

**Avaliação de desempenho na função pública:  
percepção dos funcionários do Distrito de Nacarôa**

*The performance evaluation in the public service:  
perception of the employees of the District of Nacarôa*

DOI: <https://dx.doi.org/10.26694/2764-1392.767>

Agostinho Armando<sup>1</sup>

**Resumo:** O presente artigo objectiva-se a analisar as percepções dos funcionários do Distrito de Nacarôa, na província de Nampula (Moçambique), em relação à avaliação de desempenho na função pública. Esta é usada para medir o nível de comprometimento tanto dos funcionários quanto da instituição em função dos planos, objectivos e das metas traçadas. Quanto à abordagem trata-se de uma pesquisa qualitativa, quanto aos procedimentos técnicos é do tipo exploratório e quanto à natureza é aplicada. O estudo advoga que a avaliação de desempenho na função pública não pode ser vista apenas como medida punitiva, mas também como aquela que busca maior entendimento entre o avaliador e o avaliado. Os resultados visam à melhoria do desempenho individual e grupal, a contribuição para a motivação dos gestores das instituições a todos os níveis e dos funcionários, a melhoria da comunicação, a influência aos funcionários para o desenvolvimento de suas habilidades, a estratégia de retenção dos activos na função pública, dentre outros. O estudo conclui ainda que a avaliação de desempenho é uma ferramenta indispensável para ao aperfeiçoamento das actividades dos funcionários, melhorando desta forma o contexto do trabalho e proporcionando melhores resultados com eficiência e eficácia.

**Palavras-Chave:** Avaliação de desempenho. Função pública. Percepção. Objectividade. Habilidades.

**Abstract:** This article aims to analyze the perceptions of officials from the District of Nacarôa, in the province of Nampula (Mozambique), in relation to performance evaluation in the civil service. This is used to measure the level of commitment of both employees and the institution in terms of the plans, objectives and goals set. As for the approach it is a qualitative research, as for the technical procedures it is of the exploratory type and as for the nature it is applied. The study argues that performance evaluation in the public service cannot be seen only as a punitive measure, but also as one that seeks greater understanding between the evaluator and the evaluated. The results aimed at improving individual and group performance, the contribution for the motivation of the managers of the institutions at all levels and of the employees, the improvement of communication, the influence on the employees for the development of their skills, the strategy of retaining the assets in the civil service and others. The study also concludes that performance evaluation is an indispensable tool for the improvement of employees' activities, thus improving the work context and providing better results with efficiency and effectiveness.

**Keywords:** Performance evaluation. Public function. Perception. Objectivity. Skills.

*Artigo recebido em 25/2/2021. Aceito em 17/8/2021.*

---

<sup>1</sup> Mestrando em Formação, Trabalho e Recursos Humanos na Academia Militar “Marechal Samora Machel” (Nampula – Moçambique). Docente no Instituto de Ensino à Distância da Universidade Católica de Moçambique (IED-UCM) e Gestor de Recursos Humanos na Secretaria Distrital de Nacarôa.

E-mail: [edrisioqueima29@gmail.com](mailto:edrisioqueima29@gmail.com); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5048-2023>

## Introdução

As instituições públicas se preocupam com a maximização do seu desempenho para o alcance dos seus objectivos e metas. A avaliação de desempenho deve buscar o entendimento entre o avaliador e o avaliado, resultados voltados à melhoria do desempenho individual e grupal, a contribuição para a motivação dos gestores e funcionários, a melhoria da comunicação, a influência sobre os funcionários para o desenvolvimento de suas habilidades e a estratégia de retenção dos activos na função pública. Assim, constitui objectivo deste artigo analisar a percepção dos funcionários do Distrito de Nacarôa, na província de Nampula, Moçambique, em relação à avaliação de desempenho na função pública.

A procura acelerada de uma formação académica e aquisição de certificado que lhe possa facilitar a mudança de carreira, por um lado, e o exercício, em comissão de serviço, de qualquer chefia na função pública, por outro, a promoção, a progressão na carreira estão condicionados à avaliação de desempenho não inferior a “Bom”<sup>2</sup> nos últimos dois ou cinco anos, conforme o caso.

Quando a avaliação de desempenho produz efeitos imediatos que se reflectem de maneira positiva na vida profissional do avaliado, torna-se um factor de motivação, segundo a necessidade de cada funcionário. Existem funcionários que se sentem motivados pelo reconhecimento do seu trabalho, alguns procuram o desenvolvimento profissional e outros procuram apenas melhor remuneração. Portanto, se a avaliação de desempenho for bem-feita, ela contribuirá decisivamente para que os funcionários se sintam, de alguma forma, recompensados e motivados, o que poderá reflectir nos êxitos da própria instituição.

