

**02 - 09 | 2024**

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA FUNÇÃO PÚBLICA MOÇAMBICANA: A PERCEPÇÃO DO AVALIADOR

Performance appraisal in the Mozambican civil service: The appraiser's perception

La evaluación del rendimiento en la función pública Mozambiqueña: La percepción del evaluador

Malaquias José Manhiça¹, Selso Ananias Siteo²

¹ *Doutorando em Gestão de Empresas na Universidade São Tomás de Moçambique (USTM); Moçambique; Pesquisador; Gestor de Recursos Humanos e Docente Universitário, malaquiasmanhica@gmail.com.*

² *Doutorando em saúde e nutrição na Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) – Brasil, slositoe@gmail.com.*

Autor para correspondência: malaquiasmanhica@gmail.com

Data de recepção: 10-06-2024

Data de aceitação: 25-07-2024

Como citar este artigo: Manhiça, M. J., & Siteo, S. A. (2024). Avaliação de desempenho na função pública Moçambicana: a percepção do avaliador. *ALBA - ISFIC Research and Science Journal*, 1(4), pp. 156-168. <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/6>.

RESUMO

O estudo objectivou analisar a percepção do avaliador em relação ao papel da formação continuada no exercício de suas funções quanto avaliador na função pública moçambicana. Tratou-se de um estudo descritivo quantitativo, envolvendo 12 funcionários públicos, exercendo cargos de chefia em diversos sectores no distrito da Manhiça. Os resultados mostram a importância da formação em matéria de avaliação de desempenho humano para o melhor desempenho da função de avaliador. Conclui-se que antes de assumir um cargo de avaliador, é necessário ter uma formação ou capacitação em matéria de avaliação de desempenho humano. Sugere-se mais estudos sobre a percepção dos avaliados sobre a forma de avaliação de desempenho dos avaliadores para melhor entendimento do papel da formação do avaliador em função do tipo de avaliação de desempenho realizada para a melhoria na qualificação dos serviços

prestados pelos servidores na função pública.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho, Percepção dos funcionários, Funcionários públicos Moçambicanos, Formação continua, Treinamento.

ABSTRACT

The aim of the study was to analyse the evaluators' perception of the role of continuing training in the exercise of their functions as evaluators in the Mozambican civil service. This was a quantitative descriptive study involving 12 civil servants in managerial positions in various sectors in the Manhiça district. The results show the importance of training in human performance evaluation for better performance in the role of evaluator. It is concluded that before taking up a post as an appraiser, it is necessary to have training in human performance appraisal. Further studies are suggested on the perception of those being appraised on how appraisers

evaluate performance in order to better understand the role of appraiser training depending on the type of performance appraisal carried out in order to improve the qualification of the services provided by civil servants.

Keywords: Performance evaluation, Employee perception, Mozambican civil servants, Continuing education, Training.

RESUMEN

El objetivo del estudio fue analizar la percepción de los evaluadores sobre el papel de la formación continua en el ejercicio de sus funciones como evaluadores en la función pública mozambiqueña. Se trató de un estudio cuantitativo descriptivo en el que participaron 12 funcionarios públicos con cargos directivos en diversos sectores del distrito de Manhiça. Los resultados muestran la importancia de la formación en evaluación del desempeño humano para un mejor desempeño en la función de evaluador. Se concluye que antes de ocupar un puesto de evaluador es necesario tener formación en evaluación del desempeño humano. Se sugiere la realización de nuevos estudios sobre la percepción de los evaluados acerca de la forma en que los evaluadores evalúan el desempeño, para comprender mejor el papel de la formación de evaluadores en función del tipo de evaluación del desempeño realizada, con el fin de mejorar la calificación de los servicios prestados por los funcionarios públicos.

Palabras clave: Evaluación del desempeño, Percepción de los empleados, Funcionarios públicos Mozambicanos, Educación continua, Formación.

Contribuição de autoria

Malaquias José Manhiça: Concepção da ideia, pesquisa e revisão de literatura, preparação de instrumentos, aplicação de instrumentos, aplicados informações

resultantes dos instrumentos aplicados, compilação da informação resultante dos instrumentos, análise estatística, preparação de tabelas, gráficos e imagens, preparação da base de dados, aconselhamento geral sobre o tema abordado, redação do original (primeira versão), correção do artigo, coordenação da autoria, tradução de termos ou informações obtidas, revisão da aplicação do padrão bibliográfico aplicado.

Selso Ananias Siteo: Revisão de literatura, revisão e versão final do artigo, correção do artigo, revisão da aplicação do padrão bibliográfico aplicado

INTRODUÇÃO

Desde a independência em 1975, Moçambique passou por várias reformas administrativas que visavam responder vários problemas na Administração Pública. As reformas administrativas em Moçambique têm sido uma preocupação constante do governo, especialmente nos últimos anos. O objetivo principal dessas reformas é melhorar a eficiência e a eficácia dos serviços públicos, fortalecer a governança e combater a corrupção. Uma das principais iniciativas de reforma administrativa foi a criação do Programa de Reforma do Sector Público (PRSP), que foi lançado em 2015. Esse programa teve como objetivo modernizar a administração pública, promover a transparência e a responsabilidade e melhorar a prestação de serviços públicos (Simione, 2014).

