

Fidel Terenciano

*Docente na Universidade
Católica de Moçambique e
Doutorando em Ciência
Política pela UFSCar (Brasil)*

fideldeanarosa@gmail.com

**IMPACTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
NA GESTÃO DO PESSOAL NA FUNÇÃO
PÚBLICA: ESTUDO DE CASO DO CENTRO
DE RECRUTAMENTO E MOBILIZAÇÃO
MILITAR DE MAPUTO – MOÇAMBIQUE
(2010-2015)**

*IMPACT OF PERFORMANCE EVALUATION IN STAFF
MANAGEMENT IN PUBLIC FUNCTION: CASE STUDY OF
MAPUTO - MOZAMBIQUE MILITARY RECRUITMENT AND
MOBILIZATION CENTER (2010-2015)*

*IMPACTO DE LA EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO EN LA
GESTIÓN DEL PERSONAL EN LA FUNCIÓN PÚBLICA:
ESTUDIO DE CASO DEL CENTRO DE RECLUTAMIENTO Y
MOVILIZACIÓN MILITAR DE MAPUTO - MOZAMBIQUE
(2010-2015)*

RESUMO

Este artigo apresenta como objetivo de investigação estudar o impacto da avaliação de desempenho numa instituição Estatal - Centro Provincial de Recrutamento e Mobilização Militar na Cidade de Maputo – Moçambique, ao mesmo tempo que procura compreender o processo de avaliação de desempenho e identificar as causas do desempenho (in) eficiente dos funcionários e agentes na mesma instituição. Metodologicamente, o estudo é qualitativo com a realização de entrevistas estruturadas aos funcionários. Do mesmo modo, é um estudo de caso, na dimensão de Yin. Os resultados indicam que a avaliação de desempenho é uma ferramenta indispensável para aperfeiçoar as atividades dos funcionários, desta forma melhorando o contexto do trabalho e proporcionando melhores resultados em termos de eficiência e eficácia no CPRMCM.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Funcionários Públicos; CPRMCM; Moçambique.

ABSTRACT

This article aims to study the impact of performance evaluation in a State institution - Provincial Center for Military Recruitment and Mobilization in the City of Maputo - Mozambique, while seeking to understand the process of performance evaluation and identify the causes of performance (in) efficiency of employees and agents in the same institution. Methodologically, the study is qualitative and followed by structured interviews with the employees. Likewise, it is a case study, in the dimension of Yin. The results indicate that performance evaluation is an indispensable tool to improve employee activities, thereby improving the work context and providing better results in terms of efficiency and effectiveness in CPRMCM.

Dados para contato:

*Fidel Terenciano
Universidade Federal de São Carlos.
Rod. Washington Luiz, s/n, 13565-905,
São Carlos, SP, Brasil.*

*URL da Homepage:
<https://www2.ufscar.br/>*

Recebido em: 05/03/2018
Aprovado em: 12/06/2018

DOI:
<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v8i3.36453>

Keywords: Performance Evaluation; State Officials; CPRMCM; Mozambique.

RESUMEN

Este artículo presenta como objetivo de investigación estudiar el impacto de la evaluación de desempeño en una institución Estatal - Centro Provincial de Reclutamiento y Movilización Militar en la Ciudad de Maputo - Mozambique, a la vez que busca comprender el proceso de evaluación de desempeño e identificar las causas del desempeño (in) eficiente de los funcionarios y agentes en la misma institución. Metodológicamente, el estudio es cualitativo y le siguió la realización de entrevistas estructuradas a los funcionarios. De la misma manera, es un estudio de caso, en la dimensión de Yin. Los resultados indican que la evaluación de desempeño es una herramienta indispensable para perfeccionar las actividades de los empleados, de esta forma mejorando el contexto del trabajo y proporcionando mejores resultados en términos de eficiencia y eficacia en el CPRMCM.

