

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA  
AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

**A Avaliação do Desempenho na Determinação do Potencial Para a Progressão nas  
Carreiras dos Funcionários – Um Estudo de Caso no Ensino Superior Público de  
Moçambique**

**Augusto José Mondlane  
Oswaldo Elias Farah  
Dalila Alves Corrêa  
Antônio Carlos Giuliani**

**RESUMO**

Esta pesquisa visa entender a aplicação da avaliação de desempenho na determinação do potencial dos funcionários. O estudo tem como objetivo investigar os impactos da avaliação de desempenho na avaliação de potencial, assim como as causas e conseqüências da sua ausência. Para a realização deste intento, foi feita uma pesquisa em uma universidade em Moçambique, na qual se utilizou a técnica de entrevistas, através de um questionário definido a partir da literatura sobre a avaliação de desempenho e de potencial. Aplicou-se estatística descritiva (REA,2000) para a apuração das freqüências absolutas e relativas e a análise qualitativa na descrição dos resultados. A falta de um programa de avaliação de desempenho para professores do ensino superior público em Moçambique contribui negativamente na gestão universitária, fato confirmado pelos resultados obtidos da análise dos dados de pesquisa. No final, recomenda-se a adoção de programas de avaliação para os professores e são apresentadas sugestões de treinamento dos avaliadores.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Avaliação de Potencial. Progressão de funcionários.

**ABSTRACT**

This research aims to understand the application of the performance evaluation in the determination of the employee's potential. The objective of the study is to investigate the impacts of the performance evaluation in the potential evaluation, as well as the causes and consequences of its absence. For the accomplishment of this intention, was made a research in an university in Mozambique, in which was used the technique of interviews, through a questionnaire defined from literature concerning potential and performance evaluation. Descriptive statistics (REA, 2000) for the verification of the absolute and relative frequencies and the qualitative analysis in the description of the results was applied. The lack of the performance evaluation program for professors of public superior education in Mozambique contributes negatively in the universities management, fact confirmed for the gotten results from the analysis of the research data. In the end, adoption of evaluation programs for the professors is recommended and is presented suggestions for appraisers training.

Key-words: Performance Evaluation. Potential Evaluation. Employee's progression.

## 1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho, uma das ferramentas mais poderosas para a organização manter e aumentar a produtividade, facilita o cumprimento de metas estratégicas, tanto para instituições privadas, quanto para instituições públicas. Esta atividade sempre existiu informalmente nas organizações, mas atualmente maior enfoque é dado à gestão e avaliação do desempenho formais.

Os líderes preocupam-se em acompanhar o trabalho dos funcionários e avaliar em que medida o desempenho deles corresponde às necessidades da organização. Eles formam uma opinião sobre o valor relativo dos funcionários para a organização e procuram maximizar a contribuição de cada indivíduo. Embora os processos informais contínuos sejam de importância vital, geralmente as organizações fazem uma avaliação formal de desempenho uma ou duas vezes por ano.

Alguns programas de avaliação de desempenho são bem sucedidos e outros mal sucedidos, dependendo das filosofias que as fundamentam, de suas conexões com as metas de negócio da organização, das atitudes e habilidades dos responsáveis por implementá-los, recorrendo-se a vários métodos para a reunião de informações sobre o desempenho dos funcionários. De acordo com a complexidade de empregos de hoje, muitas vezes é irrealista presumir que uma pessoa possa observar e avaliar plenamente o desempenho de um funcionário. Alguns estudiosos desta área advogam a idéia de vários avaliadores, podendo ser presidente, vice-presidente, diretores, superintendente, gerente e/ou supervisores, colegas, integrantes de equipe, o próprio funcionário, subordinados e clientes. Assim, cada um pode contribuir mais ou menos para a administração de forma menos subjetiva. Porém, a avaliação pelo superior hierárquico tem sido a abordagem tradicional de avaliação do desempenho de um funcionário.