Além disso, o governo de Moçambique tem investido na capacitação dos funcionários públicos, por meio de programas de formação e treinamento. Isso inclui a implementação de um sistema de avaliação de desempenho (AD), tal necessidade de órgãos públicos mensurarem sua eficiência operacional é cada vez maior, perante uma sociedade havida de um atendimento de qualidade. Assim, a AD na função pública tem em vista a melhoria da qualidade e a eficiência nos serviços prestados ao cidadão e gerar indicadores de resultados, que

permitem trabalhar com as lacunas de desempenho (Andrade & Cordeiro, 2022).

Apesar do preceituado no parágrafo anterior, o processo de AD ainda precisa de mudanças. Entre elas está a formação dos funcionários exercendo cargos de chefia e confiança, considerando que estes são os que materializam o processo de avaliação no sector público. Atentando a isso, o governo moçambicano criou em 1977 a primeira instituição vocacionada à formação dos seus quadros a nível nacional. Referimo-nos concretamente do Centro de Formação de Quadros 1º de Maio, criado pela Portaria nº 51/78, de 18 de Fevereiro (Cosme, 2016; Portaria nº 51/1978).

Posteriormente criou-se também em 1989 a Escola de Estado e Direito e em sequência, criou-se em 1994 o Sistema de Formação em Administração Pública (SIFAP). Ainda nesse quadro de reformas do sector público e com vista a uma maior qualificação dos servidores públicos, em 2004 foi criado o Instituto Superior de Administração Pública (ISAP), cujo advento era o reforço das capacidades dos funcionários do Estado que ocupam as funções de Direcção, de modo a melhorarem a sua capacidade de liderança, formação académica e competência técnica e profissional em Administração Pública, isso no contexto da Estratégia Global da Reforma do Sector Público (2001) e do Programa de Reforma do Sector Público (2015) (Decreto no 61/2004; Magul, 2019).

Um dos pressupostos da qualificação dos funcionários exercendo cargos de liderança é a promoção da meritocracia na função pública, medida em parte, pela AD do funcionário considerando que as informações geradas na AD são de capital importância na optimização do processo de gerenciamento dos recursos humanos (Reis, 2003). Assim, a AD é entendida como um instrumento que visa estabelecer um contrato com os colaboradores, relativo aos resultados desejados pela organização, incluindo acompanhar os desafios propostos, corrigir rumos e avaliar os

resultados alcançados (Andrade & Cordeiro, 2022).

Na administração pública, a AD é presente desde o estágio probatório, quando o servidor entra em exercício até a sua reforma, e é o meio pelo qual se pode avaliar o servidor no que se refere às habilidades, na sua relação com o trabalho e se este atende às necessidades da organização (Pontes, 2010). Embora a AD desempenhe um papel relevante na promoção e destaque dos servidores públicos, bem como na forma como estes prestam o serviço, os utentes dos serviços públicos ainda reclamam do atendimento prestado (Júnior, 2010).

Nessa perspectiva, mostra-se relevante percebermos o ponto de vista do avaliador sobre os factores determinantes no processo de AD, em especial o papel da formação continua na melhora da capacidade de avaliar os colaboradores. Isso, considerando que a AD é uma fermenta que deve ser rigorosa e implementada de maneira adequada nas diferentes fases de um servidor na instituição, visando repercussões concretas em termo de melhoria na eficiência operacional de servidores (Andrade & Cordeiro, 2022).

O presente artigo busca analisar a percepção de avaliadores públicos quanto ao papel da formação continuada na melhoria de suas funções como avaliadores, tal objetivo visa responder a seguinte questão: qual é a percepção de avaliadores públicos quanto ao papel da formação contínua na melhoria de suas funções como avaliadores de desempenho humano na função pública moçambicana?

Centramo-nos na perspectiva do modelo da educação corporativa, para discutir a relação entre o trabalho e a formação, considerando que é relevante falar da formação de Recursos Humanos na medida em que ela se torna inevitável para orientar as experiências de aprendizagem num sentido positivo (promoção do aprofundamento, a actualização e melhoria

dos conhecimentos e aptidões profissionais) e permitir que os avaliadores possam suprir as carências detectadas na AD.