Levieque (2013) diz que as empresas esperam resultados das pessoas que nelas trabalham. As pessoas devem ser produtivas, o trabalho deve ser executado com qualidade, sem desperdício e os objectivos devem ser atingidos. Além disso, as mesmas devem proporcionar inovações nos processos, usando todo o seu potencial para tornar a empresa cada vez melhor. Neste âmbito, surge a avaliação de desempenho como o processo que consiste na definição dos resultados esperados com base no planeamento estratégico da empresa, no acompanhamento do progresso dos trabalhos, na resolução contínua dos problemas ocorridos na verificação final dos resultados conquistados para a elaboração de boas propostas futuras.

---

<sup>2</sup> Nos termos das alíneas b), do nº 2 do Art. 8º; nº 3 do Art.9º e c), do nº 2 do Art. 10º, ambos do Decreto nº 30/2018, de 22 de Maio (Regulamento de Sistema de Carreiras e Remuneração na Administração Pública moçambicana), conjugado com o Qualificadores Profissionais de Carreiras, Categorias e Funções de Direcção, Chefia e Confiança em vigor no aparelho do Estado (2010).

## **1. Metodologia de pesquisa**

Este estudo, quanto aos procedimentos técnicos é exploratório, de natureza aplicada e de abordagem é qualitativa. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado facto, corroborando o objectivo geral pretendido.

Neste estudo foram considerados como sujeitos de investigação funcionários que trabalham em quatro Serviços Distritais, nomeadamente (i) Educação, Juventude e Tecnologia; (ii) Actividades Económicas; (iii) Planeamento de Infraestrutura; e (iv) Saúde, Mulher e Acção Social, bem como o sector da Secretaria Distrital. O estudo envolveu um total de 50 participantes, sendo 10 de cada instituição.

A escolha foi feita com base na idade e sexo de cada funcionário, o tempo de permanência na instituição, a experiência e o exercício da função de chefia do avaliador. Os mesmos foram categorizados em 5 grupos: A, B, C, D e E. Contudo, os nomes, os dados e informações fornecidos pelos funcionários questionados são de carácter sigiloso, devendo ser usados somente para efeitos do presente estudo.

Para a análise de dados empíricos, foi utilizado o procedimento de análise de conteúdo. Com efeito, a análise deste estudo seguiu as seguintes técnicas: questionário e grupo focal, conforme recomendam Cerro, Silva e Bervian (2007) que referem que se deve anotar com cuidado todos os dados fornecidos.

## **2. Fundamentação teórica**

### **2.1. O conceito de avaliação**

Antes de definir a avaliação de desempenho na função pública, é necessário definir o conceito de avaliação como sendo um domínio científico e uma prática social cada vez mais indispensável para caracterizar, compreender, divulgar e melhorar uma grande variedade de problemas que afectam as sociedades contemporâneas, tais como a qualidade da educação e do ensino; a prestação de cuidados de saúde; a distribuição de recursos e a pobreza.

Avaliar é, antes de mais, pôr em prática e fazer funcionar o elemento estrutural constante que permite identificar os factos de avaliação, porque os caracteriza, ou seja, ajuda-nos a conhecer e a compreender as realidades dos funcionários e das instituições para que os possamos transformar e melhorar (NETO, 2014).

A avaliação pode ser definida como sendo a medição do grau de execução do que foi planejado, os progressos e retrocessos registados para traçar as melhores estratégias de superação em função dos planos futuros da instituição, ou seja, o processo de medição dos feitos ou de cumprimento dos objectivos traçados por uma área, instituição e serviços.

Outrossim, a avaliação pode ser entendida como estratégia que demonstra a realidade de cada instituição, no âmbito da realização e prestação de serviço. Ela valoriza, quer o trabalho dos funcionários, quer das instituições da função pública para que na resolução dos problemas descobertos num sector privilegia-se o *feedback* contínuo, visto que a avaliação não visa penalizar o funcionário.

## 2.2. O conceito de desempenho

Neto (2014, p. 6) defende que desempenho pode ser entendido como contingência, porque:

o desempenho contingencial varia de pessoa para pessoa e pode depender da influência de uma série de factores condicionantes, tais como: cultura e ambiente organizacionais, valor das recompensas e a percepção de que as recompensas dependem do esforço individual que a pessoa estiver disposta a realizar. Por sua vez o esforço individual depende das habilidades e capacidades da pessoa e de sua percepção do papel a ser desempenhado.

