

**24 - 03 | 2024**

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CONTEXTO MOÇAMBICANO: EVOLUÇÃO HISTÓRICA, FUNCIONALIDADES E IMPACTOS DE MODELOS ESOFE, FOCAPE, SIGEDAP

Performance Evaluation in Mozambican Context: Historical Evolution, Functionalities and Impacts of ESOFE, FOCAPE, SIGEDAP Models

Evaluación Del Desempeño en El Contexto Mozambiqueño: Evolución Histórica, Funcionalidades e Impactos de los Modelos ESOFE, FOCAPE, SIGEDAP

Malaquias José Manhiça¹, José Elias Machado², Juvenal Laurinda da Silva Chadreque³

¹Instituto Superior “Maria Mãe de África” (ISMMA); Moçambique. malaquiasmanhica@gmail.com|ORCID 0009-0003-1373-0264

²Instituto Superior de Formação, Investigação e Ciência (ISFIC); Moçambique. jchamado@gmail.com|ORCID 0009-0002-1490-2278

³Universidade São Tomás de Moçambique (USTM), Moçambique. juvenall.chissemo@gmail.com|ORCID 0000-0002-2719-3813.

Autor para correspondência: malaquiasmanhica@gmail.com

Data de recepção: 16-10-2024

Data de aceitação: 15-11-2024

Como citar este artigo: Manhiça, J. M., Machado, J. E., & Chadreque, J. L. (2024). A avaliação de desempenho no contexto moçambicano: evolução histórica, funcionalidades e impactos de modelos ESOFE, FOCAPE, SIGEDAP. *ALBA - ISFIC Research and Science Journal*, 1(5), 113-123. <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/7>.

RESUMO

O artigo científico aborda a avaliação de desempenho no contexto organizacional de Moçambique, evolução, funcionalidades e impactos dos modelos de avaliação, que objectiva analisar os modelos de avaliação de desempenho ESOFE, FOCAPE e SIGEDAP, identificar suas características e impactos no contexto das instituições públicas moçambicanas. A pesquisa é qualitativa exploratória e de estudo de caso, foi realizada por meio de revisão bibliográfica e análise de dados colectados por entrevistas a gestores e colaboradores para compreender a percepção e os impactos dos modelos de avaliação de desempenho na prática das instituições públicas em Moçambique. Os resultados apontam para a importância dos modelos na melhoria da gestão de desempenho e no desenvolvimento de competências dos colaboradores nas Instituições públicas

Moçambicanas. Foi identificado que a implementação desses modelos tem impactos positivos na motivação e produtividade dos funcionários, contribuindo para o alcance dos objectivos organizacionais. A pesquisa destaca ainda a relevância desses modelos na promoção de uma cultura de feedback e no alinhamento dos objectivos individuais com os objectivos estratégicos da organização.

Palavras-chave: Administração Pública, Funcionário público, Modelos de avaliação de desempenho.

ABSTRACT

The scientific article deals with performance evaluation in the organizational context of Mozambique, evolution, functionalities and impact of evaluation models, which aims to analyze the ESOFE, FOCAPE and SIGEDAP performance evaluation models, identifying

their characteristics and impact in the context of Mozambican public institutions. The research is qualitative, exploratory and a case study. It was conducted through a literature review and analysis of data collected through interviews with managers and employees to understand the perception and impact of performance evaluation models in the practice of public institutions in Mozambique. The results indicate the importance of the models in improving performance management and developing the skills of employees in Mozambican public institutions. The implementation of these models was found to have a positive impact on employee motivation and productivity, contributing to the achievement of organizational goals. The research also highlights the relevance of these models in promoting a culture of feedback and aligning individual goals with the strategic goals of the organization.

Keywords: Public Administration, Public employee, Performance evaluation models.

RESUMEN

El artículo científico trata de la evaluación del desempeño en el contexto organizativo de Mozambique, evolución, funcionalidades e impactos de los modelos de evaluación, cuyo objetivo es analizar los modelos de evaluación del desempeño ESOFE, FOCAPE y SIGEDAP, identificar sus características e impactos en el contexto de las instituciones públicas mozambiqueñas. La investigación es cualitativa, exploratoria y un estudio de caso. Se llevó a cabo mediante una revisión de la literatura y el análisis de los datos recogidos a través de entrevistas con directivos y empleados con el fin de comprender la percepción y el impacto de los modelos de evaluación del desempeño en la práctica de las instituciones públicas en Mozambique. Los resultados apuntan a la importancia de los modelos para mejorar la gestión del desempeño y desarrollar las competencias de los empleados en las instituciones públicas mozambiqueñas. Se identificó que la implementación de estos modelos tiene un

impacto positivo en la motivación y productividad de los empleados, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales. La investigación también destaca la relevancia de estos modelos para promover una cultura de retroalimentación y alinear los objetivos individuales con los objetivos estratégicos de la organización.