O presente trabalho discute a questão da Avaliação de Desempenho, no tocante ao papel desta atividade na avaliação de potencial, ferramenta essencial para a progressão nas carreiras dos funcionários. Com efeito, procura-se trazer algumas realidades do Ensino Superior Público de Moçambique sobre a temática, através de uma pesquisa feita na Universidade Pedagógica. Atualmente, a avaliação de desempenho é bastante debatida em numerosos círculos acadêmicos da área e vários autores abordam o tema nas suas obras sobre a gestão de pessoas. Espera-se que o estudo contribua na recolha de informações que possam ajudar no melhoramento da gestão universitário, além de subsidiar o projeto de dissertação do Mestrado Profissional em Administração do autor.

### 1.2 PROBLEMA

A avaliação das pessoas constitui uma ferramenta importantíssima de gestão. Até que ponto a falta de avaliação de desempenho prejudica a avaliação de potencial e, conseqüentemente, na progressão nas carreiras dos funcionários?

### 1.3 HIPÓTESES

Para desenvolvimento do presente estudo foram elencadas as seguintes hipóteses:

- A avaliação do desempenho influencia a avaliação de potencial e na progressão dos funcionários.

- A falta de avaliação do desempenho dos funcionários.
- O excesso de subjetividade prejudica a avaliação de potencial e fornece informações erradas para a progressão nas carreiras.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1. GERAL

Este trabalho tem por finalidade estudar o papel da avaliação de desempenho na avaliação de potencial para a progressão dos funcionários.

### 1.4.2. ESPECÍFICOS

Elencou-se os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar a avaliação de desempenho e de potencial de funcionários, apoiando-se na bibliografia disponível;
- Analisar os principais efeitos da falta destas práticas para as progressões;
- Avaliar os dados recolhidos no campo à luz do referencial teórico;

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliar, entendido no sentido genérico, é inerente à própria natureza humana; é o exercício da análise e do julgamento sobre qualquer situação que exija uma apreciação de fatos, idéias, objetivos e, também, uma tomada de decisão a fim de se atingir uma situação desejada. O termo avaliação refere-se ao ato ou efeito de se atribuir valor, sendo que valor pode ser entendido num sentido qualitativo (mérito, importância) ou num sentido quantitativo (mensuração).

Para (Catelli 2001: 198), o sentido qualitativo de avaliação expressa a idéia de julgamento, formação de juízo ou atribuição de conceito a determinados atributos de algum objeto, como, por exemplo, relativamente a um desempenho econômico: bom, ótimo, eficaz – conforme detenha certas qualidades. Nesse sentido, a avaliação requer padrões, em termos informativos, como parâmetros que permitam a realização desse julgamento. Requer, portanto, a mensuração das expectativas de desempenho, bem como de sua realização.

A palavra desempenho significa “ação, atuação, comportamento. Quando se avalia o desempenho no trabalho e se conclui por sua adequação ou não está-se-lhe atribuindo uma qualificação que pode ser resumida em desempenho eficiência ou desempenho eficaz ou ambos” (Bergamini e Beraldo 1988:36).

Chiavenato (2002:324-325), define a avaliação de desempenho como “uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa”. Ao definir a avaliação de desempenho, o autor enfoca uma análise sobre as pessoas, procurando avaliar suas qualidades, valor e excelência, levando a avaliação ao nível comportamental. Ele enfatiza que por intermédio dela, a empresa toma conhecimento da conduta do trabalhador. Se corresponde ou não às expectativas que a organização teve com relação a ele, por meio da seleção, evidenciando a relação investimento-retorno entre empregado e empregador.

Kanaane e Ortigoso (2001:148) vão mais longe, ainda, ampliando a definição de avaliação de desempenho, associando-a também ao conceito comportamental, e, mais além “às atitudes subjacentes ao cotidiano”. Assim, essa análise se dá em parâmetros mais subjetivos e personalizados, já que o processo “capta e entende as atitudes, os comportamentos e os papéis profissionais dos membros de uma organização, a aplicação das aprendizagens, a criatividade e a ativação do potencial cognitivo e emocional”. Para isso, a importância do ambiente externo e das novas tendências como sinergia, *empowerment*, proatividade, empreendedorismo.