Um bom desempenho dos funcionários nas instituições passa, primeiramente, pela percepção da cultura organizacional e, em segundo, perceber como têm sido geridas as recompensas para os funcionários que mais se destacam em função das suas habilidades e atribuições.

Nesta perspectiva, o desempenho “é um conjunto de características ou capacidades de comportamento e rendimento de um indivíduo, de uma organização ou grupo” (NETO, 2014, p. 13). Lopes, Silva e Queiroz (2018) dizem que o desempenho sendo uma ferramenta de Gestão, a avaliação de desempenho visa a contribuir como suporte aos líderes de uma organização, para conhecer os aspectos relevantes do “capital humano”, além de poder ajudar a tomar as devidas decisões, que poderão sofrer impactos de forma relevante nos resultados pretendidos.

### 2.3. Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho pode ser inerente aos recursos humanos. Ela consiste na planificação, organização, desenvolvimento, coordenação e controlo de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite a quem colabora, o alcance dos objectivos individuais relacionados, directa ou indirectamente com o trabalho (LOPES; SILVA; QUEIROZ, 2018).

Lopes, Silva e Queiroz (2018) consideram que a empresa classifica os funcionários que não alcançam os padrões estabelecidos para determinado objetivo estratégico como descartáveis. Estes autores afirmam que avaliação de desempenho, portanto, visa, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, acompanhar o processo de trabalho e fornecer “*feedback* constante”.

Avaliação de desempenho é um meio para se obter dados e informações que possam ser registados, processados e canalizados para a melhoria do desempenho humano nas organizações (CHIAVENATO, 2004)

No entanto, há critérios a serem estabelecidos no processo de avaliação de desempenho, dependendo do que se pretende avaliar e do foco dessa avaliação: o indivíduo, a organização, relação cidadão-sociedade, ou qualquer outro. Avaliar os pares no ambiente organizacional pode ser uma tarefa árdua, devido às relações que se estabelecem entre os indivíduos. Segundo Pavani Júnior (2003), deve-se eliminar toda a subjetividade do processo e avaliar as pessoas pelo comprometimento que fazem à organização e não pelo humor que despertam em seus pares. Os critérios devem ser mensuráveis e condicionados a um planeamento, de forma a evitar a subjetividade na avaliação. Embora nem tudo seja mensurável, é necessário evitar a subjetividade no processo avaliativo de modo a garantir um processo justo que responda aos propósitos para os quais foram instituídos.

Segundo Neely (1998), os sistemas de avaliação de desempenho apresentam uma forte ligação entre objectivos, estratégia e o comportamento dos gestores, tendo em conta que os objectivos e a estratégia representam interesses de ambas as partes. De acordo com este autor, os sistemas de avaliação de desempenho podem ser definidos como conjuntos de indicadores que possibilitam a tomada de decisões e acções, ao quantificar a eficiência e a eficácia de acções passadas, através da escolha, compilação, ordenação, análise, interpretação e disseminação dos dados apropriados.

Os sistemas de avaliação de desempenho aspiram apoiar os gestores na implementação da estratégia organizacional, assim estes devem seleccionar quais são os indicadores que melhor reflectem os objectivos da estratégia e que, tanto na actualidade quanto no futuro, sejam factores críticos, cuja melhoria permita atingir o sucesso da sua implementação. Estes sistemas de avaliação de desempenho são apenas um dos muitos mecanismos que aumentam a possibilidade da organização implementar as suas estratégias com sucesso (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2003).

#### **2.4. A avaliação de desempenho na função pública**

Ao ingressar na função pública, em Moçambique, os funcionários não são informados sobre a existência de avaliação de desempenho, instrumento que permite aferir o grau de realização das actividades do funcionário no exercício das suas funções num determinado período. Deste modo, pode-se questionar se tem havido capacitação ou treinamento dos avaliadores para o correcto uso do instrumento.

A Administração Pública em Moçambique tem enfrentado vários desafios com destaque para o desempenho do funcionário público enquanto actor fundamental no alcance de níveis satisfatórios de prestação de serviços (TERENCIANO, 2018). O desempenho dos funcionários é, em parte, condicionado pelo grau de satisfação no trabalho que, por conseguinte, exerce influência sobre a capacidade de retenção dos funcionários por parte das instituições. Neste contexto, compreende-se que a avaliação de desempenho é um ponto fundamental de qualquer sistema eficaz de gestão de recursos humanos.