Palabras clave: Administración pública, funcionarios públicos, Modelos de evaluación del rendimiento.

INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho é uma prática essencial para as organizações e profissionais de recursos humanos em Moçambique. Ao longo das décadas, o país tem adoptado diferentes modelos de avaliação de desempenho, cada um com suas próprias características e impactos. Neste artigo, analisaremos a evolução histórica e as funcionalidades e impacto dos modelos Emulação Socialista dos Funcionários do Estado (ESOFE), Folha de Classificação Anual do Pessoal do Estado (FOCAPE) e o Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP). Vai se abordar a evolução histórica, das funcionalidades e dos impactos da avaliação de desempenho nas instituições públicas em moçambique, destacando seus pontos fortes, desafios de modo a se compreender a sua relevância e eficácia no contexto moçambicano. Utilizar-se-á uma abordagem qualitativa exploratória e de estudo de caso.

A criação do Estado moçambicano remonta ao processo de luta e resistência do povo de Moçambique contra a colonização portuguesa e, subsequentemente, à luta pela independência. A história da formação do Estado moçambicano é complexa e multifacetada, envolvendo diversos factores políticos, sociais e económicos, o que influenciou os modelos de avaliação de desempenho adoptados, tanto no sector público quanto no sector privado. Antes da independência de Moçambique, em 1975, o país estava sob o domínio colonial português,

e as práticas de avaliação de desempenho eram em grande parte influenciadas por modelos administrativos e organizacionais típicos de colónias. Embora não existam muitos registos detalhados sobre os modelos específicos de avaliação de desempenho usados na época, algumas características gerais podem ser observadas desde os modelos de avaliação de desempenho tradicional até os modelos de avaliação de desempenho contemporâneos.

A abordagem da Reforma do Sector Público foi introduzida em 2001 que abrange as componentes da descentralização e racionalização de estruturas e processos de prestação de serviços, melhoria do processo de formulação e monitoria de políticas públicas, profissionalização dos funcionários de sector público, melhoria da Gestão Financeira e Prestação de Contas e combate à Corrupção. Ao longo do tempo, o país adoptou diferentes modelos de avaliação de desempenho: (ESOFE, FOCAPE e SIGEDAP), cada um com suas próprias características e impactos para responder os desafios de cada espaço temporal com vista ao alcance dos objectivos predefinidos.

A importância da avaliação de desempenho para as organizações públicas e profissionais de recursos humanos em Moçambique é significativa. Fornece uma base para a tomada de decisões relacionadas a promoções, remuneração e desenvolvimento de carreira. Contribui para o alinhamento dos objectivos individuais com os objectivos institucionais, o que é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade das empresas públicas moçambicanas. A compreensão da evolução histórica e das funcionalidades dos modelos de avaliação de desempenho em Moçambique é fundamental para identificar os pontos fortes e as áreas de melhoria do sistema, bem como para orientar futuras práticas de avaliação de desempenho no país.

Relevância do Estudo

O estudo é relevante traz uma série de benefícios significativos para as instituições públicas e profissionais de recursos humanos no país. Identifica os pontos fortes e as limitações de cada modelo, bem como as lições

aprendidas ao longo do tempo, permitindo que as instituições e os gestores dos recursos humanos tenham uma visão mais clara sobre o que funcionou bem no passado e o que precisa ser aprimorado no futuro, contribuindo para a melhoria contínua dos processos de avaliação de desempenho. Permitem uma avaliação de forma mais crítica e informada sobre o desempenho de seus colaboradores, resultando em decisões mais justas e objectivas em relação a promoções, remuneração, desenvolvimento de carreira e identificação de necessidades de treinamento e capacitação. Ajuda a promover uma cultura de feedback e desenvolvimento contínuo dentro das organizações, contribuindo para o aumento da motivação, engajamento e produtividade dos colaboradores, impactando positivamente o desempenho institucional.

Referencial Teórico

A teoria da gestão de desempenho sustenta-se na ideia de que a avaliação de desempenho é uma ferramenta estratégica para alinhar os objectivos individuais dos colaboradores com as metas organizacionais, contribuindo para a melhoria contínua do desempenho, a motivação e o desenvolvimento de competências (Dessler, 2003). Esta teoria baseia-se em três pilares fundamentais: objectividade, feedback contínuo e desenvolvimento de competências, que servem como estrutura para avaliar a eficácia dos modelos de avaliação de desempenho.