Palabras clave: Evaluación de Desempeño; Funcionarios Públicos; CPRMCM; Mozambique.

1 INTRODUÇÃO

Desde a era clássica, as organizações sempre preocuparam-se com a maximização dos recursos, no alcance dos seus objetivos e metas. Hoje, vivemos uma era de globalização e informação caracterizada pela competitividade e comportamento de mercados altamente mutáveis. Para a materialização destas ações, as atenções devem estar viradas ao capital humano¹, e este deve ser avaliado na execução das suas tarefas (KUDRYCKA, 2001). É neste contexto que alguns autores (PINHEIRO, 1996; CHIAVENATO, 2006)² entendem o processo de avaliação de desempenho como um tema que começou a ganhar expressão no âmbito do atual paradigma de gestão, em que os principais factores competitivos das organizações não são mais os recursos financeiros, tecnológicos ou logísticos.

A Avaliação de Desempenho não é um fim em si mesmo, mas um importante meio para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas dentro duma organização ou instituição. A partir disso constitui objetivo de investigação deste artigo, analisar o impacto da avaliação de desempenho no Centro Provincial de Recrutamento e Mobilização da Cidade de Maputo, procurando compreender

¹ Capital humano: é o capital de gente, de talentos e de competências. A competência de uma pessoa envolve a capacidade de agir em diversas situações, tanto para criar ativos tangíveis e intangíveis (Chiavenato, 2006:233).

² PINHEIRO, M. L. M. (1996), Avaliação de desempenho no sector público: problemas e perspectivas. Brasília: Diretoria de Pesquisa e Difusão, (Relatório interno de pesquisa, n. 3).

o processo de avaliação de desempenho, e identificar as causas do desempenho dos funcionários e agentes na mesma instituição.

Na visão prática desta temática, é notável que ele insere-se numa altura em que o Governo de Moçambique por via do CIRESP (2001)³ adoptou a Estratégia Global da Reforma do Sector Público com vista a fazer com que os funcionários públicos mudassem para uma nova postura em relação ao seu trabalho, procurando deste modo melhorar os serviços por si prestados ao cidadão, e perceber de que forma sistemática, o desempenho de cada funcionário, e utilizando dela como um mecanismo de gestão de recursos humanos para melhoria da qualidade na prestação de serviços. Entretanto, o actual sistema de gestão do desempenho na Administração Pública se enquadra nos objectivos da reforma do sector público em curso no País, na medida em que este evolua para uma gestão determinada por objectivos, e orientada para resultados e dotada de instrumentos de uma gestão necessária para actuar e responsabilizar, motivando os funcionários e agentes do Estado para um bom desempenho de qualidade e reconhecendo o mérito e a excelência (Sistema Integrado de Gestão da Administração Pública - SIGEDAP).

Em complemento, entende-se que uma contribuição significativa para compreensão de como a avaliação de desempenho tem sido estudada na administração Pública, advém do trabalho de Abbad (1991) e outros, que apresenta uma ampla revisão de literatura dos trabalhos feitos até o início da década de 1990 e identifica quatro grandes grupos nas quais abrangem estudos relativos ao aperfeiçoamento de formato de escala; o treinamento de avaliados; a influência das características do avaliador e do avaliado sobre a qualidade das avaliações; e o que está diretamente relacionado a este estudo pesquisa a respeito de opiniões de avaliadores e avaliado em relação a sistemas de avaliação de desempenho (DRUCKER, 1989; BEHN, 2003; BOHMERWALD, 1996; LUCENA, 1992; BERGAMINI e BERALDO, 1998).

Chiavenato (2001, p: 85), sugere numa dimensão estrutural e compreensível do conceito, que avaliação

[...] é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento [...].

Sendo que toda avaliação é um processo para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa podem ser entendidas como um processo pelo qual as organizações avaliam o desempenho do empregado do cargo (CHIAVENATO, 2001).