Tessaro *et al.* (2019) afirma que, se aplicada correctamente, a avaliação de desempenho pode trazer muitos benefícios para a organização. A avaliação, quando feita de forma positiva, tem muitas benfeitorias e muitos beneficiados. A vantagem principal de ter o método de avaliação de desempenho na organização é possibilitar que o próprio desempenho (tanto individual quanto coletivo) seja aperfeiçoado, favorecendo a todos. Esse é o principal motivo da avaliação: o retorno sobre o atributo melhora o desempenho. Trata-se do ponto essencial no gerenciamento actual. No Decreto 55/2009, de 12 de outubro, o Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP) estabelece:

que avaliar o desempenho individual dos funcionários e agentes do Estado, tem em vista promover a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos; melhorar o desempenho individual e a qualidade dos serviços prestados pela Administração Pública; elevar o comprometimento e o desenvolvimento das competências dos funcionários e agentes do Estado; contribuir para o desenvolvimento da Administração Pública e para a profissionalização dos funcionários e agentes do Estado; reconhecer e distinguir os funcionários e agentes do Estado pelo desempenho e mérito demonstrados na execução das suas actividades; identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequado à melhoria do desempenho dos funcionários e agentes do Estado; permitir a tomada de decisões relativas a nomeação, promoção, mobilidade, renovação de contratos, premiações, distinções e punições de acordo com a competência e o mérito demonstrados; e fortalecer as competências de liderança e de gestão.

A avaliação de desempenho na função pública não visa a apenas gratificar os melhores, promover os mais destacados. A outra parte dela, visa a sancionar os piores com a perda dos benefícios estipulados neste decreto. Em última instância, até a perda de emprego na Administração Pública, como consequência do seu mau desempenho.

## 2.5. Princípios de avaliação de desempenho na função pública

No artigo 4.º do Decreto 55/2009, de 12 de outubro, o SIGEDAP estabelece os princípios que os funcionários e agentes do Estado devem obedecer no desempenho das suas funções, conforme descrito abaixo.

**a) Legalidade:** a obediência ao princípio da legalidade administrativa implica, necessariamente, a conformidade da acção administrativa com a lei e o direito, isto é, os funcionários e agentes do Estado, na sua actuação devem observar a lei e o direito, estritamente, a Constituição da República, o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado e demais legislação vigente na Administração Pública.

**b) Transparência:** implica a publicidade da actividade administrativa, em que os órgãos da Administração Pública estão sujeitos a fiscalização e auditoria periódicas pelas entidades competentes. Nos termos do Decreto, a publicação dos actos administrativos dos órgãos e de instituições da Administração Pública é indispensável, nomeadamente os regulamentos, normas e outros diplomas legais, incluindo os resultados da avaliação do desempenho.

**c) Justiça e Imparcialidade:** no exercício das suas funções e no seu relacionamento com as pessoas singulares ou colectivas, a Administração Pública deve actuar de forma justa e imparcial. A imparcialidade impõe que os titulares e os membros se abstenham de praticar ou participar na prática de actos ou contratos administrativos, nomeadamente, de tomar decisões que visem o interesse próprio, do seu cônjuge, parente ou afim, bem como de outras entidades com as quais possa ter conflitos de interesse, nos termos da lei.

**d) Isenção:** no exercício das funções os dirigentes, os funcionários e agentes do Estado, devem actuar sem quaisquer influências exteriores que tendem a prejudicar os interesses dos avaliados.

**e) Boa-fé:** principio da prossecução do interesse público e protecção dos direitos e interesses dos cidadãos. Os órgãos da Administração Pública observam o princípio da boa-fé, prosseguem o interesse público, sem prejuízo dos direitos e interesses dos particulares protegidos por lei.

**f) Integridade:** Estado ou qualidade de justo, recto, incorruptível, honesto, imparcial, idóneo.

**g) Responsabilização:** qualidade de quem é responsável e é obrigado a responder por certos actos próprios ou alheios ou por algo que lhe foi confiado, a Administração Pública responde pela conduta dos funcionários e agentes do Estado de que resultem danos a terceiros, sem prejuízo do seu direito de regresso, se for confirmada a sua reabilitação moral e cívica.

Portanto, tanto o avaliador quanto o avaliado são sujeitos a seguir, rigorosamente, os princípios que norteiam a avaliação de desempenho na função pública. O incumprimento destes princípios pode levar o funcionário público, sobretudo, aqueles que se encontram em regime de contrato, ou período probatório, ao afastamento imediato dos lugares que haviam preenchido, uma vez demonstrada assim a sua incompetência, através da avaliação de desempenho.