Avaliação de desempenho

Dentre vários conceitos que existe sobre a avaliação de desempenho, trazemos alguns que consideramos relevantes para este estudo. Machado e Portugal (2014), consideram avaliação como tarefa que consiste no estabelecimento de um juízo (individual ou colectivo) sobre o valor demonstrado por uma pessoa, por um método, por um projecto ou por uma sessão de formação. Sublinhe-se que a avaliação é um fenómeno ou actividade permanente do sistema humano pois a vida decorre sob a égide de avaliações e escolhas constantes. Já para Lucena (1992), avaliação abrange como premissa básica a confrontação

de algo que aconteceu (resultado) com algo que foi estabelecido antes (meta).

Segundo Brito (2011), a avaliação de desempenho é considerada como um esforço para identificar as competências e habilidades do trabalhador ou de uma equipa de trabalho. Dessa forma, em conjunto com os outros subsistemas de Recursos Humanos, facilita um monitoramento mais eficaz e a maximização das habilidades, resultando, por sua vez, em um aumento do engajamento na organização.

Manhiça e Siteo (2023), e Carvalho (2012) afirmam que a avaliação do desempenho individual é um processo formal, construído para que se possa melhorar o desempenho no trabalho, envolvendo o contrato de metas para o próximo ciclo, a definição de alinhamentos entre o colaborador e seu supervisor, assim como a criação de um plano de evolução individual, visando estimular a motivação e o compromisso.

Manhiça (2018), afirma que para além de falar de avaliação de desempenho, considera desempenho (eficácia + eficiência), ao comportamento manifestado pelo indivíduo no exercício das suas responsabilidades e atribuições para o alcance dos objectivos pré estabelecidos (estratégias individual e organizacional).

Depois das abordagens trazidas pelos autores, estamos em condições de afirmar que a avaliação e o desempenho, são conceitos complementares, na medida em que estando associados, identificam o comportamento ideal esperado no indivíduo nas suas relações humanas, como também deste envolvido no ambiente laboral, sendo realizado o acompanhamento periódico e sistemático de modo a identificar, comunicar, corrigir e eliminar as falhas, garantindo o aprimoramento das suas competências e deveres, promovendo o desenvolvimento profissional.

Do ponto de vista de avaliação de desempenho no trabalho, o conceito assume outra dimensão, ou seja, não se trata apenas de confrontar o resultado alcançado com o objectivo estabelecido e chegar a uma

conclusão positiva ou negativa. A organização, por meio da acção da gestão no dia-a-dia de trabalho, precisa assegurar que o desempenho produza o resultado esperado, actuando proactivamente no sentido de identificar os desvios de desempenho e agir sobre as causas que provocaram os tais desvios.

Para Siqueira, (2002), Silva e Reis, (2014), o desempenho no contexto laboral pode ser entendido como sendo, o comportamento real do colaborador face a uma expectativa ou a um padrão de comportamento estabelecido pela instituição e, pode consistir no alcance de resultados considerados pelos decisores como benéficos para a instituição, num determinado período.

Administração Pública

Segundo a Lei n.º 4/ (2022), a Administração Pública é o conjunto de Órgãos ou Serviços públicos que asseguram a realização das actividades administrativas visando a satisfação das necessidades públicas.

Para Machado e Portugal (2014), a Administração Pública é a entidade que tem como missão cumprir os deveres assumidos pelo Estado em relação ao Estado. A sua finalidade e missão consistem em prestar um serviço público equitativo caracterizado pela gratuidade, neutralidade e permanência. Para o presente estudo entende-se por Administração Pública como conjunto de actividades e órgãos que têm a responsabilidade de implementar as políticas públicas e gerir os recursos e serviços do Estado em benefício da sociedade.

Objectividade na Avaliação de Desempenho

De acordo com Machado e Portugal (2014), um sistema de avaliação de desempenho eficaz deve ser objectivo, ou seja, baseado em critérios mensuráveis e claros, de forma a evitar favoritismos e promover uma análise justa. À luz da teoria da gestão de desempenho, a falta de objectividade nos modelos antigos, como o ESOFE, prejudicava o processo avaliativo, pois este dependia exclusivamente da percepção dos supervisores, o que gerava frustração entre os funcionários (Russo, 2017). Esta ideia é reforçada por Gago (2001), que

aponta que a subjectividade no ESOFE não promovia a meritocracia. Com a introdução do FOCAPE, o objectivo era aumentar a transparência e a imparcialidade, mas ainda assim, os indicadores usados eram limitados e dificultavam uma avaliação precisa em diferentes funções.