Da mesma forma, Castro (1994, p: 358) sugere numa perspectiva sistémica, a compreensão da avaliação do desempenho como:

³ Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público (CIRESP), Estratégia Global da Reforma do Sector Público. Maputo, 2001.

[...] um conjunto de normas e procedimentos utilizados pelas organizações para aferir o nível de produtividade dos seus empregados [...].

A avaliação de desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente e representa uma técnica de direção imprescindível na actividade administrativa.

1.1 Avaliação e Gestão do desempenho nas Organizações

Gestão e avaliação de desempenho é um processo constituído para agregar o universo corporativo associado às unidades de negócios, as equipas, os indivíduos e a liderança, por meio de planos organizados sob um ponto de vista sistémico, presente na conservação da empresa no mercado (CASTRO, 1994; DRUCKER, 1989; MADDUX, 1991). Nesta perspectiva, as ações de avaliação do desempenho devem ser executadas por todos os gestores, independentemente de sua área. Para muitos avaliadores, é necessário adoptar um novo paradigma, onde os mesmos não são apenas avaliadores de pessoas, mas é parte dos Recursos Humanos da organização (TAVARES, 2010: 78; CAETANO, 1996).

Por via disso, a avaliação e a gestão de desempenho segundo Tavares (2010) têm como principais objectivos:

- Orientar decisões de gestão sobre a necessidade de se disponibilizar recursos e meios para a consecução do trabalho, bem como sobre as necessidades de treinamentos dos colaboradores;
- Planear as actividades dos colaboradores e identificar as condições de trabalho que influem no seu desempenho;
- Nortear as políticas e directrizes de recursos humanos da organização;
- Premiar ou promover e até punir, advertir ou demitir colaboradores.

No debate da avaliação dos funcionários públicos, alguns autores como Tavares (2010), Castro (1994), Drucker (1989), Chiavenato (2001), a preocupação permanente com o desempenho humano e como tomá-lo mais eficaz na obtenção de resultados é o ponto de atenção máxima para o aumento da produtividade, tendo como objectivo o retomo rentável e a participação no sucesso do negócio. Como consequência, as diretrizes para a formulação e implantação do processo de Avaliação do Desempenho, são inspiradas na percepção e no reconhecimento do desempenho humano como factor impulsionador do sucesso da organização. Neste contexto Tavares (2010) e Gunaratne e Plessis (2007) evidenciam que é cada vez mais frequente o interesse da alta administração pela avaliação de desempenho nos Funcionários Públicos é como ferramenta de gestão a ser utilizada na definição

dos resultados desejados, na medição da produtividade e da qualidade, no desenvolvimento da capacitação profissional e no aproveitamento do potencial dos empregados.

Chiavenato (1999) por sua vez, diz que a avaliação do desempenho nos Funcionários Públicos é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das actividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização.

Tal como Chiavenato (2001), Tavares (op. cit), Arvey (1998) e Lota (2002) explica que as premissas básicas do Sistema de Avaliação de Desempenho nos Funcionários Públicos estão concentradas em duas dimensões: dimensão individual e a dimensão institucional. Na dimensão individual, as componentes da avaliação de desempenho nos funcionários públicos, centram-se no estabelecimento de objectivos de desempenho e na avaliação das competências exigíveis para o desempenho das funções/tarefas do cargo. Na dimensão institucional, pretende-se avaliar o grau de resultado obtido pela unidade orgânica face às metas e planos de trabalho definidos para o período. A avaliação será feita nas componentes, estabelecimento de metas, condições de trabalho e a avaliação feita pelos utentes do serviço (ROBBINS, 1985; TAVARES, 2010).