### 3. Objectivos de avaliação de desempenho

O objectivo da avaliação de desempenho é verificar se os resultados estão sendo atingidos e melhorar os processos para conseguir resultados cada vez melhores. Segundo Levieque (2013), dentre os objectivos da avaliação de desempenho, pode-se destacar a busca de melhoria aos resultados dos recursos humanos da empresa e instrumentalizar a gestão do desempenho. Padilha (2014) entende que como objectivos secundários estão a melhoria das relações interpessoais e comunicação entre gestor e equipa, e entre todos os membros da equipa; o autodesenvolvimento do profissional; o estímulo à maior produtividade; a remuneração variável; a oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho na empresa; o *feedback*<sup>3</sup> dos resultados da avaliação aos avaliados; a formação de um Banco de Talentos (criação e manutenção de um potencial de colaboradores habilidades com vista ao seu aproveitamento futuro – oportunidade de fazer carreira na empresa); a localização de problemas de ordem pessoal (conduta, atrasos, ausências, indisciplina, baixa produtividade, *etc.*); a identificação de necessidades de treinamentos e reciclagem; a adequação do profissional ao cargo; a realização ou em última instância; desligamentos de pessoas.

Como se pode depreender, as abordagens de Levieque e Motta apresentam pontos de concordância sobre a importância de avaliação de desempenho, na busca de melhoria aos resultados dos recursos humanos da função pública e instrumentalizar a gestão do desempenho voltada à produtividade, qualidade e satisfação dos agentes, através do comprometimento dos funcionários em relação aos resultados desejados pela instituição.

### 4. A importância da avaliação de desempenho na função pública

A função pública necessita ser avaliada através de um instrumento legal, de um processo de retroalimentação, revendo suas estratégias e métodos de trabalho, minimizando os efeitos da tendência à entropia e melhorando suas práticas. Assim, elas se reciclam, oxigenam-se e tornam-se capazes de sobreviver em ambientes turbulentos e mutáveis.

---

<sup>3</sup> *Feedback* é uma palavra inglesa que significa realimentar ou dar resposta a um determinado pedido ou acontecimento. O termo é utilizado em áreas como Administração de Empresas, Psicologia ou Engenharia Elétrica. É utilizado em teorias da Administração de Empresas, quando é dado um parecer sobre uma pessoa ou grupo de pessoas na realização de um trabalho com o intuito de avaliar o seu desempenho. É uma acção que revela os pontos positivos e negativos do trabalho executado tendo em vista a melhoria do mesmo (PADILHA, 2014).

Levieque (2011) aponta que a eficácia da implementação da gestão do desempenho pode proporcionar muitas vantagens tanto para Administração Pública quanto para os funcionários e agentes do Estado. Assim, o funcionamento eficaz da Gestão de Desempenho na Administração Pública está dependente de várias acções tais como: i) classificação da razão da sua implementação e da determinação dos resultados; ii) concepção do processo correspondente aos objectivos institucionais com vistas a reflectir diferentes funções e empregos; iii) formação de todos os intervenientes do processo e iv) avaliação contínua do grau de realizações das actividades com vistas a aferir o grau de alcance dos objectivos definidos.

A avaliação de desempenho na função pública ajuda a identificar as causas do desempenho deficiente e/ou insatisfatório, possibilitando sua correcção com a participação do funcionário avaliado. Além disso, ela possibilita: definir o grau de contribuição de cada colaborador, identificar a eficácia dos programas de treinamento, obter subsídios para promoção e remuneração, obter subsídios para elaboração de planos para desempenhos insatisfatórios, promover autodesenvolvimento e autoconhecimento dos funcionários, obter subsídio para elaboração de planos de formação ou treinamento para corrigir desempenhos insatisfatórios (SILVA, 2013).

## **5. Resultados**

O estudo objectivou analisar a percepção dos funcionários do distrito de Nacarôa no que diz respeito à avaliação de desempenho na função Pública. Os resultados deste estudo respondem a dois objectivos: 1) *avaliar o desempenho na função pública*; 2) *analisar as percepções dos funcionários do Distrito de Nacarôa em relação a essa avaliação de desempenho*.

### **5.1. A análise da avaliação de desempenho na função pública**

Dado que os procedimentos metodológicos obedeceram o respeito aos valores éticos sobre o tema deste artigo científico, os nomes dos funcionários questionados foram omitidos e codificados em categorias de grupos por letras alfabéticas.