Feedback Contínuo

Segundo Peretti (2007), o feedback contínuo é crucial para o desenvolvimento dos colaboradores, pois permite ajustar comportamentos e competências em tempo real. A Teoria da Gestão de Desempenho defende que sistemas de avaliação baseados no feedback contínuo são mais eficazes, porque facilitam a correção de desvios e o acompanhamento do progresso dos colaboradores (Bilhim, 2013). O SIGEDAP, por exemplo, é um modelo que incorpora este princípio, ao permitir que avaliadores e avaliados definam objectivos individuais e ofereçam feedback regular. Isso difere significativamente do ESOFE, que carecia de um mecanismo formal de feedback, e do FOCAPE, que, apesar de ter avançado neste campo, ainda não conseguia garantir a continuidade desse processo.

Desenvolvimento de Competências

O desenvolvimento de competências é outro ponto-chave da Teoria da Gestão de Desempenho. Para Levieque (2011), os modelos de avaliação devem não apenas medir o desempenho, mas também fomentar o crescimento profissional. O SIGEDAP, mais do que os modelos anteriores, introduz a possibilidade de alinhar as avaliações com o desenvolvimento de competências específicas dos colaboradores, algo essencial para aumentar a eficiência no sector público. Esse alinhamento entre objectivos individuais e organizacionais é central na teoria, e é onde o SIGEDAP se destaca, promovendo um ambiente de crescimento contínuo.

Evolução Histórica da Avaliação de Desempenho em Moçambique

De acordo com Alves (2016), a avaliação de desempenho em Moçambique teve seus primeiros passos durante o período colonial,

quando a gestão de recursos humanos nas organizações era pouco estruturada. Após a independência em 1975, Gago (2001) destaca que foram feitos esforços para criar sistemas mais formais de avaliação, especialmente no sector público, no entanto, esses primeiros modelos eram limitados e focados apenas em indicadores quantitativos, deixando de lado aspectos qualitativos importantes. As práticas de avaliação de desempenho não são novas, desde que o homem deu trabalho a um outro, passou a ser avaliado. Parece que avaliar é uma prerrogativa humana que orienta os seus actos formal ou informal, o tempo todo se formam opiniões acerca do comportamento alheio, o que é preciso questionar são as bases desse julgamento (Alves, 2016, p.19).

De acordo com Gago (2001) citando Lucena, (1992) e Dutra (1998), os registos históricos do século IV mostram que os jesuítas que partiam para suas missões religiosas nos países colonizados já eram submetidos a processos de avaliação sobre a sua actuação. As avaliações aconteciam através de auto classificação feita pelos membros da ordem, relatórios de cada supervisor a respeito das actividades de seus subordinados e relatórios especiais feitos por qualquer jesuíta, que acreditava possuir informações sobre seu próprio desempenho ou o desempenho de seus colegas.

Para Manhiça e Siteo (2023), a avaliação do desempenho dos trabalhadores teve a sua primeira iniciativa documentada nos Estados Unidos em 1842, com a implementação de um sistema de relatórios pelo Serviço Público Federal. O mesmo aconteceu no exército americano em 1842, o Serviço Público Federal dos EUA implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos funcionários. Em 1880, o exército americano também desenvolveu o seu sistema, e mais adiante, em 1918, a General Motors já tinha um sistema de avaliação para os seus executivos. Contudo, somente após a Segunda Guerra Mundial é que os sistemas de avaliação de desempenho tiveram uma ampla divulgação entre as empresas, onde passaram a ser vistos como parte de sua gestão estratégica.

Por um longo período, os gestores se concentraram apenas na otimização da máquina como uma forma de elevar a produtividade da organização. A ênfase sobre o equipamento e a abordagem mecanicista da administração não resolveu o problema do aumento da eficiência da organização. O homem era visto como um objecto moldável aos interesses da organização e facilmente manipulável, uma vez que se acreditava ser motivado exclusivamente por incentivos salariais e económicos.

Para Russo (2017), as organizações conseguiram resolver os problemas relacionados com as máquinas, porém, nenhum progresso foi alcançado em relação ao homem e a eficiência das organizações ainda estava deixando a desejar.

De acordo com Russo (2017), citando Marras et al., (2012), afirma que com o surgimento da Escola de Relações Humanas e a Humanização da teoria de administração, a preocupação dos administradores passou a ser o homem social, uma figura que possui necessidades, objectivos, vontade própria, sensação de pertença, sentimento de estima e que tinha como objectivo maior a sua auto realização.