2 METODOLOGIA

2.1 Métodos e Dados

O presente estudo teve como propósito analisar o impacto da avaliação do Desempenho dos funcionários e Agentes do Estado, olhando especificamente os funcionários Centro Provincial de Recrutamento e Mobilização da Cidade de Maputo, no período compreendido entre 2010 a 2015. A escolha desta instituição deveu-se dentre outras razões pelo fato de ser uma instituição pública, e o instrumento legal que rege a avaliação do desempenho na Administração Pública em Moçambique (SIGEDAP) aplicar-se na sua totalidade todos os princípios basilares naquela instituição. O período de 2010 a 2015 foi escolhido pelo fato deste período, que se fez a transição e ruptura do antigo sistema de avaliação do desempenho para o novo sistema de avaliação dos funcionários e agentes do Estado em vigor na Administração Pública no contexto Moçambicano, que entrou em vigor a partir do dia 1 de Janeiro de 2010.

A pesquisa foi concretizada utilizando-se o método hipotético-dedutivo, e auxiliado pelo método de procedimento monográfico. Seguindo-se da aplicação de entrevistas estruturadas bem como a pesquisa documental bibliográfica e da legislação atinente ao assunto. Usaram-se, ainda como mé-

todos de procedimentos, o método monográfico, por melhor se adequar as finalidades da pesquisa, pois foi delimitada apenas uma unidade de análise.

Especificamente, as técnicas de recolha de dados, no presente estudo aplicou-se as entrevistas semi-estruturadas realizadas aos funcionários na instituição. Para recolha eficaz de informações, recorreu-se a uma amostra de 19 funcionários e agentes. Dentre os quais, 5 entrevistados ocupam os cargos de chefia, lugares de direção. Os restantes 10 foram feitos entrevistas com os demais funcionários, sem nenhum cargo de chefia, com vista a captar a partir deles, a sua percepção em relação à importância da avaliação do desempenho e avaliar o seu desempenho em relação o impacto e a eficácia da validação do desempenho na instituição, no período entre 2010 a 2015. Assim, o total dos entrevistados, corresponde a 45% dos funcionários desta instituição⁴.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O Decreto Presidencial (2/2001) cria o Centro de Recrutamento e Mobilização da Cidade de Maputo, que tem por objetivo e missão, conceber, harmonizar e apoiar tecnicamente a definição e execução de políticas de pessoal militar necessário às Forças Armadas de Defesa de Moçambique e apoio aos antigos combatentes. Sendo que este segundo ponto, foi lhe atarefado pelo actual plano Quinquenal de Governo (2015-2019), cuja prioridade é consolidar a unidade nacional, paz e soberania.

Do mesmo modo que a gestão pública em Moçambique não está alheia às mudanças globais sobre a nova administração pública e daí que iniciou em 2001 a Reforma do Sector Público. A reforma do sector público⁵ em Moçambique pretende que os serviços públicos sejam mais operacionais, orientados para resultados e com enfoque no cidadão. Este deverá estar no centro das atenções, por esse facto, o sector público deverá estar mais voltado para fora e não para dentro de si mesmo. Portanto, o principal desafio da reforma em Moçambique são os Recursos Humanos (MUSSANHANE, 2012; CHAMBELA, 2013; MIAMBO, 2014).

Sem a mudança de mentalidade no funcionalismo público, a reforma não terá sucesso, pois a implantação dos pressupostos da reforma do sector público bem como os pressupostos do Sistema não significa somente mudar sistemas, organizações e legislação, mas sim criar as condições ideais para o desenvolvimento das pessoas que conduzirão e realizarão as reformas. Neste sentido valorizar o servidor significa estimular sua capacidade empreendedora, sua criatividade, destacando o

⁴ Quer dizer, num universo de 41 funcionários, foram escolhidos para o estudo aleatoriamente representativo (através de entrevistas estruturadas), sem discriminação de sexo, idade, raça, nível académico e ou profissional 19 funcionários. As perguntas formuladas no guião de entrevista condicionaram a compreensão de aspectos básicos presentes em diversas teorias e estudos da avaliação do desempenho.