A análise que se faz na avaliação de desempenho, vai além de simplesmente avaliar o desempenho do funcionário na função, sector ou da organização/instituição, ela busca também monitorar, educar, desenvolver, treinar e avaliar o desempenho, no exercício das suas actividades na função pública. Numa avaliação de desempenho do funcionário nas instituições

do Estado, o avaliador passa por valorizar os pontos fortes deste, bem como identificar as necessidades de acções de treinamento, desenvolvimento e educação dos seus avaliados, deixando de ser apenas um instrumento de ameaça, insegurança, punição e de frustrações.

Entende-se, neste ponto de vista, que a avaliação de desempenho tem, sobretudo, objectivos pedagógicos. Não é um processo que visa a castigar ou recompensar os avaliados. É vista como um instrumento precioso para auscultar os pontos fortes e fracos, as áreas passíveis de melhoria e as necessidades de formação prioritária. De forma lógica, a avaliação de desempenho do funcionário na função pública deve igualmente servir de base para melhorar o sistema de compensações (nomeadamente em caso de prémios de desempenho), para o desenvolvimento de planos de carreira (incluindo sistemas internos de promoções) e o calendário de acções de formação.

Portanto, percebe-se, ainda, que a avaliação de desempenho do funcionário na função pública é uma oportunidade para o avaliador estabelecer e rever os objectivos globais e individuais que poderão estar desajustados à realidade da instituição, ou dos serviços. Por essa razão, se as avaliações forem, em regra, negativas, talvez a fasquia de objectivos da avaliação de desempenho estivesse demasiadamente elevada. Pelo contrário, se a esmagadora maioria das avaliações for muito positiva, isso poderá ser um sinal que os gestores dos sectores, instituições e/ou de serviços são pouco exigentes para com os seus funcionários.

Segundo Motta (2005), um programa formal de avaliação de desempenho deve ter como principais objectivos melhorias voltadas à produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, através do comprometimento dos funcionários em relação aos resultados desejados pela instituição. Além disso, deve gerar informações melhorando a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, estabelecendo um clima de confiança, motivação, cooperação entre os membros das equipas de trabalho, estabelecendo os resultados esperados das pessoas na organização.

Estas equipas são orientadas constantemente sobre seus desempenhos, tornando claro que os resultados são conseguidos através da actuação de todo o corpo institucional, que serve como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados, para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento, como instrumento propagador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, do próprio instrumento legal de gestão de qualidade (MOTTA, 2005).

As percepções que foram tiradas em relação à avaliação de desempenho na função pública pelos grupos categorizados neste estudo são que este processo pode variar consoante ao humor, a disponibilidade, ou o estado de fadiga do avaliador no momento de avaliação, o que tende muitas vezes a ser mais subjectivo que integrado (depoimentos dos funcionários da categoria A, questionados sobre o posicionamento dos avaliadores no acto da avaliação de desempenho na função pública).

Segundo os funcionários pertencentes à "categoria do Grupo B" do questionário, entendem que "é também uma expressão daquilo a que cada um é mais sensível, para além da impressão imediatamente produzida (um determinado avaliador pode dar mais importância ao domínio dos objectivos, mesmo que o exercício seja de assiduidade, e o outro à apresentação, por exemplo).

No entanto, outra percepção é que os funcionários são avaliados usando-se critérios estabelecidos pela legislação que regulamenta a avaliação de desempenho na Administração Pública moçambicana, apesar de ainda existirem factores subjectivos<sup>4</sup> que influenciam no processo avaliativo, por parte do avaliador, como, por exemplo, a distribuição de formulários de avaliação de desempenho aos funcionários para serem preenchidos e devolvidos ao avaliador (depoimento dos funcionários da categoria do Grupo C, questionados sobre a eficácia no cumprimento dos instrumentos legais no processo da avaliação de desempenho).

## **5.2. Análise das percepções dos funcionários do Distrito de Nacarôa em relação à avaliação de desempenho**

Para compreender melhor a percepção dos funcionários sobre a avaliação de desempenho deste grupo focal, conforme as técnicas estabelecidas na metodologia deste estudo, fez-se a distribuição de funcionários por idade e sexo, pelo tempo de permanência na instituição, pela experiência e pelo exercício de função de chefia do avaliador:

---

<sup>4</sup> Subjectivo é a tendência de atribuir ao avaliado as características próprias do avaliador, como por exemplo, a projecção de simpatias e antipatias, fazendo com que o resultado da avaliação do funcionário não esteja adequado à realidade (Pontes, 1999).

**Tabela 1 – Faixa etária dos funcionários questionados das 4 instituições e a Secretaria Distrital**

Intervalo de idade	Número total de funcionário por intervalo de idade	Porcentagem (%)
18 – 25	4	14
26 – 31	8	16
32 – 37	11	22
38 – 45	20	40
46 – 55	7	8
56 – 65	0	0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Fonte:** elaborada pelo próprio autor, a partir dos dados da pesquisa (2021).