Enquadramento Teórico

Sector Público Moçambicano

A independência de Moçambique em 1975 trouxe consigo uma série de mudanças políticas e económicas, destacando-se a adopção de uma economia socialista nos primeiros anos após a independência, com uma ênfase na nacionalização de várias indústrias e serviços (Diaz, 2022). Nesta senda, a partir da década de 1980, o país passou por um processo de reformas económicas e políticas, nas quais passou da economia socialista para uma economia de mercado e abrindo-se ao investimento estrangeiro. Essas reformas contribuíram para o crescimento económico e o fortalecimento do sector privado, mas também resultaram em desafios no setor público. O sector público pode ser compreendido como um conjunto de instituições e organizações governamentais responsáveis pela gestão dos recursos públicos e pela prestação de serviços públicos à população (Diaz, 2022). Por extensão, o sector público é composto por órgãos, cuja existência ou poderes assentam na autoridade que lhes é conferida pelo Estado, em graus variados, por meio de algum processo formal (Ayee, 2008).

De acordo com INE (2021), o sector público desempenha um papel fundamental na promoção do bem-estar social, no desenvolvimento económico e governança do país. Tal é comportado por diversos ministérios, órgãos, empresas estatais, autarquias locais e outras entidades governamentais que tem a responsabilidade de fornecer serviços básicos, como saúde, educação, infraestrutura, segurança pública, entre outros, para atender às necessidades da população.

Educação Corporativa

A formação e capacitação dos quadros nas organizações na actualidade está fortemente ligado ao modelo da educação corporativa. O qual pressupõe a promoção da cultura de aprendizagem entre colaboradores e estimula a gestão do conhecimento, contribuindo tanto para o desenvolvimento profissional quanto para o crescimento da organização (Cunha, 2018).

De acordo com Rodrigues et al. (2022), a educação corporativa é uma estratégia empresarial que visa adquirir, fornecer e divulgar conhecimento dentro da organização para desenvolver habilidades e competências dos colaboradores, com programas ou projectos alinhados às metas do negócio para impulsionar seus resultados. Nesse sentido, a promoção de cursos de capacitação tem como principal objectivo aperfeiçoar as competências de cada colaborador, de acordo com os interesses e necessidades da empresa, em prole do bem-servir e do lucro (Magul, 2019). Quando uma organização identifica as habilidades de um profissional e trabalha no seu aperfeiçoamento, ela se torna muito mais competitiva, tanto por ter uma equipa altamente qualificada quanto pela qualidade dos produtos e/ou serviços prestados (Lima & Maranhão, 2020).

A EC evidencia uma modalidade de educação das pessoas nas organizações que ultrapassa os moldes do treinamento funcional voltado a realização de actividades pessoais e comportamento resolutivo de tarefa individual. A organização aponta atributos essenciais para o atingimento do padrão profissional quanto à perspectiva estratégica dos serviços públicos com foco no resultado. Assim, as estratégias de EC passam a cuidar do desenvolvimento do capital humano, capital intelectual integrado às metas organizacionais, sendo o foco evolutivo redireccionado à pluralidade de atores envolvidos nas acções da empresa, tanto para a aquisição como para a transmissão do conhecimento operacional e, principalmente, para o compartilhamento e

a criação do conhecimento tático e estratégico (Freire et al., 2016).

Alinhando com esse pensamento, Langhi & Cordeiro, (2021) ressalta:

As empresas mais bem-sucedidas, ao invés de esperar que as escolas tornem seus currículos mais relevantes para a realidade empresarial, resolveram percorrer o caminho inverso e trouxeram a escola para dentro da empresa. O propósito da Educação Corporativa é garantir um processo contínuo e estruturado de aprendizagem direcionado ao domínio do negócio de educação e treinamento pelas organizações, com melhor aproveitamento de recursos e vinculação de programas educacionais ao desenvolvimento voltada para os objetivos organizacionais e não apenas para o atendimento de um posto laboral ou de uma função específica (Langhi & Cordeiro, 2021).

Nessa afirmação, encontramos a razão do posicionamento do governo moçambicano, ao criar (Decreto no 61/2004) instituições de ensino direcionados para a formação dos seus quadros em matérias de administração e gestão pública. Ele se alinha na perspectiva da educação corporativa, assumindo uma iniciativa organizacional que visa garantir um processo contínuo e estruturado de aprendizagem ligada a objectivos estratégicos.

Para além disso, fica evidente a busca por um controlo rigoroso sobre o processo de aprendizagem, vinculando de maneira mais estreita os programas de aprendizagem a metas e resultados estratégicos que refletem a realidade da Função Pública. Em se tratando dos gestores na Função Pública em alinhamento com o anteriormente aludido, percebemos que o avaliador deve ser um profissional capacitado e experiente, que possua conhecimento sobre a área de actuação do avaliado e sobre os objectivos da administração pública.

Avaliação de desempenho no sector público

A dinâmica organizacional tornou a avaliação do desempenho no trabalho (AD)

num campo de estudo fértil nas últimas décadas. Segundo Manhiça (2018) a AD é uma ferramenta que busca conhecer e medir o desempenho dos servidores públicos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos no exercício de suas funções. Ela pode ser realizada periodicamente, de acordo com as necessidades da organização.