Lucena (1992:21), destaca que a avaliação de desempenho dá maior importância aos “resultados apresentados pelo empregado, tendo como parâmetros os padrões de desempenho definidos”. Desse modo, a autora coloca que a avaliação deve obedecer a parâmetros de desempenho previamente definidos, isto é, o produto final do desempenho deve ser avaliado em função dos resultados obtidos a partir dos padrões que foram pré-estabelecidos, incluindo a análise da Qualificação Profissional. Neste sentido, a avaliação de desempenho tem caráter mais preciso na medida em que ocorre em contextos conhecidos e esperados. Essa forma de se conceber a avaliação lhe confere uma natureza mais social, mais justa, uma vez que os resultados serão comparados com os padrões fixos e estes, são de conhecimento do trabalhador.

Para Pontes (1999:24), a avaliação de desempenho é um método que visa estabelecer um acordo com os funcionários, de forma contínua, de acordo com os resultados esperados pela organização, acompanhar os desafios, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar o desempenho. O autor realça que, sem a avaliação de desempenho a organização não realiza seu planejamento ou suas estratégias. Assim, “a avaliação de desempenho é a função principal dos líderes, já que eles respondem pelos papéis de planejar, liderar, facilitar, educar e acompanhar os resultados de sua equipe de trabalho”.

Mais adiante, Pontes (1999:25), relaciona a avaliação de desempenho aos resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, acompanhar o processo de trabalho e estabelecer o *feedback* constante. O autor enfatiza o comportamento das pessoas no trabalho como objeto de avaliação e não as pessoas em si. Para tal, diferencia a avaliação de desempenho da avaliação de potencial e da avaliação de cargos. A avaliação de potencial busca averiguar “as possibilidades futuras do indivíduo em termos de seu crescimento no trabalho, avaliando a capacidade em termos de conhecimentos, vivência, habilidades e aptidões. Por sua vez, a avaliação de cargos procura estabelecer o valor relativo dos cargos da empresa, para encontrar uma hierarquização destes e estabelecer uma possível carreira”.

Vários autores comungam a idéia segundo a qual os programas de avaliação do desempenho não são novidades para as empresas. (Bohlander et al 2003: 214), exemplifica falando do governo federal americano, que remonta a “avaliação de funcionários em 1842, quando o congresso aprovou uma lei tornando obrigatórias revisões de desempenho anuais para os funcionários do departamento”. Este exemplo prova que, de fato, os programas de avaliação do desempenho já eram uma realidade nesta época, e que a partir de lá os mesmos foram evoluindo nas organizações grandes e pequenas, tanto no setor público quanto no privado até os dias atuais.

Na conjugação das diferentes idéias de autores que escrevem sobre esta matéria depreende-se que, enquanto uns acham que os programas de RH são os meios mais lógicos de avaliar, desenvolver e utilizar efetivamente o conhecimento e as habilidades dos funcionários, outros destacam que as avaliações de desempenho frequentemente ficam aquém de seu potencial.

Os programas de avaliações de desempenho não simplesmente servem para avaliar quem está fazendo um bom trabalho (ou não), como podem transparecer, eles são, acima de tudo, uma ótima ferramenta gerencial e versátil de que os gestores dispõem. Pontes (1999:26 e 27) menciona várias finalidades destes programas, das quais destacamos o “dinamismo no planejamento da empresa, melhoria da produtividade, comprometimento das pessoas em relação aos resultados, melhoramento de comunicação nos diversos níveis hierárquicos, estabelecimento de um clima de confiança (...) e servir como instrumento para levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento”.

Algumas pessoas defendiam e propagavam a idéia de que a avaliação de desempenho não podia ser utilizada para efeitos salariais, argumentando que esta avaliação tinha fins de desenvolvimento e que a metodologia ficava comprometida quando utilizada para fins salariais. Pontes critica este pensamento, pois, segundo ele, julgava-se que “o uso para fins salariais provocava distorções no método”. O autor associa distorções com o próprio método empregue e não com a sua utilização para fins salariais. Neste caso, não se nega o princípio desenvolvimentista da metodologia de avaliação de desempenho, mas tal desenvolvimento deve ser compensado com promoções aos desempenhos brilhantes, desde que se utilize com transparência e objetividade o método de avaliação. Não obstante, observa-se que só o bom resultado não é suficiente para a promoção ou progressão do funcionário. Este resultado seria apenas um dos requisitos para a promoção, pois se deve ter em consideração a avaliação do potencial e a qualificação para o novo cargo.