A avaliação de desempenho é, segundo Bilhim (2013) a pedra angular de qualquer sistema eficaz de gestão de recursos humanos. Feita análise histórica da avaliação de desempenho a nível global, pode-se concluir que esta acção avaliativa surgiu com o objectivo fulcral de preocupação com o comportamento do homem na empresa e também com o comportamento da empresa em que está inserido. Contudo, assumiu, nos últimos anos, um grande protagonismo ao nível das políticas onde cada funcionário deve ser responsável por obter resultados e contribuir para que a organização atinja as metas de adesão a uma cultura de avaliação.

Ao longo dos anos, com o desenvolvimento da economia moçambicana e a influência de teóricos como Manhiça e Siteo (2023), a prática da avaliação de desempenho passou por uma evolução significativa. A partir dos anos 2000, Levieque (2011) destaca a incorporação de abordagens mais abrangentes, que incluíam

a avaliação das competências dos colaboradores e o alinhamento de metas individuais com os objectivos organizacionais.

4. Funcionalidades da avaliação de desempenho em Moçambique

Diversos autores como Levieque (2011), Manhiça e Siteo (2023), ressaltam as funcionalidades essenciais da avaliação de desempenho adoptadas pelas instituições públicas moçambicanas.

De acordo com Levieque (2011), a construção do Estado Moçambicano é um processo dinâmico que tem conhecido bastantes mudanças, entre elas as iniciadas em 2001, direccionadas para as Reformas do Sector Público para a qual atenção especial é dada à problemática de recursos humanos no sector público. Até então a problemática de recursos humanos era uma questão administrativa e de controlo, uma temática sem espaço nos processos de formulação e implementação de políticas públicas.

A Reforma do Sector Público foi resultado das mudanças políticas, económicas e sociais que tiveram início em 1975, com a formação do Estado de Moçambique que abrange as componentes da descentralização e racionalização de estruturas e processos de prestação de serviços, melhoria do processo de formulação e monitoria de políticas públicas, profissionalização dos funcionários de sector público, melhoria da Gestão Financeira e Prestação de Contas e combate à Corrupção (Levieque 2011, p. 75).

No entender de Manhiça e Siteo (2023), o prognóstico de sucesso que constitui a decisão de admissão de um candidato ao emprego, deverá seguir de forma institucionalizada e sistemática, a avaliação do seu desempenho individual dentro das instituições de Administração Pública, a qual, consoante os momentos e situações, poderá revestir modalidades diversas, tais como: avaliação no período de adaptação pós-ingresso; avaliação de desempenho da função, o que poderá ser numa periodicidade variável (semestral ou anual) e avaliação do potencial e das

competências (existentes e futuras) para evolução na sua carreira profissional.

A avaliação de desempenho em Moçambique independente até os dias actuais

A avaliação de desempenho em Moçambique independente até os dias actuais tem sido uma ferramenta fundamental para a gestão de recursos humanos no sector público. Desde o início, a prática de avaliar o desempenho tem sido vista como uma forma de garantir a capacidade e competência dos quadros do Estado. Inicialmente, a emulação socialista (como modelo avaliativo) foi adoptada pela Frente de Libertação de Moçambique (FRELIMO) para estimular o desempenho na luta de libertação nacional nas zonas libertadas.

Após a independência, o modelo que funcionou nas zonas libertadas "emulação socialista" continuou. Contudo, com o tempo, a Emulação Socialista dos Funcionários do Estado (ESOFE) que baseava-se em avaliações subjectivas feitas por supervisores e gerentes, que observavam o desempenho dos funcionários e atribuíam notas de acordo com sua percepção. Esse modelo enfrentou críticas devido à falta de critérios objectivos e à possibilidade de falta de imparcialidade na avaliação, mostrou-se ineficaz para estimular o desempenho do funcionário e foi substituída pela Folha de Classificação Anual do Pessoal do Estado (FOCAPE), introduzido em 1995 para trazer mais objectividade e transparência ao processo de avaliação. O modelo, utilizava critérios predefinidos e quantificáveis para avaliar o desempenho dos funcionários, permitindo uma análise mais precisa e justa, mas essa nova abordagem não conseguiu trazer a objectividade e transparência ao processo de avaliação que se pretendia e enfrentou críticas devido à alta subjectividade dos indicadores de avaliação.

Portanto, em busca de um sistema mais objectivo, transparente e adequado à realidade dos sectores de actividades, o governo de Moçambique introduz em 2009 o SIGEDAP. Esse sistema baseia-se em critérios mensuráveis e objectivos, como a definição de objectivos individuais acordados entre

avaliador e avaliado, e a medição de resultados alcançados. Este sistema incorporou elementos de avaliação contínua, feedback construtivo e desenvolvimento profissional, visando não apenas para medir o desempenho, mas também promover o crescimento e aprimoramento dos colaboradores.