Conforme Levieque (2013) na avaliação de desempenho possibilita-se a localização de problemas de supervisão de pessoas, integração do empregado à instituição ou o cargo que actualmente ocupa, de não aproveitamento de empregado com potencial mais elevado que o exigido pelo cargo, de motivação. Nisso, cabe lembrar que o processo de comunicação é a essência da AD, não devendo o avaliador nunca deixar de lado esse pressuposto (Matusse et al, 2021).

Em relação a isso, Coutinho (2020) afirma que o avaliador deve ser capaz de estabelecer um diálogo aberto e transparente com o avaliado, buscando entender suas expectativas e necessidades, além de fornecer feedbacks construtivos e orientações para o desenvolvimento de suas habilidades e concomitante sucesso da organização.

No serviço público um dos principais objectivos da avaliação de desempenho é o levantamento de informações da eficiência diante do serviço prestado pelo servidor, através dos resultados práticos do ano anterior permitindo que a avaliação subsequente possa beneficiar o órgão público de maneira singular (Maximino, 2022). Importa ressaltar que na administração pública moçambicana, a avaliação de desempenho foi inicialmente aplicada por questões relacionadas ao cumprimento de uma determinação legal e/ou com objectivos mais voltados à progressão na carreira, atentando a promoção da meritocracia.

Em relação ao exposto acima, cabe destacar os benefícios que a AD gera não só ao servidor público, mas também à sociedade pela eficiência nos serviços prestados, pois uma organização que dispõe de servidores com desempenho eficaz, garante a disposição em melhorar a qualidade dos serviços prestados ao público, cada vez mais exigente (Andrade & Cordeiro, 2022). Não obstante, a satisfação do público gerada pela AD motivadora do servidor público, vezes sem conta, encontramos dentro da Administração Pública mecanismos estagnados de avaliação, situação que desafia a integridade e competência dos gestores/avaliadores e exige lhes métodos de avaliação mais justos (Mussa & Simone, 2023).

De acordo Andrade & Cordeiro (2022), os avaliadores tendem a ser mais tolerantes nas avaliações quando o objecto avaliado é o aumento de remuneração ou promoção do servidor, quando se avalia uma possível punição ao servidor. Esse cenário pode denotar um despreparo dos gestores como uma das causas da falta de efectividade no programa de avaliação. Santos (2005, p. 88), ainda, esclarece que “a percepção de efectividade dos sistemas de AD o está intimamente ligada à forma como os agentes envolvidos nesse processo avaliam a atuação e o preparo gerencial, à forma com que aceitam, emocionalmente e profissionalmente, os resultados de suas avaliações, e como analisam a questão da equidade envolvida na condução da AD”.

Por conseguinte, mostra-se imperativo a qualificação (formação e/ou capacitação) dos avaliadores para um desempenho eficaz e eficiente de suas funções em prole de uma Administração Pública dinâmica.

MATERIAIS E MÉTODOS

Marconi & Lakatos (2003) definem pesquisa como sendo procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico de modo a conhecer a realidade ou para descobrir

verdades parciais. A presente pesquisa sustentou-se de procedimentos científicos de modo a analisar a percepção do avaliador em relação ao papel da formação continuada no exercício de suas funções quanto avaliador na função pública moçambicana.

Para a realização dos objectivos traçados nesta pesquisa, utilizou-se a metodologia descritiva e quantitativa, onde recorre-se a uma análise estatística dos dados (Gil, 1999). O método de procedimentos foi o estudo de caso. Os dados foram colectados através da pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e questionário. Na componente bibliográfica recorreu-se a material já publicado, como livros, artigos periódicos, teses, monografias, dissertações, que abordam questões inerentes que subsidiaram na resposta do problema em debate. E para reforçar a pesquisa, recorreu-se ao estudo de caso, cujo campo foi o distrito da Manhiça.

A outra componente da pesquisa é a documental, tem-se como fontes de documentos não impressos, mas sobretudo de outros documentos, tais como jornais, fotos, files, gravações, documentos legais (Lakatos & Marconi, 2009). Para o efeito do presente trabalho o uso de material documental afigura-se indispensável, pois é a partir desta técnica que se analisou os documentos e legislação referentes ao tema consultados na área de Recursos Humanos do campo de estudo.

O questionário foi constituído por doze (12) de perguntas respondidas por escrito pelos gestores de recursos humanos, ou seja, aqueles que exercem o cargo de Direcção, Chefia e Confiança por inerência de funções são avaliadores da avaliação de desempenho dos seus colaboradores nos vários sectores de actividade, outrossim, foram elaboradas 15 questões fechadas e resumidas neste estudo em 3 relevantes e sem a presença do pesquisador, (Marconi & Lakatos 2009).

A natureza descritiva e quantitativa, destinada a mensurar os constructos envolvidos no modelo e suas relações. Na presente pesquisa foi utilizada o inquérito por questionário, que constitui uma técnica de recolha de dados muito utilizados em projectos de investigação, pela sua forma rápida de obtenção de dados.