## 2.2. AVALIAÇÃO DE POTENCIAL

Potencial, segundo Resende e Takeshima (2000:53-54), “é o conjunto de aptidões, habilidades, conhecimentos, habilitações e competências mais específicas que as pessoas possuem, passíveis de serem desenvolvidas”. Ele destaca várias utilidades da avaliação de potencial na organização como nos bancos de dados de pessoas em potencial, referência para a administração sobre as carreiras ou talentos, roteiro para avaliar carreiras horizontais – constitui-se como uma evolução profissional dentro do próprio cargo – baseada em competências e alocar pessoas corretamente nos processos de recrutamento e seleção. Para o efeito, são vários os modelos de formulários utilizados, dependendo da aplicação a que se destina (RESENDE, TAKESHIMA, 2000:53-54).

(...) avaliar potencial significa pré-ver até que ponto determinado indivíduo é capaz de chegar, considerando sua posição atual. Significa afirmar que a pessoa tem as qualidades ou competências para ocupar tal cargo futuramente. A avaliação de potencial estima um alvo bem específico. (MARTINS, 2002:55-59).

A autora ainda ressalta a importância desse tipo de avaliação no planejamento de carreira, apontando possíveis caminhos a serem traçados (op.cit.).

Para Martins (2002:55-59), “avaliar potencial significa pré-ver até que ponto determinado indivíduo é capaz de chegar, considerando sua posição atual. Significa afirmar que a pessoa tem as qualidades ou competências para ocupar tal cargo futuramente. A avaliação de potencial estima um alvo bem específico”. A autora ainda ressalta a importância desse tipo de avaliação no planejamento de carreira, apontando possíveis caminhos a serem traçados.

Neto reconhece a complexidade e delicadeza deste processo na gestão de RH e, hipoteticamente, relaciona isso à falta de sua prática em muitas instituições. “Um dos

obstáculos históricos da disseminação desse processo, em grande número de empresas, tem sido a utilização de ferramentas muito complexas e caras” (NETO, 2002: 63).

Note-se que, ainda nos momentos atuais, muitos profissionais de RH têm dificuldades em distinguir “potencial” de “desempenho”. São conceitos próximos, mas totalmente diferentes ou, pelo menos, se complementam. Neto procura estabelecer a diferença entre ambos mostrando as finalidades de cada um na gestão. Para ele, a avaliação de desempenho resume-se na “observação e análise dos resultados alcançados por um indivíduo no passado recente, circunscrita a um período específico, enquanto que potencial se interessa pelo futuro, não pelo passado” (NETO, 2002:66).

Porém, apesar de serem passíveis de várias combinações, os dois conceitos têm faces diferentes. Não obstante, é inegável a relação entre a avaliação de desempenho e o futuro da empresa ou do próprio funcionário. Esta distinção leva-nos a perceber que nem sempre o indivíduo com bom desempenho tem alto potencial. O funcionário pode ter bom desempenho e baixo potencial e vice-versa. O mesmo acontece quando se trata do desempenho em dois cargos exercidos pela mesma pessoa. Evidentemente, num caso, o desempenho será alto e baixo noutro. Analogamente, se o indivíduo é submetido a duas avaliações de potencial, visando ocupar dois cargos futuros, uma pontuação será relativamente alta do que outra, mesmo que para os dois casos a pontuação seja alta (ou baixa).

### 2.3. AVALIAÇÃO DE POTENCIAL NA FUNÇÃO PÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

O Sistema de Carreiras profissionais na Administração Pública em Moçambique, vigente até os finais dos anos 90, era coberto de certas inadequações, nomeadamente quanto à exigência de superior nível académico para a evolução na carreira, o não reconhecimento, em termos remuneratórios, do mérito, experiência e desempenho dos funcionários e a falta de meios para a diferenciação salarial para determinada carreira ou profissão. São lacunas que resultam da própria idade da Função Pública moçambicana e que acredita-se que, gradualmente, estão sendo preenchidas.