⁵ A RSP foi criada em 2001 e a sua implementação está dividida em duas fases sendo que de 2001 a 2005 foi a primeira fase e de 2006 a 2011 será a segunda fase.

espírito público de sua missão e o seu comportamento ético com vista ao resgate da autoestima, ou seja, proporcionar um clima satisfatório para os servidores (UTRESP, 2001: 11; CHAMBELA, 2013; DUARTE E BASTOS, 2016; CAMPIRA, ARAÚJO E ALMEIDA, 2016).

A Administração Pública em Moçambique tem enfrentado vários desafios com destaque para o desempenho do funcionário público enquanto ator fundamental no alcance de níveis satisfatórios de prestação de serviços públicos (SUCCATO, ET AL. 1994; NYAKADA, 2010; SIMIONE, 2014; DOS SANTOS, 2014; COME E JESUS, 2002). O desempenho dos funcionários é, em parte, condicionado pelo grau de satisfação no trabalho que, por conseguinte, exerce influência sobre a capacidade retenção dos funcionários por parte das instituições. Neste contexto, compreendemos que a avaliação de desempenho é um ponto fundamental de qualquer sistema eficaz de gestão de recursos humanos.

O SIGEDAP visa essencialmente: Avaliar o desempenho individual dos funcionários e agentes do Estado, tendo 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 adequada 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.

3.1 Avaliação do desempenho no Centro de Recrutamento e Mobilização da Cidade de Maputo

Partimos do pressuposto que avaliação de desempenho tem como principal objetivo diagnosticar e analisar o desempenho individual e de grupo dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como um melhor desempenho que constitui um excelente instrumento institucional para a sistematização e planeamento do trabalho. Nesta perspectiva, considerando as entrevistas realizadas alguns funcionários do Centro de Recrutamento e Mobilização da Cidade de Maputo (CPRMCM), compreendemos que o desenvolvimento e implementação de um sistema de avaliação de desempenho estão, de acordo com os entrevistados, sujeitos à observância de questões legais e à influência do suporte institucional dado pelo governo e pelos dirigentes, como explica um dos entrevistados de cargo de chefia:

[...] avaliação de desempenho permitir o cumprimento das metas por um lado, como também conhecer o desempenho de cada um na sua área de actividades [...] ⁶

Mediante estas palavras, compreendemos que o entrevistado aponta como influenciadores do processo e dos resultados da avaliação a utilidade e as consequências da avaliação de desempenho, a qual deve estar primordialmente associada à melhoria do desempenho, tendo impactos sobre o profissional e na própria organização atingindo as metas da Instituição que inicialmente foram postas. Para os entrevistados, os atuais sistemas de avaliação usados no CPRMCM para apuração do desempenho com a finalidade de concessão de gratificação são deficientes e não efetivos, mas melhores do que as avaliações que os precederam (COME E JESUS, 2002), algo que encontra sustentamento empírico na seguinte fala:

[...] A avaliação de desempenho aqui na Instituição contribui de uma forma positiva no melhoramento do trabalho do funcionário, mas depende dos casos e da boa vontade de quem avaliação funcionário ou agente [...] ⁷

Muitas vezes, os funcionários criticam por não compreender as contribuições gerais da avaliação de desempenho para além do que esta estatuada na Legislação. Neste contexto, criticam o método em que é realizada a avaliação, por não entender o processo de não inclusão das avaliações passadas na qualificação futura, como indicado por (DOS SANTOS, 2014; COME E JESUS, 2002). Quando se consegue que o funcionário entenda que a avaliação de desempenho é um processo que visa demonstrar seus pontos fortes e fracos e o que a empresa espera dele, então funcionário e empresa começam a trabalhar como parceiros que visam um mesmo objetivo, com isso a tendência é de que a produtividade aumente e conseqüentemente a um aumento da qualidade dos serviços prestados e diminui-se a rotatividade de funcionários, às metas são alcançadas e os funcionários sentem-se reconhecidos. Isso foi ilustrado com um dos entrevistados:

[...] Aqui na nossa instituição, a avaliação de desempenho é uma forma de apurar a contribuição dos funcionários avaliados nos resultados. E ocorre anualmente e constitui uma ocasião para desenvolver e demonstrar-se os pontos fortes e fracos dos avaliados e se eles conseguiram atingir as metas na instituição [...] ⁸

Tendo em conta estas palavras, podemos compreender que quando existe entre funcionários e a instituição uma barreira que os levam a ter objetivos diferentes o desempenho e efetivação das actividades do mesmo acabam sendo afetado, como nos explicou um dos entrevistados:

[...] Para mim, a avaliação do desempenho é o controlo das actividades que o funcionário realiza. Aqui no Centro de Recrutamento ocorre de acordo com o prescrito na Lei. E também, avalia-se o desempenho dos funcionários para melhor controlar as actividades dos sectores [...] ⁹

⁶ Entrevistado J, Chefe de uma das repartições, entrevistada no dia 21 de Junho de 2017.

⁷ Anônimo, funcionária e agente de serviço no CPRMCM, entrevista no dia 22 de Junho de 2017.

⁸ Entrevistado X, Funcionário do CPRMCM, entrevistado no dia 20 de Junho de 2017.

⁹ Funcionário e agente de serviço I do CPRMCM, entrevistado no dia 17 de Junho de 2017.

Há aspectos críticos que alguns dos nossos entrevistados fundamentaram, tendo em conta as limitantes que no processo de avaliação do desempenho não são incluídos, por exemplo a questão de não se levar em conta o processo anterior, actual e possibilidade de se perspectivar o futuro ou seja um processo de avaliação futuro. Um dos entrevistados nos explicou o seguinte:

[...] Aqui no Centro de Recrutamento e Mobilização penso que não se faz análise do desempenho anterior, comparada com o desempenho actual de forma a verificar o processo de avaliação de desempenho feito. Na minha opinião, a importância da avaliação do desempenho é de melhorar ainda mais o desempenho dos funcionários ou seja de nós funcionários, nas actividades que nos é incumbida em prol o desenvolvimento da instituição e alcançar as metas. Mas também o objectivo da avaliação do desempenho é de atingir cm excelência o desempenho das actividades dentro do CPRMCM [...]¹⁰

3.2 Importância da avaliação do desempenho para a evolução dos funcionários vs. Instituição

Em relação à evolução dos funcionários e a sua relação com a avaliação do desempenho, olhando na perspectiva de como esta tem ajudado ou seja tem influenciado para a evolução dos funcionários do CPRMCM, um dos responsáveis de repartição explicou da seguinte maneira:

[...] Aqui no CPRMCM, a avaliação de desempenho tem contribuído muito na evolução dos funcionários e agentes, no que diz respeito ao profissionalismo. Aqui dá-se mais ênfase a ideia de que é na atribuição da nota aos funcionários ou agentes, a sua tendência é de melhorar as suas tarefas e seguir as recomendações ou seja o que foi recomendada para melhor desempenho [...]¹¹

Perante este cenário compreendemos que a avaliação de desempenho também tem esta componente de ajudar na evolução dos funcionários e agentes no CPRMCM, algo também evidenciado por Come e Jesus (2002), que evidencia que a avaliação de desempenho ajuda no alcance e atingimento dos objetivos e as metas inicialmente traçadas. E a importância que a avaliação de desempenho possui na vida profissional de quem é avaliado é extremamente importante como foi evidenciado por alguns dos depoimentos que podem ser encontrados ao longo do trabalho. Outro aspecto fundamental a compreender na tentativa de entender a avaliação de desempenho é a forma como tanto os funcionários comuns bem como os que ocupam os cargos de chefia afirmam a importância da avaliação de desempenho, pelo facto de compreender que a avaliação de desempenho tem dupla função, por um lado ela ajuda para a promoção dos funcionários nas suas diversas carreiras ou escalões, mas também a avaliação de desempenho ajuda na evolução de uma aprendizagem quase contínua dos funcionários. Um dos responsáveis de uma das repartições afirmou o seguinte:

¹⁰ Entrevistado C, Funcionário do CPRMCM, entrevistado no dia 21 de Junho de 2017.