A pesquisa não desenvolveu práticas anti-éticas, por não ter envolvido experiências com seres humanos ou animais. Os entrevistados responderam mediante o consentimento livre e esclarecido e com base no anonimato, seguros da confidencialidade das suas respostas. Os dados foram processados por meio do Microsoft Excel 2013, o qual possibilitou descrever as informações dos gráficos e realizar a sua análise com a fundamentação teórica, que consistiu em triangulação de dados. A triangulação científica consistiu em relacionar os dados foram analisados por meio interpretativo, com base no suporte literário já existente.

Em relação à população e amostra da pesquisa, Gil (2008) considera universo ou população como um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características, e amostra como um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se identificam as características da população. O tipo de amostragem usada foi a não probabilística, por acessibilidade ou conveniência.

Segundo os dados constantes dos relatórios da Direcção de Recursos Humanos, num universo de 30 funcionários afectos em diferentes unidades orgânicas ocupam o cargo de Direcção, Chefia e Confiança por inerência de funções são avaliadores da avaliação de desempenho dos seus colaboradores. Deste universo foi escolhida uma amostra constituída por 12 funcionários com a posição de avaliador no distrito da Manhiça, equivalente a 40,0%. A amostra pelos sectores de trabalho foi seleccionada segundo o critério de escolha aleatória. De acordo com Vergara (2000), em geral atribui-se a cada elemento da população um número e depois faz-se a selecção aleatoriamente.

A descrição das características socio-demográficas da amostra avaliada relativamente a idade, sexo, escolaridade, cargo desempenhado entre outras características dos participantes, é apresentada na tabela 1. Predominantemente a nossa amostra é de sexo masculino e com o nível de escolaridade de licenciatura, o sector mais representativo de nossa amostra é a educação (Serviços Distritais de Educação, Juventude e Tecnologia), seguida de saúde (Serviços Distritais de Saúde, Mulher e Acção Social) e o cargo predominante é chefe do departamento.

Tabela 30: Descrição geral dos avaliadores

Variáveis	Mulheres	Homens	Total
	n (%)	n (%)	n (%)
Local de trabalho de trabalho (sector)	30	70	100
Serviços Distritais de Educação, Juventude e Tecnologia	20	35	55
Serviços Distritais de Saúde, Mulher e Acção Social	10	35	45
Experiência na Função Pública (anos)	40	60	100
10 anos	25	35	60
7 anos	15	25	40
Cargo ocupado	50	50	100
Chefe do Departamento	40	45	85
Chefe de Repartição	10	5	15
Idade (anos)	55	45	100
45 anos	30	15	45
42 anos	25	30	55
Escolaridade	50	50	100

Licenciatura	35	30	65
Médio	15	20	35

Fonte: Elaborado pelos autores

RESULTADOS E DISCUSSÃO

No gráfico 1 são apresentadas as respostas dos inqueridos sobre a participação em alguma formação em matéria de avaliação de desempenho antes de se assumir um cargo de chefia. Os resultados evidenciam que a maioria (80%) dos funcionários não

foi submetida a nenhuma formação em matéria de avaliação de desempenho humano antes da nomeação ao cargo de chefia/avaliador e apenas 5% é que se beneficiou de formação na matéria.

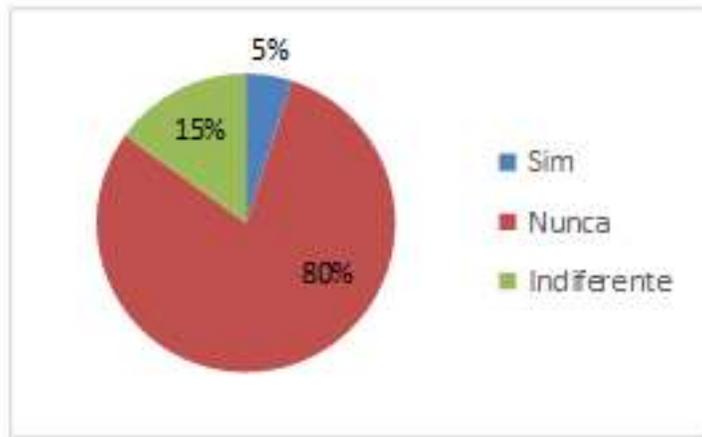


Gráfico 28: Frequência relativa da formação em matéria de avaliação de desempenho

Os resultados do gráfico 1 espelham uma prática comum da administração pública moçambicana, reflectida na indicação por confiança á cargos de chefia, essa prática nem sempre leva em consideração a formação ou experiência dos indicados. Tal contraria o preceituado por Magul (2019), ao afirmar que a promoção de cursos de capacitação é o pilar do aperfeiçoamento das competências de cada colaborador e portanto, concorre para a promoção dos interesses e necessidades da empresa, em prole do bem-servir e do lucro.