Embora o SIGEDAP seja um avanço em relação aos modelos anteriores, ainda enfrenta desafios porque existem áreas profissionais específicas cujos profissionais não podem ser avaliados adequadamente devido à inadequação dos indicadores definidos. Portanto, o sistema continua a ser aprimorado para garantir uma gestão de recursos humanos mais eficaz e justa na administração pública moçambicana.

No geral, a avaliação de desempenho tem sido vista como uma estratégia importante para promover a excelência, a eficiência e a qualidade dos serviços prestados pelo sector público em Moçambique.

Impactos da avaliação de desempenho em Moçambique

A avaliação de desempenho tem demonstrado diversos impactos positivos nas organizações moçambicanas (Russo 2017):

- i. Melhoria da eficiência e produtividade: a avaliação de desempenho pode levar a uma maior eficiência e produtividade dos funcionários e agentes do Estado, uma vez que os critérios, objectivos mensuráveis permitem identificar pontos fortes e áreas a melhorar, incentivando o aprimoramento contínuo,
- ii. Desenvolvimento de competências: com a avaliação de desempenho baseada em objectivos individuais acordados, os funcionários têm a oportunidade de desenvolver suas competências e habilidades necessárias para alcançar os resultados desejados,
- iii. Reconhecimento e recompensas: a avaliação de desempenho pode ser utilizada como uma base para o reconhecimento e recompensas aos funcionários que alcançam bons resultados, incentivando um clima de motivação e engajamento no trabalho,

- iv. Identificação de necessidades de formação: através da avaliação de desempenho, é possível identificar as necessidades de formação e capacitação dos funcionários, permitindo que o Estado invista em programas de treinamento para melhorar as competências da equipa,
 - v. Tomada de decisões na gestão de recursos humanos: os resultados da avaliação de desempenho podem ser usados como subsídios para a tomada de decisões na gestão de recursos humanos, como promoções, transferências e planos de sucessão,
 - vi. Melhoria da qualidade dos serviços públicos: com funcionários mais capacitados, engajados e motivados, espera-se que a qualidade dos serviços públicos prestados à população também melhore,
 - vii. Fortalecimento da cultura de meritocracia: a avaliação de desempenho pode contribuir para o fortalecimento da cultura de meritocracia na administração pública, premiando o mérito e o desempenho dos funcionários,
 - viii. Alinhamento com metas e objectivos estratégicos: ao estabelecer metas individuais e colectivas alinhadas com os objectivos estratégicos do Estado, a avaliação de desempenho ajuda a direccionar os esforços dos funcionários para o alcance das prioridades governamentais,
 - ix. Transparência: um sistema de avaliação de desempenho bem estruturado pode promover a transparência e a prestação de contas na administração pública, pois os resultados são baseados em critérios objectivos mensuráveis.
- Melhoria do desempenho individual e colectivo - com a adopção de processos mais abrangentes de avaliação, os colaboradores são incentivados a aprimorar seu desempenho, o que acaba refletindo na produtividade e eficiência da organização como um todo.
 - Engajamento dos Colaboradores - o feedback contínuo e a valorização do desenvolvimento das competências dos colaboradores aumentam o engajamento e a motivação no ambiente de trabalho.
 - Desenvolvimento de competências - a avaliação de desempenho em Moçambique, seguindo as recomendações de Dessler (2003), é utilizada para identificar as necessidades de capacitação dos colaboradores, buscando o desenvolvimento contínuo de suas competências.
 - Alinhamento com a estratégia organizacional - a incorporação dos princípios da estratégia organizacional, como defendido por Peretti (2007), é uma prática importante, pois permite que a avaliação de desempenho esteja em sintonia com as metas e objectivos da empresa.
 - Tomada de Decisões Estratégicas - avaliações bem estruturadas fornecem informações importantes para a tomada de decisões estratégicas, permitindo que as empresas ajustem suas estratégias e planos de acção.
 - Retenção de talentos - uma avaliação de desempenho bem conduzida contribui para a retenção de talentos, pois os colaboradores sentem-se valorizados e reconhecidos pelo seu trabalho.

É importante notar que a implementação efectiva do sistema de avaliação de desempenho requer uma abordagem cuidadosa e participativa, com o envolvimento dos funcionários e a capacitação adequada dos avaliadores. É necessário acompanhar os resultados e realizar ajustes para garantir que o sistema atenda às necessidades da administração pública no seu todo.