Nesta faixa etária de 18 a 65 anos, os funcionários foram questionados, sobre sua percepção a respeito avaliação de desempenho na função pública: Dado que a faixa etária dominante situa-se no intervalo de 38 a 45 anos, com 20 funcionários, a resposta obtida na referida faixa etária do grupo focal permite concluir que a avaliação é importante, ao mesmo tempo que visa a melhorar a qualidade de cumprimento dos objectivos e metas traçadas (tabela 1).

**Tabela 2 – Distribuição dos funcionários em intervalo de sexo**

Intervalo de idade	Funcionário do sexo masculino	Funcionário do sexo feminino	Total	Porcentagem (%)
18-25	1	1	2	4
26-32	4	6	10	14
33-40	9	6	15	32
41-47	10	8	18	36
48-55	4	1	5	14
56-65	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>22</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Fonte:** elaborada pelo próprio autor, a partir dos dados da pesquisa (2021).

O questionário envolveu 50 funcionários de 4 serviços distritais, incluindo a Secretaria Distrital de Nacarôa, dos quais, 28 são homens e 22 são mulheres. O estudo feito comprovou a participação de ambos os sexos, com enfoque no sexo masculino (tabela 2).

**Tabela 3 – Tempo de permanência dos funcionários na instituição**

Tempo de experiência no serviço	Número total de funcionários por intervalo de idade	Porcentagem (%)
1 – 5	4	14
6 – 10	8	16
11 – 15	11	22
16 – 20	20	40
21 – 25	7	8
26 – 35	0	0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Fonte:** elaborada pelo próprio autor, a partir dos dados da pesquisa (2021).

Para verificar a fidelidade nas respostas, buscou-se analisar o tempo de permanência e a experiência dos funcionários questionados, em que é dominado pelos funcionários com experiência que varia entre 16 e 20 anos de trabalho com 40%, seguidas de 11 a 15 (com 22%) e de 6 e 10 anos (com 16%) (tabela 3).

**Tabela 4 – Análise do exercício de função de chefia do avaliador**

<b>Tempo de experiência de exercício de chefia no serviço</b>	<b>Número total de funcionários por intervalo de idade</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
1 – 5	2	20
6 – 10	6	60
11 – 15	2	20
16 – 20	0	0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

**Fonte:** elaborada pelo próprio autor, a partir dos dados da pesquisa (2021).

O exercício de função de direção e chefia do avaliador é dominado pelos funcionários que exerceram as suas funções entre 6 e 10 anos, o que corresponde à 60% (tabela 4). Em relação aos sujeitos da investigação deste estudo, conclui-se que este grupo focal tem experiência para perceber a avaliação de desempenho na função pública no distrito de Nacarôa.

Tendo em conta que a pergunta de partida deste estudo analisa as percepções que os funcionários do distrito de Nacarôa têm em relação à avaliação de desempenho na função pública, para dar a credibilidade das respostas do questionário o estudo buscou analisar a faixa etária, o sexo, o tempo de permanência na instituição, a experiência dos avaliados e o tempo de exercício de funções do avaliador. Isso permitiu inferir que a avaliação de desempenho é percebida como uma ferramenta que não tem uma missão punitiva, mas sim, a de coadjuvar os avaliados na melhoria de desempenho das tarefas que lhes são incumbidas, como também motivar aqueles que se destacam nas actividades programadas em cada sector.

Pode-se depreender nesta análise, por um lado, que os funcionários olham a avaliação de desempenho como uma oportunidade para o avaliador identificar funcionários talentosos para premiá-los como forma de motivação e aos medianos submeter a capacitação e/ou formação para a melhoria da qualidade de serviços. Por outro lado, como o meio pelo qual o avaliador comunica as suas expectativas sobre o desempenho do avaliado e este recebe o *feedback* do seu desempenho emitido a sua opinião do processo de avaliação.

Assim, para fazer o balanço do desempenho do avaliado, em termos dos níveis alcançados em cada competência e/ou objectivo, os funcionários percebem que a avaliação de desempenho tem como propósito facilitar a troca de impressões sobre dificuldades, sucessos e insucessos do avaliado, identificar pontos fortes e áreas de melhoria com vistas ao desenvolvimento e melhoria na avaliação de desempenho futura.

Os funcionários percebem, ainda, que o cumprimento dos objectivos e metas permite a atribuição de prémios, bolsas de estudo para a formação (sejam elas do nível médio, sejam elas do nível superior), notas meritórias na avaliação de desempenho aos funcionários que mais se destacam, como factores motivacionais que concorrem para a melhoria da qualidade de serviço e da vida e profissional do funcionário.

### **Considerações finais**

O estudo permitiu concluir que a percepção que os funcionários têm em relação à avaliação de desempenho na função pública, no Distrito de Nacarôa, vai além de ser um instrumento legal que simplesmente avalia o desempenho dentro da função, sector, ou organização/instituição. Ela tem, igualmente, a função de monitorar, educar, desenvolver, treinar e avaliar o desempenho dos funcionários no exercício das suas actividades na função pública. Na avaliação de desempenho dos funcionários nas instituições públicas, o avaliador passa por valorizar os pontos fortes de cada funcionário, bem como identificar as necessidades de acções de treinamento, desenvolvimento e educação dos seus avaliados, deixando de ser apenas um instrumento de ameaças, insegurança, punição e de frustrações.

A avaliação de desempenho nas instituições da função pública no Distrito de Nacarôa serve como um meio, pelo qual o avaliador comunica as suas expectativas sobre o desempenho do avaliado e este recebe o *feedback* do seu desempenho emitindo a sua opinião no processo de avaliação.

Portanto, em virtude de que as instituições são organizações hierarquizadas, a comunicação entre membros das equipas de trabalho gera um clima de confiança, motivação, cooperação e segurança. Mais do que partilhar informações, na comunicação, os funcionários sentem-se reconhecidos, como fazendo parte das instituições em que trabalham. Por conseguinte, eles identificam-se pelos resultados almejados pelas instituições. Este sentimento aumenta o desempenho profissional do funcionário. O referido desempenho depende, igualmente, do levantamento de necessidades de treinamento, capacitações, formações, promoções na carreira e premiações. Logo, a eficiência e eficácia das instituições decorre de todos estes factores conjugados.

## Referências

ANTHONY, R.; CONVINDARAJAN, V. **Sistemas De Controle De Gestão, Texto e Casos**. Londres: Mcgraw- Hill, 2003.

CERVO, A. L.; SILVA, R.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, A. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projecto De Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

LEVIEQUE, A. **Gestão de Recursos Humanos na Administracao Pública em Moçambique**. Maputo: Editorial Ndjira, 2011.

LEVIEQUE, A. **4p's De Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. Maputo: Publifix, Ltda., 2013.

LOPES, M.; SILVA, M.; QUEIROZ, A. F. Desempenho Profissional: Influências e Importância da Motivação no Mercado de Trabalho. **Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande**, p. 120-128, 2018.

MOTTA, C. C. **Avaliação de Desempenho**. Monografia (graduação). 53f. Centro Universitário de Brasília (UnICEUB), Brasília, 2005.

NEELY, A. **Medindo o Desempenho Empresarial - O Economista em Associação**. Rio de Janeiro: Profile Books Ltda., 1998.

NETO, M. M. **A Avaliação de Desempenho e a Gestão de Qualidade na Instituição**. Dissertação do Mestrado. Estudo de Caso: Efp - Chimoio. Chimoio: UCM, 2014.

ORG. DECRETO 55/2009. SIGEDAP - **Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública**. Maputo: Imprensa Nacional De Mocambique, 2009.

ORG. DECRETO 30/2018, de 22 de Maio. **Sistema de Carreira e Remuneração**. Maputo: Imprensa Nacional de Moçambique, 2018.

**Qualificadores Profissionais de Carreiras, Categorias e Funções de Direcção, Chefia e Confiança em Vigor no Aparelho do Estado**. Maputo: CEDIMO, 2010.

PADILHA, A. **Comunicação, Arte e Cultura**. Minho: Universidade do Minho, 2014.

PAVANI JÚNIOR, O. **Gerenciamento por Objetos: A Administração Vetorial**. São Paulo: EPSE, 2003.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem**. São Paulo: 1999.



SILVA, M. A. **Importância da Avaliação de Desempenho**. 2013.

TERENCIANO, F. Impacto da Avaliação de Desempenho na Gestão Do Pessoal na Função: Estudo de Caso do Centro de Recrutamento e Mobilização Militar de Maputo. **Revista de Carreiras e Pessoas**, Moçambique (2010-2015), p. 343-354, 2018.

TESSARO, P. *et al.* Avaliação de Desempenho: Uma Ferramenta para a Gestão de Pessoas. **In: Anais da XVIII Amostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação e Extensão, Caxias do Sul**, p. 1-17, 2019.