O Decreto 64/98, de 3 de Dezembro (do Conselho de Ministros de Moçambique), concorre na reforma do Sistema de Carreiras e Remuneração e pretende adequar a Administração à evolução da sociedade e da economia como resposta ao atual desafio em matéria de modernização administrativa.

Neste Decreto diferencia-se promoção da progressão, sendo **promoção** “mudança para classe ou categoria seguinte da respectiva carreira e opera-se para escalão e índice a que corresponda vencimento imediatamente superior”, enquanto que **progressão** “faz-se por mudança de escalão dentro da respectiva faixa salarial” (Reis et al, 2001:236).

Neste sistema moçambicano, são estabelecidos os seguintes requisitos obrigatórios para a progressão (mudança de escalão):

- Três anos de serviço efetivo no escalão em que está posicionado;
- Avaliação de potencial; e
- Existência de disponibilidade orçamental.

Para a avaliação de Potencial, foram elaborados critérios de avaliação a serem aplicados na Função Pública, abrindo-se a possibilidade de alguns setores proporem critérios que melhor se adequem com a especificidade de suas carreiras. Assim, a Resolução 12/2001, de 26 de Dezembro, aprovou as normas de procedimentos e critérios de avaliação de potencial para as progressões nas carreiras profissionais do aparelho do Estado. Esta Resolução conceitua a avaliação de potencial como “valoração das capacidades e habilidades técnico-profissionais do funcionário a partir de indicadores objetivos pré-

definidos” (BR, 2º Suplemento, I Serie, nº 52, 2001:28). Esta avaliação visa graduar os funcionários dentro do mesmo escalão, permitindo progredir para o escalão imediatamente superior e tem como base indicadores a que se atribui uma pontuação em função da sua influência no desenvolvimento profissional.

Os indicadores de avaliação baseiam-se no crescimento da capacidade técnico-profissional de trabalho do funcionário e permitem a verificação do crescimento presumido da capacidade e esforços individuais de desenvolvimento profissional. A seguir, são mencionados os indicadores de avaliação de potencial e a pontuação correspondente:

**Tabela 1:** *Indicadores de avaliação de potencial*

| <b>N/O</b> | <b>Indicador</b>   | <b>Pontuação</b> |
|------------|--|------------------|
| 1          | Tempo de serviço na Administração Pública                                      | 5 a 25           |
| 2          | Tempo efetivo na carreira atual  | 15 a 50          |
| 3          | Tempo de serviço no escalão atual  | 20 a 80          |
| 4          | Habilitações académicas  | 10 a 75          |
| 5          | Formação não formal  | 25 a 100         |
| 6          | Média de classificação de serviço nos últimos 2 anos (Avaliação de Desempenho) | 30 a 150         |

Fonte: *Elaborado pelos autores*

Nota-se que nestes indicadores a avaliação de desempenho tem maior peso na determinação do potencial dos funcionários. Isso facilmente mostra o papel que a avaliação do desempenho exerce sobre a avaliação de potencial dos funcionários. Portanto, sem avaliação de desempenho, a avaliação de potencial é irrealizável e, conseqüentemente, o processo de progressão de funcionários (mudança de escalão) não se efetiva.

### **3 METODOLOGIA**

Procedeu-se uma pesquisa exploratória aos documentos normativos que regulam a avaliação de desempenho na Universidade Pedagógica, nomeadamente: 1) o Estatuto Geral dos Funcionários do Estado; 2) o Decreto 64/98, de 3 de Dezembro, que estatui o atual Sistema de Carreiras e Remunerações; 3) o Decreto 30/2001, de 15 de Outubro, que aprova as Normas de Funcionamento dos Serviços da Administração Pública; 4) a Resolução 12/2001, de 26 de Dezembro, que aprova os Critérios de Avaliação de Potencial para efeitos de progressão na carreira; 5) modelos de fichas adotadas para avaliação de desempenho; e demais documentação pertinente. A aproximação a estes materiais visava entender como deve ser o procedimento recomendado para a avaliação de desempenho de funcionários naquela instituição.