Por outro lado, essa realidade pode contribuir negativamente para o alcance dos objectivos do instrumento avaliativo (SIGEDAP) e criar obstáculo para o desenvolvimento profissional de todos intervenientes no processo avaliativo. Contrariando os princípios propostos por Coutinho (2020) e Matusse et al. (2021) ao

dizerem que o avaliador deve ser capaz de estabelecer uma comunicação positiva (entender as expectativas e necessidades dos colaboradores e fornecer feedbacks construtivos), a qual pode depender em parte de uma formação ou actualização em matérias de avaliação de desempenho.

Os resultados relativos a percepção do avaliador sobre as técnicas de avaliação de desempenho humano são refletida no gráfico 2, o qual mostra que 55% da amostra considera as técnicas de avaliação do desempenho humano são importante para o desempenho em suas funções laborais. Contudo, 30% dos respondentes não considera a aplicação das técnicas de avaliação de desempenho como sendo importantes para a valoração e orientação dos seus colaboradores e 15% é indiferente quanto a aplicação ou não das técnicas ao avaliar os colaboradores.

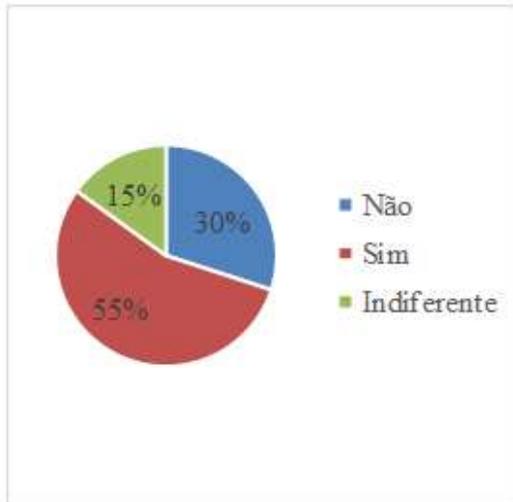


Gráfico 29: Frequência relativa da percepção do avaliador sobre as técnicas de

Analisando os resultados do gráfico 2, podemos entender que o nível de formação e experiência profissional dos inqueridos influenciam a percepção da importância de aplicação das técnicas no processo avaliativo, levando em consideração que 65% deles tem um nível de licenciatura, o que vai ao encontro do pressuposto do modelo da EC e das afirmações de Santos (2005) e Cunha (2018), que aponta que o nível de preparo gerencial está estreitamente ligado a forma como o avaliador percebe o processo avaliativo e estimula a gestão de conhecimento, contribuindo para o crescimento organizacional. Contudo, embora a formação acadêmica e experiência do avaliador possa influenciar a sua percepção durante a avaliação de desempenho, é crucial adoptar uma abordagem holística e considerar uma variedade de critérios para uma avaliação justa e precisa.

Por outro lado, devemos dar atenção a quase metade (45%) dos informantes que não consideram relevante ou são indiferentes a aplicação das técnicas de avaliação para melhorar conduzir o

processo avaliativo. Tal pode ser explicado com pela falta de formação ou preparo em matéria de gestão, conforme ilustrou o gráfico 1, esse resultado corrobora com os achados de Mussa & Simone (2023) sobre a implementação do SIGEDAP em Moçambique, que evidenciaram que nem sempre os chefes seguem as regras previstas, recomendando por isso, que os funcionários em exercício de cargos de chefia devem assumir uma atitude responsável quando se trata de monitorar e avaliar os subordinados.

Neste contexto, encontramos no gráfico 3 a opinião dos informantes sobre a necessidade de formação ou capacitação sobre em matéria de avaliação de desempenho. Os dados mostram que a que a maioria (90%) dos funcionários inqueridos, considera necessária a participação em formações e/ou capacitação sobre a matéria de gestão e avaliação de desempenho humano e uma fracção menor se posiciona contraria ou indiferente (4% e 6% respetivamente) a quanto a formação ou aperfeiçoamento de suas habilidades.

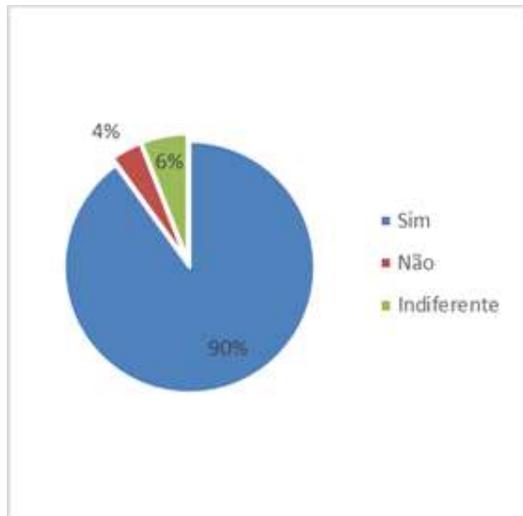


Gráfico 30: Gráfica 3: Frequência relativa da percepção da necessidade de formação ou capacitação

A concordância quase que total (90%), espelhada pelos resultados acima, evidencia a importância de uma formação continuada no exercício profissional, em prole do crescimento institucional e bem-servir. Estes resultados estão alinhados com os preceitos da EC e do Diploma Ministerial nº 182-A/2002, de 30 de Outubro, segundo os quais um processo de formação contínuo e estruturado de aprendizagem concorre para uma melhor prestação de serviços e crescimento institucional. Ainda sobre isso, Lima & Maranhão (2020) afirmam que organizações que potenciam as habilidades de seus colaboradores são mais competitivas e oferecem serviços de excelência.

Estes pressupostos, justificam o facto de que apesar de a maior parte (65%) dos avaliados neste estudo possuírem o nível superior, apontam a necessidade de uma formação continuada para se atualizarem e poderem acompanhar as mudanças que vem sendo operadas na administração pública, como forma de estarem a altura dos desafios que estas impõem. Este posicionamento é sustentado por Freire e colaboradores (2016), ao afirmarem que umas das acções mais importantes de uma organização passa por garantir cuidar do desenvolvimento do capital humano e capital intelectual integrado às metas organizacionais, como forma de garantir

tanto a aquisição, bem como a transmissão do conhecimento operacional, pois são vitais para o desenvolvimento organizacional.

Em última análise, damos uma olhada para a minoria (10%) que não considera importante participara de cursos de formação e capacitação e que não percebe como isso pode melhorar o seu proceder na interação, orientação e avaliação de seus colaboradores pode ser explicada pela resistência a mudanças e comodismo, resultando em falta de justiça nos resultados da classificação e gerando um clima de revolta e intrigas dentro da equipe de trabalho, portanto, menor cooperação e produtividade institucional, conforme explicam o Mussa e Simone (2023), quando os critérios de avaliação não são claros, existe um risco de a percepção dos subordinados ficar distorcida e desenvolverem comportamentos individualistas e egoístas que minam o espírito de trabalho de equipa, contrariando os pressupostos das reformas no sector público e na criação do SIGEDAP.

Portanto, o treinamento contínuo para os responsáveis pela avaliação é o factor chave para o desenvolvimento e aprimoramento do sistema avaliativo utilizado, saber separar os aspectos importantes dos subjectivos em uma avaliação torna o

processo mais simples e de maior aceitação entre os avaliados (Amaral et al., 2012).

CONCLUSÕES

Os resultados mostram a importância da formação em matéria de avaliação de desempenho humano para o melhor desempenho da função de avaliador onde há necessidade de ter uma formação ou capacitação contínua em matéria de avaliação de desempenho humano antes de se assumir o cargo de avaliador.

A capacitação adequada dos funcionários avaliadores antes de assumir o cargo de direção, chefia e confiança é fundamental para melhorar a qualidade dos serviços públicos, reduzir erros durante o processo de avaliação de desempenho, aumentar a motivação dos funcionários e facilitar a adaptação a mudanças e inovações tecnológicas, beneficiando a administração pública e a população que utiliza esses serviços.

Recomenda-se que haja mais estudos sobre a percepção dos avaliados sobre a forma de avaliação de desempenho dos avaliadores para melhor entendimento do papel da formação do avaliador em função do tipo de avaliação de desempenho realizada para a melhoria na qualificação dos serviços prestados pelos servidores na função pública.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaral, F. F; Abreu, M. C; & Silva, M. J. M. C. A. (2012). Avaliação de Desempenho. Um Estudo sobre a Importância do Feedback como Efectivo Resultado na Comunicação. Anuário da Produção Acadêmica Docente. Vol. 4, Nº. 9
- Amaral, I. G.; Leite, N. R. P.; Moreira, E. D.; & Salgueiro, M. A. T. (2012). Carreira, mercado de trabalho e as lições de “DonAna” no processo de ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa-RECADM, v. 11, n. 1, p. 95-114.
- Andrade, M. N. S.; & Cordeiro, A. T. (2022). Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal. Recape, v. 12, nr. 2, p. 261, mai./ago.
- Ayee, J. (2008). Reforming the African Public Sector: Retrospect and Prospects. Dakar: CODESRIA Green Book.
- Cosme, D. O. (2016). Papel da formação na melhoria de desempenho profissional dos recursos humanos da Administração Pública: o caso do Ministério para a Coordenação da Acção Ambiental, 2011-2014. Universidade Eduardo Mondlane. Maputo.
- Coutinho, J. A. D. C. (2020). O papel da avaliação de desempenho no contexto organizacional. rhportal. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/autor/jose-americo-de-carvalho-coutinho2ywti8cgc/>> acesso em Out. de 2023.
- Cunha, D. S. A. (2018). Aprendizagem para a Sustentabilidade: Análise das Ações de Educação Corporativa de Uma Empresa Brasileira de Engenharia. Universidade Federal Fluminense. Dissertação apresentada ao Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense. <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/9156/Dissert%20%20Daniel%20Serieiro.pdf?sequence=1>
- Decreto nº 61/2004. Estatuto Orgânico do Instituto Superior de Administração Pública. Maputo.
- Decreto no 28/2022. Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado. Maputo.

- Decreto Nº 32/2023. Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado. Maputo. <https://core.ac.uk/download/pdf/38680133.pdf>
- Diaz, J. A. S. B. (2022). As relações internacionais da construção do Estado em Moçambique: pós-independência, guerra civil e transições políticas. 10.21530/ci.v17n2.2022.1285. <file:///C:/Users/User/Downloads/1285-Texto%20do%20artigo-5178-5954-10-20221105.pdf>
- Diploma Ministerial nº 182-A/ (2002). Define as regras que regem a formação e o aperfeiçoamento profissional para a área comum do aparelho do Estado. Maputo
- Freire, P. D. S., Dandolini, G. A., Souza, J. A., Trierweiler, A. C., Silva, S. D., Sell, D., & Steil, A. (2016). Corporate University Network: Initial Considerations for a New Model of Corporate Education. *Revista Espacios*, 37(5), 1-20. <https://w.revistaespacios.com/a16v37n23/163723e2.html>
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas.
- Langhi, C.; & Cordeiro, D. de S. (2021). Relações entre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e educação corporativa. *Ensino em revista*, 28, p.e055. <https://doi.org/10.14393/ER-v28a2021-55>
- Instituto Nacional de Estatística (2021). *O Sector Público em Moçambique: Conceito e Âmbito*. Maputo.
- Júnior, A. F. (2010). *Funcionamento dos Serviços Públicos na Perspectiva do Utente*. Dissertação para obtenção do título de mestre em Administração Pública <https://core.ac.uk/download/pdf/38680133.pdf>
- Levieque, A. (2013). *4P'S de Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. Maputo: PubliFix.
- Lima, T. P. M. A.; & Maranhão, T. L. G. (2020). *Atendimento com Excelência e as Competências Profissionais do Colaborador: Revisão Sistemática da Literatura*. <file:///C:/Users/User/Downloads/2635-Texto%20do%20Artigo-7163-10417-10-20200721.pdf>
- Magul, D. R. (2019). *Escolas de Governo e a Modernização da Administração Pública: o Caso do Instituto Superior de Administração Pública de Moçambique*. DOI: <https://doi.org/10.55390/ajpsdg.2019.2.1.70CAMBIQUE>
- Manhiça, M. J. (2018). *Impacto da Avaliação de Desempenho na Motivação do Funcionário Público: Caso do Instituto de Bolsas de Estudo (2015-2017)*. Universidade São Tomás de Moçambique – Maputo.
- Marconi, A.; & Lakatos, E. M. (2009). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. A.; & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Matusse, L. F.; Sotomane, C.; & Teodósio, A. S. S. (2021). *Percepção da Avaliação de Desempenho na Função Pública: O Caso do Ministério da Ciência e Tecnologia de Moçambique*. VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública.
- Maximino, I. S. (2022). *Avaliação de Desempenho: Em Empresas de Prestação de Serviços e Vendas*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas.

- Instituto Superior de Administração e Gestão. PORTO.
- Mussa, J. A. P. & Simone, A. A. (2023). Dinâmicas Contemporâneas da Implementação do sistema de Avaliação de Desempenho na Administração Pública Moçambicana. *Revista Científica ISU_RESEARCH*, Vol. 1. NO 01
- Pontes, B. R. (2010). Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipe. LTR.11ª ed. São Paulo.
- Portaria n° 51 (18 Fevereiro 1978). Cria o Centro de Formação de Quadros 1º de Maio. Publicação Oficial da República Popular de Moçambique, I Série, N. 21: Maputo.
- Reis, G. G. (2003). Avaliação 360 Graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Rodrigues, K.; Matos, J.; & Pantoja, M. (2022). Contextos de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa: Revisão Sistemática de Literatura. *Revista da UI_IPSantarém. Edição Temática: Ciências Exatas e da Engenharia. Número Especial: Conferência Internacional em Transformação Digital: Cooperação Internacional, multiculturalidade, trabalho colaborativo e ambientes inclusivos, sustentáveis e resilientes.*10(4),48-67.
<https://doi.org/10.25746/ruiips.v10.i4.29099>
- Santos, P. R. G. (2005). Avaliação de desempenho no contexto da administração pública federal directa: aspectos determinantes de sua efetividade. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília (UNB), Brasília.
- Simone, A. A. (2014). A modernização da gestão e a governança no setor público em Moçambique. <https://doi.org/10.1590/0034-76121425>
- Vergara, S. (2000). Metodologia Científica. São Paulo: Atlas.