Contributo da avaliação de desempenho dos funcionários e agentes do estado:

MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa adoptou uma abordagem qualitativa, exploratória e de estudo de caso, com o objectivo de compreender as percepções e os impactos dos modelos de avaliação de desempenho (ESOFE, FOCAPE e SIGEDAP) nas instituições públicas de Moçambique. A recolha de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas com 15 gestores e chefes de recursos humanos de diversas instituições públicas, conduzidas

presencialmente entre Março e Junho de 2024, com duração média de 45 minutos. As perguntas focaram-se na implementação e eficácia dos modelos, os impactos sobre a produtividade, motivação e desenvolvimento de competências, bem como as dificuldades na aplicação dos critérios de avaliação. As entrevistas foram gravadas e transcritas, garantindo a confidencialidade dos participantes. Para a análise, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, categorizando as respostas em temas como transparência, objectividade, motivação e desenvolvimento de competências, o que permitiu identificar padrões e tendências nas percepções dos entrevistados. A triangulação de fontes foi utilizada para comparar os dados das entrevistas com a literatura existente e relatórios institucionais, reforçando a consistência e validade dos resultados. A escolha da abordagem qualitativa foi justificada pela necessidade de explorar profundamente as experiências e percepções dos participantes, proporcionando uma compreensão detalhada dos impactos dos modelos de avaliação de desempenho no contexto organizacional moçambicano, algo que uma abordagem quantitativa não captaria com a mesma profundidade.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Modelo ESOFE

Os dados coletados nas entrevistas indicam que o modelo ESOFE, utilizado nas zonas libertadas e logo após a independência de Moçambique, foi amplamente percebido como inadequado devido à sua subjectividade. Um dos gestores entrevistados comentou: “O ESOFE dependia muito da opinião dos supervisores, e isso gerava favoritismo. A avaliação não refletia o desempenho real dos funcionários, o que desmotivava a equipe.” Essas percepções reforçam que, embora o ESOFE tenha sido um primeiro passo em direcção a uma avaliação formal, faltavam critérios objetivos e imparciais. O feedback dos entrevistados sugere que essa falta de

estrutura objetiva levou à baixa aceitação entre os funcionários e à necessidade de reforma.

Modelo FOCAPE

Quando o FOCAPE foi introduzido em 1995, ele trouxe melhorias significativas em termos de objectividade, conforme relatado por vários entrevistados. Um chefe de RH afirmou:

“Com o FOCAPE, começamos a usar critérios mensuráveis, o que ajudou a reduzir as queixas sobre favoritismo. No entanto, alguns indicadores ainda eram muito amplos e difíceis de aplicar a diferentes funções.”

Este depoimento mostra como o FOCAPE contribuiu para maior transparência no processo de avaliação. No entanto, as entrevistas revelaram que a subjectividade dos indicadores e a dificuldade de adaptar o sistema a diferentes áreas de atuação continuaram sendo problemas. Esse modelo trouxe avanços, mas não conseguiu eliminar completamente as falhas estruturais do ESOFE.

Modelo SIGEDAP

O SIGEDAP, introduzido em 2009, foi visto como um avanço significativo pelos gestores entrevistados. Um deles explicou:

“O SIGEDAP revolucionou nossa forma de avaliar. Agora podemos definir metas claras junto com os funcionários, o que melhora o alinhamento entre o desempenho individual e os objetivos da instituição.”

Outro gestor destacou o impacto na motivação da equipe:

“Os funcionários se sentem mais motivados porque sabem o que precisam atingir, e o feedback contínuo ajuda no desenvolvimento de habilidades. No entanto, áreas como saúde e educação ainda encontram dificuldades para aplicar alguns dos indicadores estabelecidos.”

Esses comentários ilustram como o SIGEDAP ajudou a criar uma cultura de feedback contínuo, promovendo o desenvolvimento profissional e a motivação. No entanto, o estudo também revelou desafios, especialmente na adaptação do sistema a áreas profissionais específicas, onde os indicadores padronizados não atendem totalmente às necessidades operacionais.

Tabela 1: Dados empíricos, podemos incluir uma tabela ilustrando a percepção dos gestores sobre a eficácia de cada modelo:

Modelo	Principais Benefícios	Desafios
ESOFE	Primeiro passo formal de avaliação	Subjectividade, falta de critérios claros
FOCAPE	Introduziu critérios mensuráveis	Indicadores difíceis de adaptar a funções diversas
SIGEDAP	Alinhamento de metas, feedback contínuo, motivação	Inadequação de indicadores para áreas específicas

CONCLUSÃO

A pesquisa demonstrou que a implementação dos modelos de avaliação de desempenho ESOFE, FOCAPE e SIGEDAP trouxe avanços significativos no sector público moçambicano. Cada modelo contribuiu para uma maior objectividade e transparência no processo de avaliação dos funcionários, embora subsistam desafios, particularmente em sectores como a saúde e a educação, onde os indicadores padronizados não captam adequadamente a complexidade do desempenho. O SIGEDAP, o modelo mais recente, foi considerado um progresso relevante, sobretudo pela introdução do feedback contínuo e pelo alinhamento entre os objectivos individuais e institucionais.