Por meio de entrevistas individuais, procedeu-se pesquisa junto a um grupo de 11 funcionários da Universidade Pedagógica de Moçambique – na Reitoria e Delegação de Maputo – dos quais 5 responsáveis por avaliar e 6 sujeitos à avaliação de desempenho. Deste universo, há funcionários comuns, docentes e os que pertencem aos dois grupos. O objetivo desta pesquisa foi coletar dados e informações dos profissionais sobre as práticas de Avaliação de Desempenho naquela instituição, visando um diagnóstico da falta e do aspecto subjetivo desta atividade. Para esta coleta utilizou-se um questionário (ROESCH,1996), abordando aspectos da temática.

Os dados coletados foram analisados através da estatística descritiva (REA,2000), a qual possibilitou a apuração das freqüências absolutas e relativas. Utilizou-se a análise qualitativa na descrição dos resultados, relacionando causas e efeitos da falta e da subjetividade na avaliação de desempenho nas organizações e, especialmente na Universidade Pedagógica. A tabela a seguir mostra a relação dos entrevistados entre 27 de Julho e 1 de Agosto de 2006, em Maputo – Moçambique.

**Tabela 2:** *Relação dos entrevistados*

| CARGOS                     | ENTREVISTADOS |                     | N°<br>PREVISTO |
|----------------------------|---------------|---------------------|----------------|
|                            | N°            | DATA                |                |
| Reitor                     | 1             | 27/07/06            | 1              |
| Diretor RH                 | 1             | 27/07/06            | 1              |
| Outros Diretores           | 2             | 31/07/06 e 01/08/06 | 2              |
| Chefes dept°               | 1             | 01/08/06            | 2              |
| Funcionários avaliados     | 3             | 28/07/06            | 3              |
| Funcionários não avaliados | 0             |                     | 3              |
| Docentes não avaliados     | 3             | 31/07/06 e 01/08/06 | 0              |
| <b>TOTAL</b>               | <b>11</b>     |                     | <b>12</b>      |

Fonte: *Elaborado pelos autores*

## 4 RESULTADOS

### 4.1. CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES E PERFIL DA AMOSTRA

Dos 11 respondentes pesquisados, 45,46% são responsáveis por avaliar e 54, 54% são avaliados. 27,27% são funcionários comuns (de regime geral) e declararam que têm sido avaliados anualmente; igual valor percentual (27,27%) são docentes (regime especial diferenciado), sujeitos à avaliação de desempenho, mas afirmam nunca terem sido avaliados formalmente; e 45,46% não são sujeitos à avaliação comum de desempenho por exercerem cargos de direção. Observou-se que, deste universo, 100% acreditam que a avaliação de desempenho na UP apenas se restringe aos funcionários de regime geral (exclui professores).

Dos entrevistados, 72,73% enfatizam que o método de escala gráfica, adotado para funcionários da área administrativa, é menos subjetivo quando bem aplicado, mas na UP o método é passível de subjetividade ligada aos avaliadores, pois estes não levam a sério o processo. 18,18% reclamam que os avaliadores desvalorizam o desempenho dos funcionários durante o ano, considerando, apenas, o desempenho do tempo mais próximo – “efeito recentidade” (Pontes, 2005: 61) e que, também, consideram desempenhos dos períodos não abrangidos pela avaliação. 9,09% afirmam terem sido avaliados por avaliadores que só atribui classificações máximas para não prejudicar nas promoções e igual valor percentual afirmam que a maioria dos avaliadores tem receio de atribuir classificações abaixo de “bom” para evitar conflitos com os avaliados.

27,27% confirmam que a avaliação de desempenho influencia nas suas promoções, progressões e nomeações definitivas, enquanto que outros 27,27% (todos docentes) afirmam que a avaliação de desempenho não afeta as suas promoções, progressões e nomeações, mas têm sido atribuídos uma classificação de “bom”, arbitrariamente, nos documentos referentes a estes atos. 72,73% dos entrevistados realçam a necessidade de

implementação do programa de avaliação de desempenho formal para os professores, pois, do momento este é inexistente.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A avaliação de potencial é utilizada para vários fins na organização e tem alguma relação com a avaliação de desempenho. Uma das finalidades da avaliação de potencial é a evolução horizontal nas carreiras dos funcionários, que em Moçambique é feita através da mudança de escalão. Vários autores defendem a complementaridade entre as duas avaliações e em alguns casos a avaliação de desempenho é parte integrante da avaliação de potencial.

