do sistema avaliativo.

Assim, o enquadramento jurídico da avaliação de desempenho na função pública angolana constitui um importante instrumento de gestão administrativa, destinado a melhorar o funcionamento das instituições públicas e a elevar os níveis de qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

4.1 CONTEXTO E OBJECTIVOS DO DECRETO

A aprovação do Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de Setembro, surge num contexto de profundas transformações institucionais e administrativas na República de Angola. As reformas da Administração Pública têm sido impulsionadas pela necessidade de modernizar os serviços públicos, aumentar a eficiência governativa e promover uma cultura organizacional orientada para resultados.

Historicamente, a Administração Pública angolana enfrentou diversos desafios relacionados com a burocracia excessiva, limitações na gestão dos recursos humanos, ausência de mecanismos eficazes de controlo do desempenho e insuficiência de critérios objectivos para a avaliação dos funcionários públicos.

Neste contexto, o Executivo angolano identificou a necessidade de implementar um sistema moderno de avaliação de desempenho capaz de promover maior responsabilização dos agentes públicos, melhorar a produtividade institucional e fortalecer a meritocracia na função pública.

Segundo Rocha (2010), os processos de modernização administrativa exigem a criação de instrumentos legais que assegurem maior eficiência organizacional e valorização profissional dos trabalhadores. Assim, o Decreto Presidencial n.º 173/25 surge como resposta às exigências contemporâneas da gestão pública moderna.

Entre os principais objectivos do decreto destacam-se:

- Promover a eficiência e eficácia na Administração Pública;
- Melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos;
- Estimular a produtividade e o comprometimento dos funcionários públicos;
- Fortalecer a cultura de mérito e responsabilização profissional;
- Identificar necessidades de formação e capacitação dos funcionários;
- Apoiar os processos de progressão, promoção e valorização profissional;
- Harmonizar os mecanismos de avaliação com os princípios da legalidade, transparência e imparcialidade.

O diploma visa igualmente criar mecanismos institucionais que permitam monitorizar o desempenho dos funcionários públicos de forma contínua e sistemática, contribuindo para a melhoria da gestão dos recursos humanos no sector público.

De acordo com Secchi (2013), os sistemas modernos de gestão pública devem privilegiar mecanismos de avaliação e monitorização capazes de medir resultados e garantir maior eficiência administrativa. Neste sentido, a implementação do Decreto Presidencial n.º 173/25 representa um importante avanço no processo de modernização da Administração Pública Angolana.

O contexto da aprovação do decreto está também relacionado com os esforços do Estado angolano para alinhar a gestão pública nacional com os padrões internacionais de boa governação, eficiência administrativa e gestão por resultados.

4.2 PRINCÍPIOS E PROCEDIMENTOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho prevista no Decreto Presidencial n.º 173/25 fundamenta-se em princípios jurídicos e administrativos destinados a garantir a legitimidade, transparência, imparcialidade e eficácia do processo avaliativo.

Entre os principais princípios estabelecidos pelo diploma destacam-se:

a) Princípio da Legalidade

O processo de avaliação deve ser realizado em conformidade com a Constituição da República de Angola, a legislação da função pública e os regulamentos administrativos aplicáveis. Todas as decisões relacionadas com a avaliação de desempenho devem respeitar os limites legais e os direitos dos funcionários públicos.

b) Princípio da Transparência

Os critérios, métodos e procedimentos de avaliação devem ser claros, públicos e acessíveis aos funcionários avaliados, garantindo maior confiança e credibilidade no sistema avaliativo.

c) Princípio da Imparcialidade

A avaliação deve ocorrer de forma objectiva, sem favorecimentos, discriminações ou perseguições pessoais, assegurando igualdade de tratamento entre os funcionários públicos.

d) Princípio do Mérito

O reconhecimento profissional, a progressão na carreira e as oportunidades de valorização devem estar fundamentados no desempenho efectivo, competência e produtividade dos funcionários.

e) Princípio da Eficiência

A avaliação deve contribuir para o aumento da produtividade institucional, melhoria da qualidade dos serviços públicos e fortalecimento da capacidade administrativa do Estado.

Segundo Chiavenato (2014), os sistemas de avaliação de desempenho devem estar sustentados em princípios técnicos e éticos capazes de assegurar justiça, credibilidade e desenvolvimento organizacional.

No que se refere aos procedimentos, o Decreto Presidencial n.º 173/25 estabelece mecanismos específicos destinados à operacionalização da avaliação de desempenho na função pública angolana.

O processo avaliativo compreende diferentes etapas, entre as quais:

- Definição dos objectivos e metas institucionais;
- Estabelecimento dos critérios e indicadores de avaliação;
- Acompanhamento periódico do desempenho dos funcionários;

- Registo e documentação das actividades realizadas;
- Realização da avaliação individual;
- Comunicação dos resultados ao funcionário avaliado;
- Possibilidade de reclamação ou recurso administrativo.