No entanto, o estudo também revelou que o sucesso destes sistemas depende de uma adaptação contínua e da revisão constante dos critérios de avaliação. Para maximizar o impacto positivo dos modelos de avaliação, são recomendadas as seguintes acções:

- i) Revisão dos Indicadores para Sectores Específicos: para áreas como a saúde e a educação, sugere-se a adaptação dos indicadores de desempenho de modo a reflectir as especificidades e desafios próprios destes sectores. Isto permitirá avaliações mais precisas e justas.
- ii) Reforço do Feedback Contínuo: ampliar o uso do feedback contínuo como ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional é fundamental para manter os funcionários motivados e alinhados com os objectivos da organização. Recomenda-se que as avaliações incluam momentos formais de feedback e

planos de desenvolvimento individual baseados nos resultados das avaliações.

iii) Programas de Desenvolvimento de Competências: a criação de programas de capacitação baseados nos resultados das avaliações pode promover o crescimento contínuo dos colaboradores, alinhando as necessidades institucionais com as competências individuais. Tal medida fortalecerá a eficiência e a qualidade dos serviços públicos prestados.

Em síntese, embora o SIGEDAP tenha representado um avanço importante, a sua eficácia plena depende de ajustes contínuos que assegurem uma maior adequação às diferentes realidades profissionais. A implementação destas melhorias poderá contribuir directamente para a consolidação de uma cultura de meritocracia e para o aumento da eficiência e da qualidade dos serviços públicos em Moçambique.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, M. P. G. L. (2016). *Avaliação de Desempenho*. Universidade Fernando Pessoa. Asencio, C. *Handbook de Administração Pública*. Lisboa: INA Editora.
- Bilhim, J. (2013). *Gestão por objectivos, desempenho e progressão na carreira*. INA Editora.
- Brito, F. S. (2011). A influência da avaliação de desempenho para o desenvolvimento profissional dos colaboradores: um estudo de multicasos na Amazônia. *Revista de Administração de Roraima - RARR*, v.1, n.1, p.67-83, 2011. ISSN 2237-8057. Disponível em: <https:

Manhiça, J. M., Machado, J. E., & Chadreque, J. L. (2024). *A avaliação de desempenho no contexto moçambicano: evolução histórica, funcionalidades e impactos de modelos ESOFE, FOCAPE, SIGEDAP.*

- //revista.ufr.br/adminrr/article/view/587>. Acesso em: 15 de Junho de 2020.
doi: <http://dx.doi.org/10.18227/rarr.v1i1.587>.
- Carvalho, J.M.S. (2012). *Planeamento Estratégico. O seu guia para o sucesso.* Porto: Vida Económica, Editorial SA.
- Dessler, G. (2003). *Administração de recursos.* São Paulo: Prentice Hall.
- Gago, M. L. (2001). *Análise de Um Modelo de Avaliação De Desempenho À Luz das Organizações em Aprendizagem.* Florianópolis.
- Lakatos, E. M. Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica I. 5ª Ed., Atlas, São Paulo.*
- Levieque, A. (2011), *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública em Moçambique.* Ndjira. Maputo.
- Lei n.º 4/2022, de 11 de Fevereiro. *Aprovado o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado.* Maputo
- Lucena, M.D.S. (1992). *Avaliação de Desempenho.* Prentice Hall, São Paulo.
- Machado, A. R. & Portugal, M. N. (2014). *Organizações, Introdução à Gestão e Desenvolvimento das Pessoas.* Lisboa: Escolar Editora.
- 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.
- Manhiça, M. J. Siteo, S. A. (2023). *A Avaliação de Desempenho na Função Pública Moçambicana – Factor Motivacional.* Bantus Publicações, Maputo.
- Peretti, J. (2007). *Recursos humanos. 3ªed., Silabo, Lisboa.* Porto.
- Reis, A, Matos, A, Costa, M. S. (2001). *Estatuto Geral dos Funcionamentos do Estado.* Ministério da Administração Estatal. Maputo.
- Russo, R (2017). *Avaliação de desempenho: Estudo de caso no sector do papel e dos produtos florestais.* Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção de Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Setúbal.
- Silva, V., Reis, F. (2014). *Capital Humano, Temas para uma boa gestão das organizações.* Lisboa, Edições Sílabo Lda.
- Siqueira, M. M.M. *Esquema mental de reciprocidade e influencias sobre afetividade no trabalho.* Anais do ENANPAD, 2002 [CD-ROOM].