Os indicadores podem variar de acordo com o fim a que se destina a avaliação de potencial. A função pública em Moçambique optou em uma avaliação de potencial direcionada à progressão (horizontal) nas carreiras, cujos indicadores integram a avaliação de desempenho.

Da pesquisa feita junto à Universidade Pedagógica depara-se que, a semelha das demais universidades públicas naquele país, a legislação atual é incompatível com o atual sistema de carreiras, não contemplando algumas características: os qualificadores profissionais para as carreiras docentes, o regulamento da carreira docente e critérios de avaliação de desempenho e de potencial específicos para docentes.

A falta dos critérios de avaliação de desempenho dos professores provoca a ausência desta atividade, o que torna difícil o cumprimento integral do preceituado na Resolução que aprova os critérios de avaliação de potencial para efeitos de progressão.

Não obstante, as carreiras de regime geral, cujos critérios de avaliação de desempenho já existem, a situação é diferente. São tomadas em conta as avaliações de desempenho dos dois últimos anos, conforme estabelece a Resolução 12/2001, de 26 de Dezembro. Nesta avaliação nota-se algumas tendências de subjetividade ligadas aos próprios avaliadores, tais como: receio de atribuir classificações abaixo de bom; atribuição de classificações máximas sem considerar o desempenho real do funcionário; consideração apenas dos desempenhos mais recentes, entre outras. São apontadas como fatores para este comportamento a falta de seriedade com os programas de avaliação de desempenho e a falta de treinamento dos avaliadores.

No caso dos professores, o indicador “avaliação do desempenho” não pode ser elemento diferenciador nas posições relativas que os envolvidos (docentes) ocupam na avaliação de potencial, pois todos têm classificação de “bom”, independentemente de terem bom ou mau desempenho.

Face a esta situação, recomendamos que:

- a) As universidades se preocupem com a elaboração de propostas dos critérios de avaliação de desempenho para os docentes. Enquanto não existirem critérios gerais aprovados para este sistema de ensino, as universidades ou faculdades podiam, de forma individual, conceber seus sistemas de avaliação específicos;
- b) Os responsáveis pela avaliação dos funcionários devem ser submetidos ao treinamento; e

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA  
AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

- c) Os resultados de avaliação devem ser elementos a considerar nas promoções, nomeações, progressões, premiações, punições e treinamento dos funcionários.

**REFERENCIAS**

BERGAMINI, Cecília Whitaker, BERALDO, Deobel Garcia Ramos. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. 4.ed.São Paulo: Atlas, 1988.

BOHLANDER, George et al. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Thompson, 2003.

CATELLI, Armando et al. *Controladoria - Uma abordagem da Gestão Econômica*. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos*. Edição Compacta. 7ª ed.São Paulo: Atlas, 2002.

REIS, António Marcelo dos, et al. *Estatuto Geral dos Funcionários do Estado*. 2ª Ed. Maputo: MAE, 2001.

KANAANE, Roberto, ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. *Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano*. São Paulo: Atlas, 2001.

LUCENA, Maria Diva da Salette. *Avaliação de desempenho*. 3.ed. São Paulo: Atlas,

MARTINS, Claerte. *Avaliação de desempenho*. In: BOOG, Gustavo e Magdalena (Coords.). *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*. São Paulo: Gente, 2002.

NETO, Almiro dos Reis. *Avaliação de potencial e competência*. In: BOOG, Gustavo e Magdalena (Coords.). *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*. São Paulo: Gente, 2002

PONTES, Benedito Rodrigues. *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. 7ª ed. São Paulo, 1999

REA, M.Louis & PARKER, Richard. *Metodologia da pesquisa: do planejamento a execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.

RESENDE, Enio, TAKESHIMA, Maria Luiza. *RH em tempo real: conceitos e ferramentas modernas para gestão de recursos humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ROESCH, Sylvia M. A . *Pesquisa quantitativa. Projetos de Estágio do curso de Administração*. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. *Boletim da República (de Moçambique), I Série – nº 52, 2º Suplemento, de 26 de dezembro de 2001.*

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA  
AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.