Os critérios de avaliação incluem aspectos relacionados com produtividade, assiduidade, disciplina, responsabilidade, capacidade técnica, qualidade do trabalho, relacionamento interpessoal e cumprimento das metas institucionais.

Segundo Pontes (2014), os sistemas modernos de avaliação devem privilegiar critérios objectivos e indicadores mensuráveis, reduzindo a subjectividade e aumentando a eficácia do processo avaliativo.

O decreto estabelece igualmente responsabilidades específicas para os avaliadores, dirigentes e órgãos de gestão de recursos humanos, reforçando os mecanismos de fiscalização e acompanhamento institucional.

Outro aspecto relevante consiste na utilização dos resultados da avaliação para efeitos de promoção, progressão na carreira, identificação de necessidades de formação e aplicação de medidas correctivas destinadas à melhoria do desempenho profissional.

Desta forma, os princípios e procedimentos estabelecidos pelo Decreto Presidencial n.º 173/25 procuram assegurar maior eficiência administrativa, valorização profissional e fortalecimento da cultura de responsabilidade na função pública angolana.

5 METODOLOGIA

O estudo sobre a **Aplicação do Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de Setembro, relativo à Avaliação de Desempenho na Função Pública no período de Janeiro a Junho de 2026**, reveste-se de elevado interesse científico e académico, por abordar uma temática relevante para a modernização da gestão dos recursos humanos na Administração Pública angolana. Assim, a sua realização exige a adopção de procedimentos metodológicos rigorosos, fundamentados em princípios científicos, de modo a garantir a credibilidade, a validade e a fiabilidade dos resultados obtidos. Nesse sentido, a investigação assenta em métodos e técnicas adequados à recolha, tratamento e análise dos dados, permitindo uma compreensão aprofundada do fenómeno em estudo.

De acordo com Gil (2008), a metodologia constitui o conjunto de procedimentos sistemáticos e racionais que permitem alcançar os objectivos de uma investigação científica. Por sua vez, Lakatos e Marconi (2021) defendem que a escolha adequada dos métodos e técnicas de investigação é fundamental para a produção de conhecimento científico consistente e credível.

Quanto à natureza, a presente investigação enquadra-se como uma pesquisa aplicada, por procurar compreender e apresentar soluções para problemas concretos associados à implementação do novo regime de avaliação de desempenho na Função Pública. Relativamente aos objectivos, trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, uma vez que visa descrever os fenómenos observados e analisar os desafios e resultados decorrentes da aplicação do Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de Setembro.

No que se refere à abordagem metodológica, optou-se pelo método misto (qualitativo e quantitativo). A componente quantitativa permitirá medir as percepções dos participantes através de questionários estruturados, enquanto a componente qualitativa possibilitará compreender as experiências, opiniões e dificuldades enfrentadas pelos intervenientes no processo de avaliação de desempenho.

A recolha de dados será efectuada através da pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e aplicação de inquéritos por questionário aos avaliadores e avaliados. A pesquisa bibliográfica permitirá a consulta de livros, artigos científicos, teses e legislação relacionada com a avaliação de desempenho e gestão de recursos humanos. A pesquisa documental incidirá sobre a análise do Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de Setembro e demais documentos institucionais produzidos durante o período em estudo.

A população do estudo será constituída pelos funcionários públicos abrangidos pelo processo de avaliação de desempenho e pelos respectivos avaliadores. A amostra será seleccionada através de amostragem não probabilística por conveniência, contemplando os participantes que estejam directamente envolvidos na implementação do referido diploma.

Os dados recolhidos serão tratados e analisados mediante recurso à estatística descritiva, utilizando frequências absolutas, frequências relativas, percentagens, tabelas e gráficos para a interpretação dos dados quantitativos.

5.1 PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

Quais foram os principais desafios, constrangimentos e resultados decorrentes da aplicação do Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de Setembro, relativo à Avaliação de Desempenho na Função Pública angolana, durante o período de Janeiro a Junho de 2026?

Com vista a proporcionar uma compreensão mais clara e fundamentada do percurso metodológico seguido nesta investigação, procede-se à apresentação dos seus principais componentes, designadamente os objectivos, as hipóteses, o tipo de pesquisa, a abordagem metodológica e as técnicas de investigação empregues. Estes elementos, embora analisados individualmente, encontram-se interligados e constituem a base científica que sustenta o desenvolvimento do estudo e a interpretação dos resultados obtidos.

5.2 OBJECTIVO GERAL

Examinar a aplicação do Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de Setembro, sobre a Avaliação de Desempenho na Função Pública angolana, avaliando o seu grau de implementação, os desafios enfrentados pelos intervenientes e os efeitos produzidos na gestão do desempenho dos funcionários públicos durante o período de Janeiro à Junho de 2026.

5.2.1 Objectivos específicos

1. Caracterizar o modelo de avaliação de desempenho instituído pelo Decreto Presidencial n.º 173/25.
2. Verificar o grau de conhecimento dos avaliadores e avaliados sobre as normas e procedimentos previstos no Decreto.
3. Identificar os principais desafios enfrentados pelos órgãos públicos durante a implementação do sistema de avaliação.
4. Avaliar a percepção dos avaliadores e avaliados quanto à transparência, imparcialidade e eficácia do processo avaliativo.
5. Analisar os efeitos da avaliação de desempenho na produtividade, responsabilização e motivação dos funcionários públicos.
6. Propor recomendações para o aperfeiçoamento da implementação do Decreto Presidencial n.º 173/25.

5.3 HIPÓTESE GERAL

A implementação do Decreto Presidencial n.º 173/25 contribuiu para a melhoria da gestão do desempenho na Função Pública, mas a sua eficácia foi condicionada por limitações de capacitação, resistência à mudança e insuficiências organizacionais.

5.3.1 Hipóteses específicas

H1. A falta de formação adequada dos avaliadores comprometeu a qualidade da aplicação da avaliação de desempenho.

H2. Os funcionários que receberam esclarecimentos sobre o Decreto demonstraram maior aceitação do processo de avaliação.

H3. A existência de critérios claros de avaliação aumentou a percepção de justiça e transparência do processo.

H4. A aplicação da avaliação de desempenho contribuiu para o aumento da responsabilização e melhoria do desempenho profissional dos funcionários públicos.

5.4 TIPO DE PESQUISA

- Aplicada;
- Descritiva;
- Exploratória.

5.4.1 Abordagem

Abordagem utilizada foi a mista (Qualitativa e Quantitativa). A abordagem quantitativa permitirá medir as percepções dos participantes através de questionários, enquanto a qualitativa permitirá compreender as dificuldades e experiências vivenciadas.

5.4.2 Método de Procedimento

- Método bibliográfico;
- Método documental.

5.4.3 Técnicas de Recolha de Dados

- Questionário aplicados aos avaliadores;
- Análise bibliográfico;

- Análise documental.

5.5 POPULAÇÃO

Titulares de cargos de direcção e chefia, e equiparados com competências para proceder à avaliação do desempenho do pessoal técnico e não técnico afeto às respetivas áreas de atuação.

5.5.1 Amostra

Amostragem não probabilística por conveniência.

5.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

a) Dados Quantitativos

- Frequência absoluta;
- Frequência relativa (%);
- Gráficos;

b) Dados Qualitativos

- Análise de conteúdo.

Como se pode observar, a presente pesquisa foi desenvolvida com base na perceção dos avaliadores, partindo do pressuposto de que estes, enquanto responsáveis pela avaliação do desempenho dos colaboradores, possuem conhecimentos e experiências que lhes permitem emitir juízos fundamentados sobre o processo de avaliação. Assim, a recolha de dados privilegiou as suas perceções, opiniões e experiências, por se considerar que constituem uma fonte relevante para compreender a forma como o sistema de avaliação de desempenho é implementado e os desafios associados à sua aplicação nas respetivas áreas de atuação.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

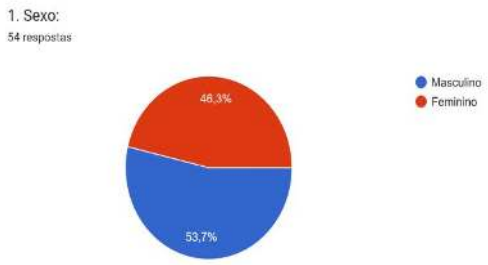
O presente capítulo tem como objectivo apresentar e analisar os resultados obtidos a partir do questionário aplicado aos avaliadores com recursos ao *https://docs.google.com/forms*. A análise visa interpretar os dados recolhidos de forma sistemática, permitindo identificar padrões, tendências e percepções dos participantes (titulares de cargos de direcção e chefia),

relativamente às variáveis e aos aspectos objecto do estudo, contribuindo para a validação e discussão dos resultados da investigação.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Os resultados demonstram que a maioria dos avaliadores é do sexo masculino, representando cerca de 53,7% da amostra, enquanto o sexo feminino corresponde a aproximadamente 43,7%. Esta distribuição revela uma participação relativamente equilibrada, permitindo que as respostas representem diferentes perspectivas dos responsáveis pela avaliação do desempenho, conforme o gráfico a seguir:

Figura 1.

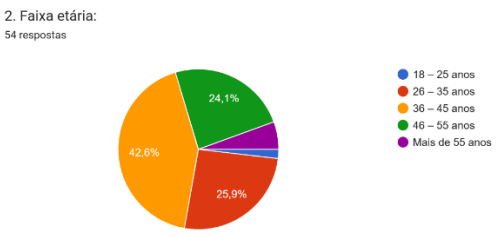


Fonte: Elaborada pelo autor

6.2 FAIXA ETÁRIA

Relativamente à faixa etária, predominam avaliadores entre os 31 e 40 anos, seguidos daqueles com idade entre 41 e 50 anos. Este perfil evidencia um grupo de profissionais com experiência funcional e maturidade profissional, factores importantes para a condução dos processos de avaliação de desempenho, conforme o gráfico que segue abaixo:

Figura 2.