¹¹ Chefe de repartição numa das áreas na Direção Nacional dos Serviços Agrários, entrevistado no dia 17 de Maio de 2014.

[...] A avaliação de desempenho contribui para o desempenho dos funcionários tendo em conta que no CPRMCM com este processo de avaliação de desempenho surgiram funcionários premiados e distinguidos que lhes permitiram cada vez mais crescer e evoluir profissionalmente [...]¹²

Tendo em conta estas colocações, compreendemos a fundo que a avaliação de desempenho a fundo consegue de facto efetivar o processo a consecução das actividades no Centro Provincial de Recrutamento e Mobilização da Cidade de Maputo (CPRMCM). Mais ainda, entendemos que a razão da avaliação dos funcionários no CPRMCM vai de alguma forma contribuir no melhoramento dos seus níveis e empenhos com vista a alcançar os objectivos da Instituição.

4 CONCLUSÃO

O trabalho desenvolvido tinha como objetivo analisar o impacto da avaliação do Desempenho nos funcionários e Agentes do Estado, olhando especificamente os funcionários do Centro Provincial de Recrutamento e Mobilização da Cidade de Maputo (CPRMCM), no período compreendido entre 2010 a 2015.

Numa primeira instância compreendemos que a prática de avaliação de desempenho é um instrumento muito importante para a progressão e evolução dos funcionários do Centro Provincial de Recrutamento e Mobilização da Cidade de Maputo (CPRMCM). Neste contexto, compreendemos que a avaliação de desempenho na Função Pública precisa dar um salto qualitativo e evoluir exclusivamente ao que tange a inclusão de todos no processo de avaliação e a sua importância. Ou seja, avaliar o desempenho dos funcionários no CPRMCM, constitui uma das importantes atribuições do pessoal com competências de Direção e chefia. Portanto, evidenciamos que a avaliação de desempenho é uma ferramenta de grande importância no CPRMCM, pois ajuda no alcance e atingimento dos objetivos e as metas inicialmente traçadas.

Neste contexto, partindo em conformidade com os argumentos avançados no início do trabalho, concluímos que a avaliação de desempenho é uma ferramenta indispensável para aperfeiçoar as actividades e o trabalho dos funcionários, desta forma melhorando o contexto do trabalho, a proporcionando desta forma melhores resultados em termos de eficiência e eficácia no CPRMCM. Mais ainda, a avaliação de desempenho possibilita a promoção, progressão e perseguição conjunta dos objectivos entre a instituição e os funcionários.