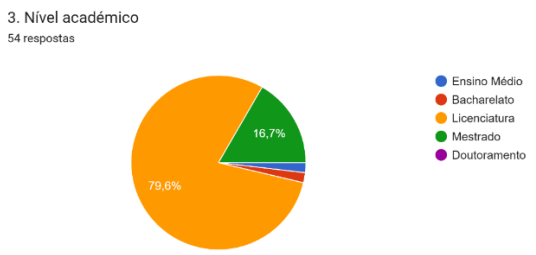


Fonte: Elaborada pelo autor

6.3 NÍVEL ACADÉMICO

Quanto ao nível académico, verifica-se que a maioria possui licenciatura, existindo igualmente uma percentagem significativa com formação pós-graduada. Este resultado demonstra que os avaliadores apresentam qualificações compatíveis com as exigências técnicas impostas pelo Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de Setembro, observe o gráfico:

Figura 3.

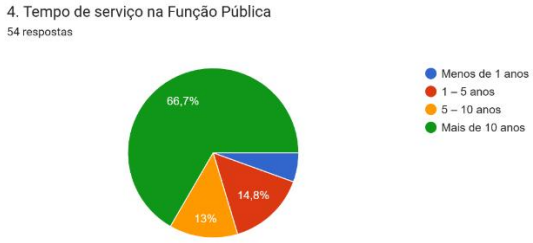


Fonte: Elaborada pelo autor

6.4 TEMPO DE SERVIÇO

No que respeita ao tempo de serviço na Administração Pública, observa-se predominância de servidores com mais de dez anos de experiência, facto que reforça o conhecimento institucional e a familiaridade com os processos administrativos, vide o gráfico a seguir:

Figura 4.



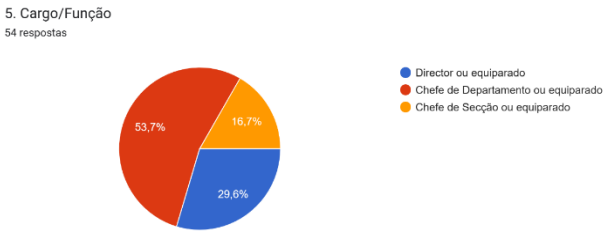
Fonte: Elaborada pelo autor

6.5 PERFIL FUNCIONAL DOS AVALIADORES

Os resultados indicam que a maioria exerce funções de chefia intermédia, seguida pelos dirigentes e chefes de secção. Este perfil confirma que os respondentes ocupam cargos

diretamente envolvidos na implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho, vide o gráfico:

Figura 5.



Fonte: Elaborada pelo autor

6.6 TEMPO DE EXERCÍCIO NO CARGO

Quanto ao tempo de exercício no cargo actual, verifica-se que grande parte desempenha essas funções entre um e cinco anos, enquanto outro grupo significativo possui mais de cinco anos de experiência na função, demonstrando estabilidade e conhecimento das responsabilidades inerentes ao processo avaliativo, segundo os dados do seguinte gráfico:

Figura 6.



Fonte: Elaborada pelo autor

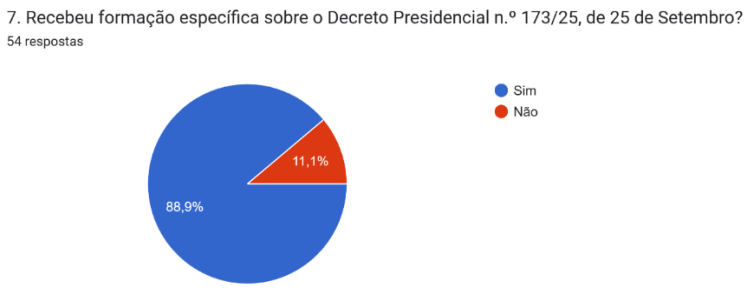
6.7 FORMAÇÃO SOBRE O DECRETO PRESIDENCIAL N.º 173/25, DE 24 DE SETEMBRO

Os dados revelam que aproximadamente três quartos dos avaliadores afirmam ter recebido formação específica sobre o novo Decreto Presidencial, enquanto uma minoria indica não ter participado em acções de capacitação.

Este resultado evidencia um esforço institucional de preparação dos avaliadores para a implementação do novo modelo de avaliação. Contudo, a existência de profissionais

(avaliador) sem formação constitui um factor que pode comprometer a uniformidade da aplicação dos critérios previstos na legislação, observe ao gráfico:

Figura 7.



Fonte: Elaborada pelo autor

6.8 SUFICIÊNCIA DA FORMAÇÃO RECEBIDA

Quando questionados sobre a suficiência da formação para compreender plenamente o processo de avaliação de desempenho, as respostas apresentam maior dispersão.

Embora uma parcela considere a formação suficiente, observa-se igualmente um número expressivo de avaliadores que entende que a preparação foi apenas parcial ou insuficiente, confirme os dados no gráfico seguinte:

Figura 8.



Fonte: Elaborada pelo autor

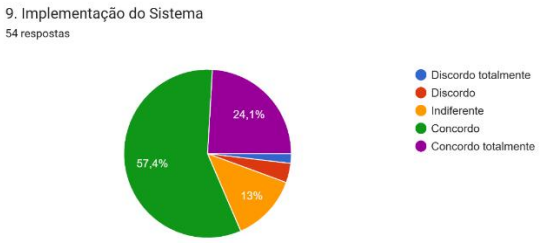
Este resultado demonstra que, apesar da realização de acções formativas, permanece a necessidade de reforçar os programas de capacitação, sobretudo nas componentes práticas relacionadas com a definição de metas, competências técnicas especificas e critérios de avaliação.

6.9 IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA

Os resultados revelam que a maioria dos inquiridos considera que o novo sistema está a ser implementado de forma gradual, embora persistam dificuldades operacionais generalizados a toda administração pública ligadas sobretudo a mudança organizacional.

Tal constatação indica que o novo sistema de avaliação de desempenho dos funcionários públicos em Angola se encontra em fase de consolidação, exigindo acompanhamento permanente por parte dos órgãos responsáveis pela gestão dos recursos humanos.

Figura 9.



Fonte: Elaborada pelo autor

6.10 CLAREZA DOS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

Relativamente aos instrumentos de avaliação, a maioria dos avaliadores considera que os critérios são suficientemente claros, embora exista uma percentagem relevante que entende haver necessidade de maior objetividade na compreensão objectiva dos critérios.

Este resultado demonstra que o sistema apresenta bases técnicas adequadas, mas ainda necessita de aperfeiçoamentos para reduzir interpretações divergentes entre os avaliadores através de formação de especialidade continua e sistemática.

Figura 10.



Fonte: Elaborada pelo autor

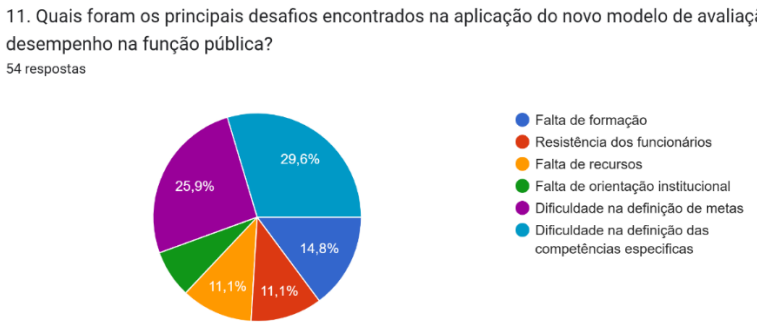
6.11 PRINCIPAIS DESAFIOS ENCONTRADOS

Entre os principais desafios identificados pelos avaliadores destacam-se:

- dificuldade na definição das competências específicas (29,6%);
- dificuldade na definição das metas (25,9%);
- falta de formação (14,8%);
- resistência dos funcionários (11,1%);
- insuficiência de recursos (11,1%);
- falta de orientação institucional (aproximadamente 7%). Esses resultados estão claramente representados no gráfico correspondente.

Os dados demonstram que as maiores dificuldades não estão relacionadas apenas com recursos humanos ou financeiros, mas sobretudo com aspetos técnicos da operacionalização do modelo de avaliação, nomeadamente a definição objetiva das competências específicas, elementos centrais do Sistema de Avaliação de Desempenho.

Figura 11.



Fonte: Elaborada pelo autor

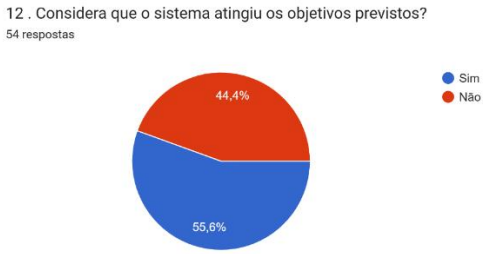
6.12 AVALIAÇÃO GLOBAL DO SISTEMA

Na apreciação global do novo modelo de avaliação, a maioria dos participantes considera que o sistema atinge os objectivos previstos, enquanto uma parcela significativa manifesta reservas quanto à sua plena eficácia.

Este resultado demonstra que o novo modelo é percecionado positivamente pelos avaliadores, embora ainda existam desafios que condicionam a sua implementação integral,

confirma-se claramente que o desafio é assimilar os critérios objectivos do sistema de avaliação e não ineficiência do mesmo, ao observar os dados do gráfico seguinte:

Figura 12.



Fonte: Elaborada pelo autor

6.13 SÍNTESE DOS RESULTADOS

A análise do questionário permite concluir que:

- os avaliadores apresentam experiência profissional e qualificações compatíveis com a aplicação do novo modelo, apesar da dificuldade para a definição de objectivo e competências técnicas especificas;
- a maioria recebeu formação específica sobre o Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de Setembro;
- persistem necessidades de capacitação complementar específica, sobretudo na definição de objectivo e competências técnicas especificas;
- as principais dificuldades concentram-se na operacionalização técnica do processo avaliativo;
- existe uma perceção globalmente favorável relativamente ao novo sistema, embora a sua consolidação dependa do reforço da formação, da padronização dos procedimentos e do acompanhamento institucional efectivo.

Os resultados obtidos demonstram que a implementação do Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de Setemnbro, representa um avanço importante na modernização da gestão do desempenho na Função Pública angolana. Contudo, a investigação evidencia que a eficácia do sistema depende da superação de desafios relacionados com a capacitação dos avaliadores, a uniformização dos critérios de avaliação e a definição objectiva dos objectivos e competências

específicas, sem descurar as especificidades de cada área. Assim, os resultados mostram que o novo modelo possui elevado potencial para fortalecer a cultura de desempenho e de responsabilização na Administração Pública, desde que sejam adoptadas medidas contínuas de formação, monitorização e aperfeiçoamento dos instrumentos de avaliação. Essa evidência constitui um fundamento sólido para as conclusões do artigo científico.Parte inferior do formulário

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação permitiu analisar a aplicação do Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de setembro, que estabelece o regime de avaliação de desempenho na Função Pública, durante o período de janeiro a junho de 2026. Os resultados evidenciam que a implementação do referido diploma legal representa um importante avanço no fortalecimento dos mecanismos de gestão dos recursos humanos na Administração Pública, promovendo uma cultura organizacional orientada para resultados, mérito, responsabilização e melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos.

Constatou-se que a maioria das instituições públicas desenvolveu esforços para cumprir as disposições legais, através da definição dos objectivos, monitorização do desempenho e realização de avaliações periódicas. Estes procedimentos contribuíram para uma maior consciencialização dos funcionários quanto às suas responsabilidades e ao alinhamento entre o desempenho individual e os objectivos institucionais, porém em percentual muito insignificante.

Todavia, a investigação identificou desafios que condicionam a plena eficácia do sistema, nomeadamente a insuficiência de formação dos intervenientes, limitações na interpretação dos instrumentos de avaliação, fragilidades nos mecanismos de monitorização e a necessidade de reforço da transparência em todas as fases do processo. Tais constrangimentos demonstram que a consolidação do sistema de avaliação de desempenho requer um esforço contínuo de capacitação, acompanhamento técnico e fortalecimento institucional.

Conclui-se, portanto, que a aplicação do Decreto Presidencial n.º 173/25 apresenta resultados encorajadores e potencial para contribuir significativamente para a modernização da Administração Pública angolana. Contudo, a sua efetividade dependerá da capacidade das

instituições em superar os desafios identificados e em promover uma cultura de avaliação baseada na objetividade, imparcialidade e valorização do mérito profissional.

Relativamente à **Hipótese 1**, que postulava que *a falta de formação adequada dos avaliadores comprometeu a qualidade da aplicação da avaliação de desempenho*, os resultados obtidos permitem considerá-la confirmada. Embora tenha sido promovida formação inicial sobre o Regime de Avaliação do Desempenho dos Funcionários Públicos (RADFP), verificou-se que esta não foi suficiente para assegurar a assimilação dos conteúdos por parte dos avaliadores. Além disso, constatou-se a inexistência de um processo contínuo de atualização e aprofundamento dos conhecimentos relativos ao novo diploma, o que se refletiu em dificuldades na sua interpretação e aplicação prática. Esta limitação contribuiu para fragilidades na condução do processo de avaliação de desempenho.

No que respeita à **Hipótese 2**, segundo a qual *os funcionários que receberam esclarecimentos sobre o Decreto demonstraram maior aceitação do processo de avaliação*, os resultados não permitiram a sua confirmação plena. Verificou-se que os funcionários avaliados não beneficiaram de acções de esclarecimento suficientes que lhes permitissem compreender os objectivos, os princípios e os procedimentos previstos no novo modelo de avaliação. Esta situação decorreu, em grande medida, do facto de os próprios avaliadores evidenciarem conhecimentos limitados sobre a aplicação do RADFP, dificultando a transmissão de informações claras e consistentes aos avaliados e condicionando a sua aceitação do processo.

Relativamente à **Hipótese 3**, que defendia que *a existência de critérios claros de avaliação aumentou a percepção de justiça e transparência do processo*, os resultados sugerem uma confirmação apenas parcial. Apesar de o modelo de avaliação incorporar a metodologia SMART como referência para a definição de objectivos e indicadores de desempenho, verificou-se que a sua aplicação não ocorreu de forma consistente. A insuficiente preparação técnica dos avaliadores comprometeu a correta utilização desta metodologia, reduzindo a clareza dos critérios de avaliação e, consequentemente, afetando a perceção de justiça, objetividade e transparência do processo por parte dos intervenientes.

Por fim, relativamente à **Hipótese 4**, que estabelecia que *a aplicação da avaliação de desempenho contribuiu para o aumento da responsabilização e melhoria do desempenho profissional dos funcionários públicos*, os resultados permitem considerá-la confirmada. Os participantes reconheceram que a implementação do novo diploma constitui um instrumento

relevante para reforçar a responsabilização dos funcionários públicos e promover a melhoria do seu desempenho profissional. Contudo, os dados evidenciam que a concretização destes benefícios depende, em larga medida, da capacitação dos avaliadores. Assim, torna-se indispensável investir em programas de formação contínua e de acompanhamento técnico, de modo a assegurar uma aplicação rigorosa e uniforme do RADFP e potenciar os resultados esperados do sistema de avaliação de desempenho.

- Recomendações

Com base nos resultados obtidos, recomenda-se:

1. Reforçar os programas de formação e capacitação destinados aos gestores, avaliadores e funcionários públicos, visando assegurar uma correta compreensão e aplicação dos instrumentos de avaliação de desempenho.
2. Desenvolver campanhas de sensibilização institucional para promover uma cultura de avaliação assente na transparência, responsabilidade e melhoria contínua do desempenho profissional.
3. Implementar sistemas informatizados de gestão da avaliação de desempenho, de modo a garantir maior eficiência, fiabilidade, rastreabilidade e segurança dos dados.
4. Fortalecer os mecanismos de monitorização e supervisão do processo de avaliação, assegurando o cumprimento uniforme das disposições previstas no Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de Setembro.
5. Aperfeiçoar os procedimentos de recurso e reclamação, garantindo aos funcionários públicos meios adequados para contestar eventuais inconformidades ou injustiças no processo avaliativo.
6. Promover avaliações periódicas do próprio sistema de avaliação de desempenho, permitindo identificar oportunidades de melhoria e adequar os instrumentos às necessidades da Administração Pública.
7. Incentivar a realização de estudos científicos complementares sobre o impacto da avaliação de desempenho na produtividade, motivação dos funcionários e qualidade dos serviços

públicos, contribuindo para o aperfeiçoamento contínuo das políticas de gestão de recursos humanos.

Em termos gerais, recomenda-se que a avaliação de desempenho seja encarada não apenas como um mecanismo de controlo administrativo, mas sobretudo como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento institucional, valorização dos servidores públicos e melhoria da governação no setor público angolano.

7.1 RECOMENDAÇÕES À ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS (ENAPP, EP)

À semelhança da formação obrigatória de Níveis A e B destinada aos Directores e Chefes de Departamento da Função Pública em Angola, propõe-se à Escola Nacional de Administração e Políticas Públicas (ENAPP, EP) a implementação de uma acção de formação obrigatória sobre o Processo de Avaliação de Desempenho dos Funcionários Públicos, nos termos do Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de Setembro.

A referida formação deverá ser dirigida a Directores, Chefes de Departamento, Chefes de Secção, titulares de cargos equiparados e demais funcionários cujas categorias ou funções os habilitem ao exercício das competências de avaliador no âmbito do Sistema de Avaliação de Desempenho da Administração Pública. Para o efeito, propõe-se a adopção do seguinte conteúdo programático:

7.1.1 Programa de formação

Gestão e Avaliação de Desempenho na Função Pública Angolana

7.1.2 Enquadramento

A implementação do Regime de Avaliação de Desempenho dos Funcionários Públicos (RADFP), aprovado pelo Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de Setembro, constitui um dos principais instrumentos da modernização da Administração Pública Angolana, orientado para a gestão por resultados, valorização do mérito, desenvolvimento do capital humano e melhoria contínua da prestação dos serviços públicos.

A presente formação visa capacitar os dirigentes, avaliadores e técnicos da Administração Pública para a correcta aplicação do regime jurídico da avaliação de desempenho, assegurando a uniformização de procedimentos, a transparência do processo e a objectividade das decisões.

7.2 OBJECTIVO GERAL

Capacitar os participantes para interpretar, implementar e aplicar correctamente o Regime de Avaliação de Desempenho dos Funcionários Públicos, de acordo com o Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de Setembro.

7.2.1 Objectivos Específicos

No final da formação, os participantes deverão ser capazes de:

- Compreender os fundamentos da gestão e avaliação de desempenho;
- Interpretar o Decreto Presidencial n.º 173/25;
- Definir objectivos individuais e colectivos;
- Definir indicadores e metas de desempenho;
- Calcular a classificação final da avaliação;
- Conduzir entrevistas de avaliação e feedback;
- Resolver conflitos decorrentes do processo avaliativo;
- Aplicar boas práticas de gestão do desempenho.

7.3 PÚBLICO-ALVO

- Directores Gerais;
- Directores Nacionais;
- Directores Provinciais;
- Administradores;
- Chefes de Departamento;
- Chefes de Secção;
- Chefias equiparados;

• Técnicos de Gestão do Capital Humano.

7.4 DURAÇÃO

Período: 4 semanas

Carga horária total: 80 horas

7.5 ESTRUTURA CURRICULAR

MÓDULO I

Bases Legais da Avaliação de Desempenho na Administração Pública Angolana

Carga Horária: 20 Horas

Conteúdo

- Objecto
- Âmbito de aplicação
- Finalidades
- Princípios
- Disposições gerais
- Modelo de avaliação
- Competências dos intervenientes
- Estrutura do sistema
- Ciclo anual da avaliação
- Caso prático

MÓDULO II

Planeamento e Organização do Processo de Avaliação de Desempenho

Carga Horária: 20 Horas

Conteúdo

- Planeamento do ciclo
- Definição dos objectivos
- Objectivos SMART
- Metas
- Indicadores de desempenho

- Competências transversais
- Competências técnicas
- Avaliação por objectivos
- Avaliação por competências
- Caso prático

MÓDULO III

Instrumentos, Métodos e Técnicas de Avaliação de Desempenho

Carga Horária: 20 Horas

Conteúdo

- Estrutura da ficha de avaliação
- Escalas de classificação
- Evidências objectivas
- Cálculo das classificações
- Classificação final (NAF)
- Erros mais frequentes do avaliador
- Avaliação entre pares
- Avaliação pelos utentes
- Caso prático

MÓDULO IV

Gestão do Desempenho e Desenvolvimento dos Funcionários

Carga Horária: 20 Horas

Conteúdo

- Feedback
- Entrevista de avaliação
- Plano de melhoria
- Formação
- Desenvolvimento profissional
- Prémios
- Incentivos

- Gestão do talento
- Caso prático

7.6 DISTRIBUIÇÃO DA CARGA HORÁRIA

Módulo	Horas
I. Regime Jurídico do Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de Setembro	20
II. Planeamento do Processo de Avaliação	20
III. Instrumentos e Técnicas de Avaliação	20
IV. Gestão do Desempenho e Desenvolvimento dos Funcionários	20
TOTAL	80 Horas

7.7 METODOLOGIA

A formação adoptará metodologias activas, orientadas para o desenvolvimento de competências e para a aplicação prática dos conhecimentos.

Serão utilizadas:

- Aulas expositivas;
- Discussão orientada;
- Estudos de caso;
- Simulações do processo de avaliação;
- Trabalhos em grupo;
- Exercícios individuais;
- Oficinas de preenchimento da ficha de avaliação;
- Debates;
- Resolução de problemas.

7.8 PERFIL DOS FORMADORES

A equipa pedagógica deverá ser composta por especialistas de reconhecida competência científica, técnica e profissional nas áreas da Administração Pública, do Direito Administrativo, da Gestão de Recursos Humanos e da Gestão do Desempenho, privilegiando-se a participação de membros do Grupo Técnico de Reforma Administrativa (PREA).

Sugere-se que a Escola Nacional de Administração e Políticas Públicas (ENAPP, EP) estabeleça mecanismos técnico-científicos para a validação da acção de formação e proceda,

posteriormente, à avaliação da sua eficácia e impacto, com recurso ao cálculo do Retorno sobre o Investimento (ROI). Este processo deverá ser desenvolvido em articulação com os serviços responsáveis pela avaliação de desempenho dos funcionários e agentes administrativos, com o acompanhamento dos órgãos responsáveis pela gestão de recursos humanos.

REFERÊNCIAS

Angola. (2025). Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de setembro: Regime de Avaliação sobre o Desempenho dos Funcionários Públicos. Diário da República, I Série.

Bergamini, C. W., & Beraldo, D. G. R. (2010). Avaliação de desempenho humano na empresa. Atlas.

Bergue, S. T. (2019). Gestão de pessoas em organizações públicas. Educs.

Bilhim, J. (2013). Teoria organizacional: Estruturas e pessoas. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Chiavenato, I. (2014). Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações (4.ª ed.). Manole.

Dutra, J. S. (2017). Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas. Atlas.

Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social (6.ª ed.). Atlas.

Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2021). Fundamentos de metodologia científica (9.ª ed.). Atlas.

Marras, J. P. (2016). Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico. Saraiva.

Maximiano, A. C. A. (2017). Introdução à administração. Atlas.

Minayo, M. C. S. (2014). Pesquisa social: Teoria, método e criatividade (34.ª ed.). Vozes.

Pontes, B. R. (2014). Avaliação de desempenho: Métodos clássicos e contemporâneos. LTr.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2019). Manual de investigação em ciências sociais (7.ª ed.). Gradiva.

Rocha, J. A. O. (2010). Gestão pública e modernização administrativa. Escolar Editora.

Secchi, L. (2013). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Cengage Learning.

Vergara, S. C. (2016). Projetos e relatórios de pesquisa em administração (16.ª ed.). Atlas.