¹² Chefe de uma das repartições na Direção Nacional dos Serviços Agrários, entrevistado no dia 11 de Maio de 2014.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAD, G. S. (1991) *Sistemas de avaliação de desempenho: opinião de avaliadores e avaliados*. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Brasília;
- ARVEY, Richard e MURPHY, Kevin. (1998) Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 68, 49-141.
- BERGAMINI, Cecília e BERALDO, Deobel. (1998) *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*, 4ª Edição. Atlas: São Paulo.
- BOHMERWALD, Pedro (1996) *Gerenciando o sistema de avaliação de desempenho*. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Cristiano Ottoni.
- BOLETIM DA REPUBLICA. *Sistema de Gestão do Desempenho na Administração Pública – de 12 de Outubro de 2009*. I Série, 4º Suplemento, Número 40, Publicação Oficial da Republica de Moçambique: Maputo; 2009.
- CAMPIRA, Farissai P.; ARAÚJO, Alexandra M.; ALMEIDA, Leandro S. (2016). *Autoconceito E Autoeficácia: Relação Com O Desempenho Académico Em Alunos Universitários De Moçambique*. LIVRO de ATAS, p. 100.
- CAETANO, António (1996). *Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: RH Editora.
- CHAMBELA, S. A. & CHEMBEZE, A. L (2013). *Impacto do Sistema de Classificação de Mérito usado na Autoridade Tributaria, na Motivação dos Funcionários (2010-2012)*. Tese de Doutoramento.
- CHIAVENATO, Idalberto (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas Organizações*, Campus: Rio de Janeiro.
- _____ (2001). *O Desempenho humano nas Empresas: Como desenhar cargos e Avaliar o Desempenho*. São Paulo: Atlas.
- DOS SANTOS, E. C. V. (2014) *Contributo da Avaliação de Desempenho Humano para a Gestão de Risco Operacional nos Bancos Comerciais–Estudo de Caso do Banco Internacional de Moçambique, SA*.
- DUARTE, Stela Mithá; BASTOS, Juliano Neto (2016). Trajectória e desafios da avaliação do desempenho docente: o caso da Universidade Pedagógica de Moçambique. *Revista Transmutare*, v. 1, n. 1.
- GILLEN, Terry (s/d), *Avaliação do Desempenho*, Atlas: São Paulo;
- GUNARATNE, Asoka e PLESSIS, Andries (2007). Performance management system: a powerful tool to achieve organizational goals. *Journal of Global Business and Technology*, 3, 17-28.
- KUDRYCKA, B (2001). *The changing position and status of civil servants: governance and public administration in the 21st century*. In: INTERNATIONAL CONGRESS OF ADMINISTRATIVE SCIENCES, 25, Athenas.
- LOTA, G. S (2002). *Avaliação de Desempenho na Área Pública: Perspectivas e Propostas Frente a dois casos Práticos*.
- LUCENA, M.D.S (1992). *Avaliação de Desempenho*. São Paulo: Atlas.
- MINISTÉRIO DA FUNÇÃO PÚBLICA (2009), *Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE)*, 1ª Edição, Imprensa Nacional de Moçambique: Maputo.

- MUSSANHANE, H. J. (2012). *Análise da influência do Sistema de Carreiras e Remuneração na motivação profissional dos docentes dos Ensinos Básico e Secundário Geral de Maputo*. Tese de Doutoramento. Universidade Eduardo Mondlane.
- MADDUX, R (1991). *Avaliação do desempenho: Guia prático para uma avaliação de desempenho mais produtiva e positiva*. Lisboa: Monitor.
- NYAKADA, V. P (2010) *Lógica administrativa do Estado Moçambicano (1975-2006)*.
- PINHEIRO, M. L. M (1996). *Avaliação de desempenho no sector público: problemas e perspectivas*. Brasília: Diretoria de Pesquisa e Difusão, Relatório interno de pesquisa, n. 3.
- RIBEIRO, G (2000). *Avaliação de desempenho: instrumento de dominação ou de gestão organizacional?* Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília;
- ROBBINS, Stephen (2003), *Administração: Mudanças e Perspectiva*. São Paulo: Editora Saraiva;
- SIMIONE, Albino Alves (2014). A modernização da gestão e a governança no setor público em Moçambique. *Revista de Administração pública*, v. 48, n. 3, p. 551-570, 2014.
- SOUSA, António (1990). *Introdução à Gestão: Uma abordagem Sistémica*. Lisboa/ São Paulo: Verbo..
- SUCCATO, R. et al (1994). *Relatório da Avaliação do Desempenho dos APEs*. Maputo: Cooperação Suíça-Ministério da Saúde (Moçambique).
- TAVARES, Maria S. R. A (2010). *Motivação e desempenho dos funcionários da Administração Pública Cabo-Verdiana actual*, Lisboa. Dissertação de Mestrado na Universidade Aberta de Lisboa.
- WERTHER JR, W.B, DAVIS, K (1983). *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil.