

658.3 (679)
FOA

gest-40

40

Dupl. 1202



Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Economia

Curso de Gestão

Trabalho de Licenciatura

Avaliação de Desempenho Humano – O Caso do Banco Standard Totta de Moçambique

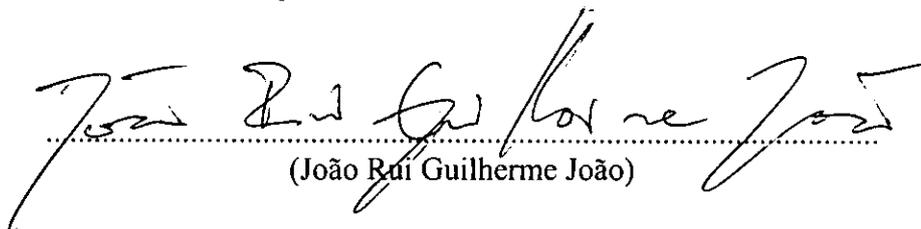
João Rui Guilherme João

D. E. M. - ECONOMIA	
R. E.	29 240
DATA	21 / 01 / 05
ADQUIÇÃO	oferta
COTA	

DECLARAÇÃO

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição de ensino educacional.

Maputo aos 1 de Setembro de 2004

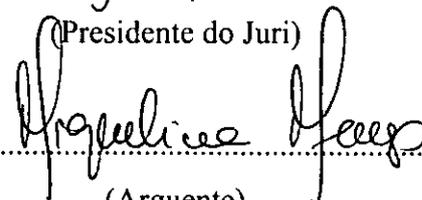

.....
(João Rui Guilherme João)

APROVAÇÃO DO JURI

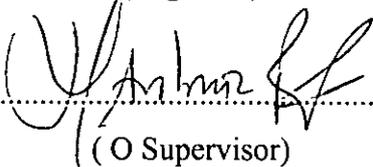
Este trabalho foi aprovado com 13 valores no dia 1 de Setembro de 2004 por nós, membros do júri examinador da Faculdade de Economia, Universidade Eduardo Mondlane.


.....

(Presidente do Juri)


.....

(Arguente)


.....
(O Supervisor)

DEDICATÓRIA

À memória das minhas irmãs Angela, Albina e Dulce.

Aos meus pais e irmãos

À Piedade Lucas Alexandre

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não seria possível sem o apoio da Direcção do Standard Bank SARL, particularmente da direcção dos recursos humanos, por me ter permitido a realização da pesquisa dentro da instituição, os meus agradecimentos.

A minha supervisora Prof. Doutora Maria Antónia Rocha da Fonseca Lopes, pelo tempo, esforço e dedicação que me concedeu durante todo este trabalho.

À família Igrejas que me acolheu desde o primeiro dia de aulas.

Aos meus colegas do Standard Bank SARL e à todos outros que directa ou indirectamente contribuíram para que este trabalho se tornasse realidade.

À Piedade Lucas Alexandre pelo tempo e apoio moral concedido.

INDÍCE

INTRODUÇÃO	2
PROBLEMA	3
OBJECTIVO:	4
<i>Objectivos específicos</i>	4
JUSTIFICATIVO DA REALIZAÇÃO DA PESQUISA	5
METODOLOGIA	5
ESTRUTURA DO TRABALHO.....	6
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	8
MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES	8
CONCEITO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	9
OBJECTIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO.....	11
ORGANIZAÇÃO.....	11
AVALIADOR	12
AVALIADO	12
SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO	12
1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL.....	14
2. AVALIAÇÃO DIRECTA	15
3. AVALIAÇÃO CONJUNTA	15
4. AVALIAÇÃO POR OBJECTIVOS.....	15
<i>Críticas ao modelo de Avaliação Por Objectivos</i>	17
5. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PELO MÉTODO DE 360 GRAUS.....	17
5.1. <i>Vantagens</i>	18
5.2. <i>Desvantagens</i>	19
APRECIÇÃO CRÍTICA DOS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO.....	19
ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO.....	19
HISTORIAL DO BSTM.....	20
1ª AGÊNCIA	21
AGÊNCIA DA BEIRA	21
AGÊNCIA DE MACEQUECE	22
AGÊNCIA EM VILA FONTES.....	22
O STANDARD BANK RECONSTRUÍDO	23
O BANCO STANDARD TOTTA DE MOÇAMBIQUE.....	23
A FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO.....	24
CRITÉRIO DE QUALIDADE DA FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	25
ERROS COMUNS DE AVALIAÇÃO	26
ANÁLISE E COLECTA DE DADOS	27
ENQUADRAMENTO DA DRH NA ESTRUTURA ORGÂNICA DO BSTM.....	27
A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO NO BSTM.....	29
CONSEQUÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO.....	32
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	33
BIBLIOGRAFIA.....	34
ANEXOS.....	35

INTRODUÇÃO

A crescente margem de incerteza que caracteriza o meio envolvente das empresas, nomeadamente a que decorre de um mercado cada vez mais concorrencial, a par de uma constante inovação tecnológica e do aparecimento de novos conceitos e metodologias de gestão, não podem deixar de se reflectir numa acelerada evolução da GRH², procurando fórmulas e formas que permitam as empresas encontrarem respostas eficazes num quadro de acentuadas turbulências. Tais respostas não constituem mais do que tentativas de assegurar níveis de competitividade que suportem a viabilidade das empresas.

Vivemos hoje um período em que o mundo esta se tornando cada vez mais globalizado e assiste-se simultaneamente a uma cada vez maior preocupação das empresas e /ou organizações em automação das suas linhas de produção, como forma de redução de custos, aumento da produtividade e de se manterem competitivos no mercado satisfazendo as necessidades dos clientes e captação de lucros, isto é, flexibilidade de produção e do trabalho.

Na actualidade os Recursos Humanos estão a ganhar uma maior credibilidade em todas as organizações, sendo estes parte integrante das mudanças e seus principais fazedores. Afinal as máquinas precisam de operadores e de preferência bem qualificados para lidarem com elas. E o BSTM não foge a regra.

O Banco Standard Totta de Moçambique, que era até início de 2003 detido a 55 % pelo Banco Totta & Açores, de Portugal; 41 % pelo Standard Bank, da vizinha África do Sul e 4% por pequenos accionistas, é hoje detido em 96 % pelo Standard Bank e os 4%

¹ Standard Bank SARL, desde fevereiro de 2004

² Gestão dos Recursos Humanos [<http://www.rh.com.br> (2003.11.29)]

remanescente continuam no poder de pequenos accionistas³. Este Banco está presente em todas províncias do país exceptuando a de Niassa, tendo no entanto maior número de suas agências na cidade capital do país.

O BSTM⁴ apesar de ter sido considerado o Banco moçambicano mais rentável⁵ e possuir "...mais de 96% de credores sérios..."⁶ ela aposta na informatização dos seus serviços não descurando, no entanto a valorização do seu capital humano. É esta estratégia, dentre tantas outras, que o mantém forte no mercado moçambicano mesmo com a fusão do BIM com o BCM⁷ e a fusão do Banco de Fomento com o BCI⁸.

Pretende-se com este trabalho perceber como a Avaliação de Desempenho Humano dos colaboradores os pode incentivar a alcançar os objectivos individuais e a partir destes se chegar aos objectivos da organização. O trabalho será constituído pela introdução, Metodologia, Historial do Banco, Marco Teórico e Colecta e Análise de Dados, Análise dos Resultados, Conclusão, Bibliografia e Anexos.

Problema

A generalidade de empresas usa processos arcaicos de avaliação de desempenho, sem qualquer participação dos avaliados. A consequência disso é que muitos programas de avaliação são mais prejudiciais do que benéficos. Em vez de motivarem os empregados, desinteressam-nos do trabalho, contribuindo para a baixa produtividade. Deste modo pretende-se descobrir em que medida a avaliação de desempenho pode influenciar os resultados dos negócios do BSTM.

³ <http://intranet.bstm.co.mz/noticias/noticia.htm> (200412.19)

⁴ Banco Standard Totta de Moçambique

⁵ Revista *As 100 Maiores Empresas de Moçambique*, KPMG Moçambique, Edição 2002, pp. 29-33

⁶ Correio da Manhã N° 1645, de 18 de Agosto de 2003

⁷ Correio da Manhã N° 1664

⁸ Correio da Manhã N° 1666

Objectivo:

É objectivo desta pesquisa perceber até que ponto esta avaliação de desempenho humano dentro da instituição constitui vantagem adicional para o Banco.

Objectivos específicos

Como suporte para se atingir o objectivo geral exposto acima, pretende-se com este trabalho :

- ξ Compreender como é conduzido o processo de Avaliação de Desempenho Humano no BSTM;
- ξ Conhecer os objectivos da pratica da Avaliação de Desempenho Humano na instituição;
- ξ Avaliar o grau de envolvimentos dos colaboradores do Banco nesse processo;
- ξ Analisar os resultados já alcançados com este procedimento.

Por outro lado, pretende-se dar ao Banco instrumento para futura análise e reflexão de modo que se apoie a DRH para lidar com o *capital humano*⁹ disponível de modo a prosseguir com a sua *liderança*¹⁰ - em termos de lucratividade e outros - dentro do mercado concorrencial em que está inserido, com maior realce na *racionalização*¹¹ dos recursos humanos que por sua vez irão prestar serviços de maior qualidade, eficácia e eficiência aos clientes contribuindo desta forma para o sucesso da instituição.

⁹ Mão-de-obra qualificada, com formação

¹⁰ Presença de destaque no mercado, primeiro lugar

¹¹ Afectação acertada dos colaboradores no local e na actividade que realiza de modo que se possa ter o máximo do mesmo. Ter pessoas certas nos lugares certos.

Justificativo da realização da Pesquisa

A organização, segundo *Bergamini et al (1988:31)* é uma realidade social, integrada por diferentes pessoas, que realizam actividades . A avaliação de desempenho humano tem sido motivo de foco de tensão entre a entidade empregadora e os funcionários. Neste contexto realiza-se esta pesquisa para melhorar o conhecimento dos colaboradores e o público alvo sobre as vantagens da avaliação do desempenho naquilo que é a melhoria da prestação de serviços ao cliente, por parte do colaborador, em particular, e do Banco em geral e servirá também como forma de se disponibilizar informação importante que facilite a tomada de decisão no momento em que pretender preencher uma vaga e para além disso é para a componente didáctica exigida no curso de gestão.

Metodologia

A realização desta pesquisa basear-se-á na Cidade de Maputo, local onde se encontra não apenas a Sede do Banco mas também um maior número de agências. Far-se-á uma interligação de metodologias, a destacar :

- ξ Observação directa feita dentro da organização como estagiário;
- ξ Recurso a entrevistas e questionários direccionados;
- ξ Recolha bibliográfica disponível sobre o tema em causa;
- ξ Leitura de documentação interna do Banco e consulta de periódicos disponíveis;
- ξ Recurso a Internet e intranet.

Para melhor recolha de informação indispensável para este trabalho, foi elaborado um guião de entrevista e questionário com questões-chave de acordo com objectivos predefinidos direccionado ao grupo alvo seleccionado, com conhecimento deste e da direcção do Banco. (Veja Anexo 2 e 3).

De acordo com o manual de Avaliação de Desempenho Humano existente dentro do Banco, o universo de aplicação da mesma são os colaboradores partindo dos que possuem função hierárquica do nível de Director até aos colaboradores sem função específica bancária. As informações presentes neste trabalho foram recolhidas formal e informalmente dentro duma amostra deste universo de grupos alvo, usando para tal entrevistas previamente marcadas para além do envio de questionário dirigidos aos colaboradores em outras agência dentro da cidade de Maputo.

Houve necessidade de explicar, em alguns casos, a razão destas entrevistas e questionários de modo que se tirasse a ideia que pairava em alguns colaboradores que se sentiam espiados ou até avaliados secretamente com o intuito de informar a administração (Standard Bank da África do Sul – actual accionista maioritário).

Como parte de suporte da informação contida neste trabalho recolheu-se documentação interna do Banco com a devida permissão. Destaca-se aqui o recurso a Internet, Manual de Avaliação de Desempenho Humano, Relatório e contas, Relatórios das Avaliações de Desempenho Humanos dos anos anteriores, Estatutos e Balanços Sociais.

Estrutura do Trabalho

Este trabalho é essencialmente composto por seis partes. Na introdução para além de se fazer uma apresentação geral do trabalho, com destaque para a definição do problema de pesquisa, seu objectivo, justificação da realização do tema e do local, realça também a metodologia usada para a prossecução do trabalho e a estrutura do mesmo.

Na segunda parte, através do marco teórico, procura-se enquadrar o problema da pesquisa dentro da literatura da área . Pretende-se nesta parte perceber o que se diz na literatura em relação ao objecto da pesquisa e confrontar com a realidade vivida no dia-a-dia dentro da

instituição (BSTM). Dá-se maior realce nesta parte do trabalho, as teorias da motivação, o conceito de avaliação de desempenho humano e os métodos usados para o efeito.

A terceira parte é constituída pelo historial do Banco desde a sua entrada em território nacional até o momento actual.

Na quarta parte do trabalho faz-se o enquadramento da Direcção dos Recursos Humanos dentro da instituição e o seu papel junto do seus principais clientes designadamente a Direcção, os Empregados e o Estado.

Na quinta parte, reserva-se ao processo da Avaliação de Desempenho Humano no BSTM. Nesta parte faz se uma análise da ficha da avaliação, os objectivos por detrás da avaliação e o sentimento tanto dos avaliadores como dos avaliados em relação ao processo e avaliação de desempenho humano.

Por fim, à sexta parte está reservada as conclusões finais do resultado da pesquisa e as recomendações .

Revisão Bibliográfica

O enquadramento teórico é essencial para servir de suporte e base de comparação com a prática que se vive dentro da instituição. Par tal foram escolhidas variáveis e/ou categorias teóricas que tem relação com a avaliação de desempenho humano.

Motivação dos colaboradores

A generalidade de empresas usa processos arcaicos de avaliação de desempenho, sem qualquer participação dos avaliados. A consequência é que muitos programas de avaliação são mais prejudiciais que benéficos. Em vez de motivarem os empregados, desinteressam-nos do trabalho, contribuindo para a baixa produtividade.

É necessário deixar claro o conceito de motivação. Segundo *Bergamini et al (1988:76)*, a motivação é algo intrínseco e eminentemente interno ao indivíduo. O colaborador pode ter perfil ideal, os traços de personalidade, os conhecimentos e a competência, mas para além de tudo isso e para ter um bem desempenho, ele precisa *ter motivação, desejo de fazer aquilo que se espera dele no cargo*¹².

De facto, o que se passa entre os colaboradores é que a desigualdade e as injustiças da avaliação de desempenho humano vão descredibilizando todo o processo e gerando desmotivação. Este efeito assume dimensões mais profundas quando a avaliação de desempenho humano aparece associada à política de progressão de carreira dos colaboradores.

A acrescer a este efeito negativo há ainda a questão da periodicidade da avaliação de desempenho. Apesar de esta ser anual, para o caso do BSTM, subdividida em duas partes, uma em cada semestre, existe a tendência da avaliar o desempenho, por parte do

¹² www.promerito.co.br/cursos/avaldesempapres.html (2003.12.19)

avaliador, como uma característica inerente ao último, e não considerar apenas o período estabelecido.

De acordo com a Teoria de Equidade, (*Chiavenato, 1990:215*), os empregados não estão apenas preocupados com os salários que auferem mas também com os dos seus colegas, nível de habilitação literária, experiência profissional, competência e resultados individuais. Quando eles se apercebem que há desigualdades nas recompensas, ficam tensos chegando a reduzir a sua contribuição à organização.

Ainda seguindo Chiavenato (1990), na Teoria dos Dois Factores de Herzberg, é salientado que os factores motivacionais como a realização profissional, reconhecimento e auto-afirmação melhoram o desempenho humano e o contrario pode romper o comprometimento dos indivíduos, neste caso, os colaboradores do BSTM com a organização. Essa afirmação remete um maior cuidado dos gestores dos recursos humanos do Banco para com os colaboradores.

Segundo *Bergamini et al (1988:54)*, “uma das medidas que muito contribui para despertar o interesse e reavivar a motivação dos supervisores com relação aos benefícios posteriores de avaliação de desempenho bem feita tem sido os programas de treinamento dos chefes como avaliadores de pessoal”. Esta atitude ajuda a manter um clima saudável entre o avaliador e o avaliado numa instituição como o BSTM em que se aplica mais a avaliação directa que outros métodos. Uma relação frontal e franca entre os colaboradores ajuda a despertar o motivação por aquilo que fazem.

Conceito De Avaliação De Desempenho

A avaliação de desempenho não tem apenas um único significado, aliás cada autor tem uma visão diferente daquilo que é a avaliação de desempenho humano. Aqui estão as concepções de alguns autores:

“A avaliação de desempenho não pode ser vista como uma fita métrica, mas sim como um instrumento de gestão empresarial e de pessoas”

[Wagner Siqueira (2003)]

“A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta que permite medir como cada funcionário está desempenhando seu papel dentro da universidade, o quanto esta, ou não, correspondendo ao que ela espera que seja realizado na função que ocupa”¹³

“ Avaliação de Desempenho é um processo dinâmico que faz uma apreciação sistemática sobre o que cada pessoa realiza.”¹⁴

“Avaliar o desempenho é apreciar sistematicamente um subordinado a partir do trabalho feito, seguindo as aptidões e outras qualidades necessárias à boa execução de seu trabalho” *Bergamini et al (1988:45)*

“ A avaliação de desempenho representa uma necessidade no plano organizacional. Permite julgar o nível de adaptação dos homens às suas funções, assim como a qualidade das estruturas da organização” Peretti (2001:250).

Para Chiavenato (1985:85) “... a avaliação é um processo para estimar ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa”.

Apesar de cada autor possuir uma visão particular em relação daquilo que seria uma definição ideal de avaliação de desempenho humano, todos eles tendem a um mesmo sentimento de que a avaliação de desempenho é um processo de apreciação e valorização das atividades desenvolvidas por um colaborador num certo período de tempo.

¹³[<http://www2.iq.usp.br/assistencia/administrativa/index.shtml?pagina=54&chave=Pdw>] (2003.12.19)

¹⁴[http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmes_ago99.cfm] (2003.11.11)

Objectivos da avaliação de desempenho Humano

O processo de avaliação de desempenho humano envolve não apenas a própria organização como também o avaliador, o avaliado e por vezes os clientes. De acordo com *Bergamini et al (1988:69)* o primeiro objectivo para que se faça a avaliação de desempenho humano é “conhecer” cada componente da mesma

Organização

Os objectivos da avaliação de desempenho humano nas organizações são vários, destacando-se o de mapear os resultados apresentados pelos colaboradores durante o processo de trabalho tendo como meta o alcance dos objectivos organizacionais e focalizando o levantamento dos pontos fortes e pontos a melhorar, estabelecendo um plano de acção que favoreça a melhoria da qualidade dos serviços prestados. Destaca-se ainda a necessidade de melhorar o que os colaboradores (já) fazem, para além de manter a organização em dia dentro do seu universo de actuação. *Bergamini et al (1988:213)*, afirma que a empresa pode aumentar e melhorar o seu rendimento operacional se conhecer melhor os seus recursos humanos.

Na visão de Peretti (2001:251) a implementação de um sistema de avaliação de desempenho pode ter dois objectivos :

- ξ Melhorar a comunicação entre o pessoal , criando um clima de trabalho mais favorável;
- ξ Tornar mais racionais as decisões tomadas. Estas decisões podem se classificar em três níveis a destacar :
 - ③ As promoções, as mutações, as mudanças de posto de trabalho;
 - ③ As acções que visam melhorar as capacidades e a organização (formação);
 - ③ O ajustamento das remunerações.

Avaliador

O papel do avaliador é de extrema importância, ele pode “ Reafirmar sua autoridade usando um critério justo e seguro, podendo também aprimorar sua técnica de chefia”, [Bergamini et al (1988:213)]. É outro objecto do avaliador, se avaliar, isso porque como acrescenta [Bergamini et al (1988:50)] é “ através da avaliação dos seus colaboradores que se podem tirar conclusões de si mesmo”.

Avaliado

“Conhecendo e sendo orientado quanto as suas qualidades e pontos fracos, ele se sentirá seguro quanto as suas possibilidades de carreira na instituição. O seu reconhecimento dentro da instituição é a porta para sua afirmação dentro da mesma”, [Bergamini et al (1988:213)]. Segundo Camara (2001:348) para além dos objectivos expostos acima existem outros como o desenvolvimento de pessoas, incentivo e contribuições de longo prazo.

Peretti (2001:251) afirma que, para o avaliado transparece primeiro o desejo de igualdade de tratamento, sendo assim, “o avaliado deve poder melhorar o seu trabalho, a sua autonomia, a sua competência devido ao *feedback*”. Pode também, o avaliado, exprimir as suas análises, conhecer o seu superior e as oportunidades oferecidas pela empresa. Ele pode ainda “exprimir as suas dificuldades, as suas insatisfações, os seus desejos de evolução, formação e de carreira” (Idem).

Sistemas de avaliação de Desempenho Humano

A Direcção de Recursos Humanos - DRH tem por objectivo planear, organizar e desenvolver técnicas e políticas capazes de promover o desempenho eficiente das pessoas dentro da organização, visando a consecução dos objectivos da mesma. Treinamento,

desenvolvimento e avaliação de desempenho humano tem por objectivo desenvolver e implementar sistemas que permitam auferir a actuação do colaborador face ao cargo que ocupa na organização, identificando necessidades de treinamento e capacitação e oferecendo oportunidades de melhoria de sua qualificação de ascensão funcional¹⁵.

De acordo com Camara (2001:334) os sistemas de avaliação de desempenho humano ocupam um lugar central no conjunto das ferramentas da gestão dos recursos humanos. Na realidade podem ser para validar os métodos de recrutamento utilizados pela empresa, por outro lado, permitem medir o contributo individual e colectivo dos colaboradores na mira de chegar as metas e estratégias e finalmente servem para gerir os sistemas de administração salarial, identificar o potencial dos colaboradores e diagnosticar se há ou não necessidade de formação.

Para que a avaliação de desempenho humano seja credível, equitativa e objectiva é necessário que o avaliado, de acordo com Camara (2001:338), saiba o seguinte:

- ξ O que se espera dele,
- ξ Quais os parâmetros de avaliação em função dos resultados esperados
- ξ A calendarização dos resultados esperados.

Para a avaliação de desempenho humano dentro das organizações existem diferentes tipos de sistemas e métodos. Há a destacar desde os sistemas tradicionais (a avaliação de actividades, escala gráfica, pesquisa de campo, incidentes críticos, frases descritivas, escolha forçada, comparação binária e atribuição de graus) até aos sistemas mais modernos e empreendedores, indo ao encontro as exigências actuais no mercado concorrências entre as organizações (Avaliação por objectivos e por competência 360 graus).

¹⁵ http://216.239.59.104/search?q=cache:2ofwlofs81kj:www.impa.br/aboutimpa/normas/regulamento_srh.pdf+recursos%2bhumanos&desempenho&hl=en&ie=utf-8 (2003.11.29)

Vai-se dar maior enfoque neste trabalho ao último grupo de sistemas de avaliação de desempenho humano - os empreendedores - sem deixar de referenciar a auto-avaliação ou avaliação de desempenho individual, a avaliação directa e a avaliação conjunta.

1. Avaliação de desempenho individual

*Avaliação de desempenho individual ou auto-avaliação é o processo de comparação entre o resultado efectivo e o resultado esperado do trabalho de uma pessoa em uma organização, segundo critérios e medidas pré-definidos*¹⁶.

Este tipo de avaliação do desempenho, devido a praticidade e objectividade, ocupa um papel cada vez mais relevante na mensuração e no monitoramento do resultado do trabalho das pessoas, podendo inclusive alimentar outros processos de Recursos Humanos (capacitação e gestão de desempenho) e servir como base para a tomada de decisões sobre a carreira e remuneração.

De acordo com Peretti (2001:250), a avaliação de desempenho humano responde a uma necessidade humana: todo o indivíduo tem a necessidade de se avaliar dentro do contexto do seu trabalho, de medir a sua própria eficácia.

*A Avaliação de Desempenho Individual é uma ferramenta de controle organizacional sobre o trabalho das pessoas, utilizada para alinhar a acção dos funcionários aos objectivos pretendidos pela empresa*¹⁷. Ela procura demonstrar aos indivíduos não apenas quais as metas ou actividades devem ser realizados mais também quais os comportamentos e que atitudes devem ser seguidas e , que portanto, são aprovadas pela organização.

Para Bergamini et al (1988:46) este método implica uma participação mais activa do avaliado, onde ele próprio faz o julgamento do seu desempenho antes de se envolver com o supervisor.

¹⁶ www.guiarh.com.br/pp40.html (2003.11.03)

¹⁷ idem

2. Avaliação Directa

É o tipo de avaliação de desempenho humano praticada pelo supervisor directo do avaliando. Esta é a realidade que se vive do BSTM- principalmente na avaliação dos colaboradores das agência onde o gerente é a pessoa que avalia directamente. Ao se aplicar este método, o supervisor fica dotado de poder suficiente para emitir o seu parecer sobre a pessoa sujeita a controlo no dia-a-dia de trabalho. Segundo *Bergamini et al (1988:45)*, “apesar deste método ser benéfico no sentido de ser o supervisor que melhor conhece o avaliado por conviver com este em diferentes situações laborais, não deixa de ser verdade que esta aproximação pode precipitar disfunções perceptivas que contaminam o julgamento do avaliado”.

3. Avaliação Conjunta

Quando se olha de perto esta modalidade é evidente uma ideia de proximidade entre o avaliador e o avaliado, uma vez que desde o princípio ambos conversam sobre o desempenho e por vezes, quando conveniente preenchem (o avaliado e avaliador) juntos a ficha de avaliação de desempenho. E porque o momento de avaliação do seu desempenho pelo avaliado é compartilhado, este método é também conhecido por falsa auto-avaliação. *Bergamini et al (1988:46)*

4. Avaliação Por Objectivos

É um método de avaliação de desempenho humano em que os superiores hierárquicos avaliam os seus subordinados. Neste caso *o superior hierárquico e o colaborador negociam os objectivos a serem alcançados durante um certo período de tempo*¹⁸. Sendo assim não se avalia o desempenho humano em si, mas o alcance dos objectivos pré-estabelecidos.

¹⁸ <http://student.dei.uc.pt/~acorreja/gestao/avaliacao.html> (2003.11.11)

Periodicamente o superior hierárquico e o colaborador devem reunir e discutir o nível de desempenho, podendo serem renegociados os objectivos¹⁹. O colaborador deve estar motivado para apresentar planos, propor correcções e sugerir novas ideias. Em contra partida, o superior hierárquico deve comunicar o seu agrado (ou desagrado) perante os resultados alcançados e propor também correcções. Deve ser permitido ao colaborador apresentar a sua auto-avaliação e discuti-la com o seu superior hierárquico.

Como já foi referido, quando chega o momento em que o superior hierárquico vai comunicar ao avaliado o seu resultado, tanto este como os seus colegas já possuem, a consciência daquilo que vai ser e se foram ou não satisfeitos os objectivos, pois ele já recebeu o *feedback*²⁰. Há a salientar que neste processo, a situação de um não põe em causa a do outro uma vez que os objectivos são negociados individualmente.

Desta forma o superior hierárquico fica satisfeito com a avaliação feita e os colaboradores estão mais motivados dado que sabem o que se espera deles e tendem a alcançar esses resultados. Além disso porque são eles próprios a negociar os objectivos, podem deste modo, declinar aqueles para os quais não se sentem capacitados e finalmente porque não se apresentam como injustos os resultados da avaliação.

Para Camara (2001:340) este modelo tem a raíz na ideia de que a empresa, em função da sua missão e plano estratégico tem objectivos permanentes e objectivos de curto prazo. Estes desdobram-se em objectivos individuais permanentes (permanent job accountabilities) e anuais (incentive objectives). Os primeiros estão ligados ao domínio da função e os outros nos factores de sucesso. Ele ainda salienta que ambos são fixados com a participação do avaliado e que anualmente são revistos a sua eficácia.

¹⁹ <http://student.dei.uc.pt/~acorcia/gestao/avaliacao.html> (2003.11.11)

²⁰ O mesmo que retro-informação ou resposta .

Críticas ao modelo de Avaliação Por Objectivos

Este modelo é ainda hoje o principal pilar usado na generalidade das empresas como sistema de avaliação de desempenho humano [Camara (2001:340)], como qualquer outro modelo possui algumas lacunas que anulam a sua eficiência total. Em seguida ressaltam-se críticas ao modelo:

- ξ *Escolha dos Objectivos* – segundo Camara (2001:341), estes nem sempre correspondem as tarefas cruciais para acrescentar valor à empresa.
- ξ *Objectivos não desafiantes* – nem sempre os desafios são desafiantes. Frequentemente estabelece-se metas a atingir que são medianas e não tem o grau de experiência seguido (stretch objectives), [Camara (2001:341)].
- ξ *Objectivos Individuais* – afirma-se que este método estabelece o primado dos objectivos individuais e não estimula ou favorece o trabalho em equipa, com o potencial o que o mesmo impõe a empresa. [Camara (2001:341)]

Por estas críticas serem amplamente divulgadas, pode se afirmar que actualmente elas estão ultrapassadas e que as empresas estão a desenvolver técnicas participativas para os seus colaboradores .

5. Avaliação de Desempenho pelo Método de 360 Graus

O método de 360 graus constitui um eficiente instrumento de apoio a DRH na gestão de todos funcionários. Este avalia o profissional em vários aspectos do seu desempenho humano dentro da organização. Comparando sua própria avaliação com a opinião de outras pessoas envolvidas no estudo, também fornece base para mudança de comportamento, atitudes, habilidades e conhecimentos do colaborador, identificando seus pontos fortes e fracos²¹.

Este método no fundo, possibilita otimizar a produtividade e prevê a participação de todas as pessoas que interagem com o avaliado – incluindo os clientes, para o caso dos

²¹ [www.mercatto.com/avaliacao.asp (2003.11.03)]

colaboradores do BSTM - em função da execução do trabalho formam um comité com a finalidade de emitir uma apreciação sobre o seu comportamento nas dimensões seleccionadas.

Camara (2001:342) entende que este método é usado para confrontar o avaliado com as suas limitações e com as percepções que suscita nas pessoas com quem lida diariamente na sua função. Este autor considera que a auto-imagem do avaliado e a imagem que é percebida raramente coincidem, o que leva o avaliado a reanalisar e reavaliar a sua actuação.

Os principais objectivos deste método de avaliação de desempenho humano, dentre vários, são:

- ξ Ajudar na implementação de sistemas de remuneração flexíveis e sistemas de promoções na carreira ;
- ξ Descobrir fraquezas para a sua melhoria e conseqüentemente o desenvolvimento do avaliado, e
- ξ Facilitar no enquadramento às mudanças e engajamento com os valores organizacionais.

5.1. Vantagens

Este método de avaliação de desempenho humano traz vantagens à avaliação de desempenho humano, salientando-se a "...orientação para resultados, objectividade, flexibilidade, imparcialidade, continuidade e participação do colaborador dentro da vida organizacional²²".

²² www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmes_ago99.cfm (2003.11.11)

5.2. Desvantagens

A prática tem demonstrado grande dificuldade para a eliminação da subjectividade do contexto de avaliação. Esta subjectividade é resultado de falta de planeamento estratégico em muitas organizações, o que de certa forma prejudica a negociação de metas táticas no plano de desenvolvimento pessoal²³.

Apreciação crítica dos Métodos de Avaliação de Desempenho Humano

É notório que apesar de ser de diferentes maneiras, o avaliado tem uma participação em quase todo o processo da sua avaliação. Mesmo assim, por vezes os avaliados se afastam do seu processo de avaliação de desempenho, uma das razões desta prática tem a ver com as diferenças entre as pessoas. “É defendido também a falta de credibilidade para com os avaliadores e o modo como é realizado o processo todo. Outros ainda, defendem a falta de motivação por parte dos avaliados devido a não evolução da sua posição dentro da organização mesmo depois de tantas avaliações”²⁴.

Entrevista de Avaliação

Uma das importâncias da avaliação do desempenho humano dentro das instituições, para além de se saber a performance dos colaboradores, é mostrar a estes o resultado da apreciação que lhes foi feita durante um certo período de tempo. Deste modo, para além dos questionários ou fichas de avaliação de desempenho é necessário que se faça a entrevista de avaliação, que é um dos instrumentos complementares que os avaliadores devem estar dotados dele.

²³ Idem

²⁴ ibidem

Segundo *Bergamini et al(1998:192-193)* a medida que o avaliado sabe quais sejam as suas qualidades, pode planejar um tipo de comportamento no sentido de ser capaz de explorá-las ainda mais. Para que isso aconteça é necessário que "...ela decorra em boas condições materiais e psicológicas, e que o entrevistador tenha elaborado um esquema de entrevista que lhe permita recolher os dados pertinentes e controláveis", como é afirmado por Perreti (2001:227).

Camara (2001:328) enfatiza a necessidade do uso de técnicas durante a entrevista isso porque para além do entrevistador fazer revisão de antecedentes profissionais do avaliado, ele deve medi-lo num conjunto de dimensões comportamentais pré-escolhidos pela sua relevância para a função.

Segundo Perreti (2001:260), o "sucesso de um sistema (de avaliação de desempenho humano) assenta no modo da sua implementação". Entende-se aqui que há uma necessidade que o avaliador esteja capacitado ou que tenha uma formação para lidar com a matéria de avaliação de desempenho humano, isso por se tratar de um processo complexo e muito sensível. Olhando para o resultado do questionário enviado aos avaliadores (ver anexo 5 - Mapa Resumo do Questionário aos Colaboradores Do BSTM) do BSTM pode se constatar que dos avaliadores inquiridos não tem formação para o efeito. Muitos dos avaliadores disseram em entrevista que avaliam os seus subordinados não porque entendem muito de avaliação de desempenho, mas sim porque "*é dever do chefe avaliar os seus subordinados*" e disse um avaliador que falou na condição de anonimato "*eu avalio os meus (subordinados) porque os conheço melhor que ninguém...eles vivem comigo o dia-a-dia de trabalho* " e prossegue "*eu não gosto nada desta tarefa principalmente porque acabam surgindo inimizades*".

Historial Do BSTM

Tal como qualquer outra instituição, o BSTM tem a sua história. Na última década do século XIX houve um esforço e necessidade de se atingir o interior de Moçambique como forma de se tornar real a ligação entre Mashonaland (no Zimbabwe) e o Transvaal (

Republica da África do Sul) por meio de linhas férreas provenientes dos portos da Beira e Delagoa Bay. Os investidores envolvidos no projecto da linha férrea em causa mostraram interesse da presença física de uma agência do SB²⁵ naquele porto.

Apesar do gerente da agência de Durban sentir que LM²⁶ em Delagoa Bay teria maior potencial logo que o comércio com o Transvaal se estabelecesse, o SB requereu ao governo Português em Lisboa a autorização para abrir uma agencia em Moçambique logo que houvesse condições.

1ª Agência

A 20 de Agosto de 1894 foi aberta a primeira agência em LM em resultado do avolumar constante de transações bancárias e o elevado número de pedidos endereçados pelos clientes. Para esse efeito foram enviados dois funcionários J.C. Culpeper e George Miller para tomar conta da agência.

Agência Da Beira

Durante os anos de 1890 a Beira era um lugar desconsolador, situado, como se dizia, numa duna de areia. Todavia, o Bank of África decidiu abrir e conseguir certas concessões junto do Administrador local. A realidade mudou em 1895, com a ligação da via férrea entre as cidades da Beira e Chimoio, aumentando desse modo as possibilidades de negócios com a Rodésia do Sul (actual República do Zimbabwe).

O estabelecimento do Bank of África em Umtali (actual cidade de Mutare - Zimbabwe) violando o acordo previamente estabelecido (em que estava claro que tanto o Bank of África - que operava na Beira - como o Standard Bank – no Zimbabwe – não deveriam entrar no território do outro), obrigou que o SB enviasse C. J. Syme à Beira para abrir uma agência. Após delicadas conversações com o Governador, o SB abriu as suas portas

²⁵ Standard Bank

²⁶ Lourenço Marques (Actual cidade de Maputo)

no dia 28 de Setembro de 1896. É de salientar que a política do SB nessa época foi necessariamente restrita como resultado da prolongada depressão no final da década de 1890.

Agência De Macequece

Apesar do crescente interesse na exploração do ouro, o negócio, em geral nesta região continuava fraco o que de certo modo não impulsionava a actividade bancária. O elevado número de condições e/ou facilidades oferecidas pelo Governador de Manica e a Companhia de Moçambique, fizeram com que o SB aceitasse ir a macequece, mas com a condição de lá se retirar assim que achasse oportuno.

O Banco abriu a 2 de junho de 1902, mas a exiguidade de recursos a destacar, instalações precárias e o clima insalubre foram motivos suficientes para o encerramento do mesmo, que se efectivou um ano depois (a 31 de Outubro de 1903). A brecha deixada pelo SB foi depois preenchida pelo *Bank of Africa*, três anos mais tarde.

Agência Em Vila Fontes

A proposta de extensão da linha férrea de *Port Herald* para o Zimbabwe foi o que despertou o interesse do Banco pela vila em 1911. Era intenção da Companhia de Moçambique levar consigo os seus funcionários públicos de Sena para a Vila Fontes e trabalhar com o Banco que se instalasse primeiro.

A partir de 18 de Março de 1912, a agência do SB começou a funcionar em instalações alugadas à Companhia de Moçambique. Prejuízos e a previsão do encerramento de quinze das trinta e nove contas existentes, com o fim da construção da linha férrea em 1915, foram motivos para o encerramento do Banco à 23 de janeiro do mesmo ano (portanto em 1915).

O Standard Bank Reconstruído

Com o surgimento dos primeiros Estados Africanos independentes, a década de 1950 foi caracterizada por uma actividade comercial e industrial crescente. Em 1953 foi nomeada uma administração sul africana com autoridade de supervisão sobre a moeda da união e as agências na África Oriental Portuguesa e o BNU²⁷ recebe direitos únicos para fazer transações governamentais em Moçambique (direitos esses que terminaram à 31 de Dezembro de 1982).

Em 1962, a estrutura do SB foi alterada. Uma companhia subsidiária foi criada para supervisionar as transações bancárias na África do Sul e sudeste africano. O nome da companhia foi alterado para SBL²⁸, mas a nova companhia na África do Sul passava a designar-se *Standard Bank of South África (SBSA)*. Em Moçambique as agências negociavam com o nome de SBL, mas sob administração do SBSA de Johannesburg.

O Banco Standard Totta De Moçambique

Em 1965 a actividade económica parecia aumentar e previam-se melhores condições. Embora a economia do país se centrasse principalmente na agricultura e tráfico transitório, iniciava-se o desenvolvimento das indústrias, a pesca, etc. O país tinha grande potencial para se desenvolver, a falta de recursos como capital financeiro e capital humano especializado conduzia a um lento desenvolvimento.

Na década de 1960, os bancos *Standard e Barclays* (ambos Britânicos) eram de grande consideração, mas mesmo assim tinham dificuldades de competir com o BNU (que tinha acesso aos fundos do Governo).

A necessidade de expansão do Banco Português Totta Aliança SARL (em 1965), motivou de certa forma as negociações com o SBSA, culminando com a criação de um

²⁷ Banco Nacional Ultramarino

²⁸ Standard Bank Limited

novo Banco, em agosto de 1966 – o Banco Standard Totta de Moçambique (BSTM). O novo Banco manteve a identidade “*Standard* ” como forma de manter o negócio proveniente da África do Sul e da Rodésia. Este Banco era detido em 40% por cada Banco fundador e 20% pelo público. As agências de Lourenço Marques - LM e Beira, pertencentes outrora ao SBL passaram para o património do BSTM, a 29 de agosto de 1966.

Com o advento das mudanças políticas verificadas em Lisboa em 1974, os bancos que detinham os 40% do BSTM são nacionalizados. Após a independência de Moçambique em junho de 1975, o SBSA reduziu o seu investimento como resultado da incerteza política verificada naquela época. Durante os primeiros anos da independência os bancos não só viam a aumentar as dividas incobráveis, como também eram proibidos de realizar transacções em moeda estrangeira e a operar com o estrangeiro, atitude que fez reduzir de certa maneira o fluxo de transacções entre o BSTM e o Standard da África do Sul.

Em 2002, começaram as negociações entre o Banco Totta & Açores e o Standard Bank da África do Sul, dois accionistas maioritários com o objectivo do primeiro vender a sua participação do BSTM ao segundo. Este processo terminou em fevereiro de 2004 com a concretização da venda das acções de Totta & Açores ao Standard Bank da África do Sul. Uma vez accionista maioritário o SBSA decidiu integrar o BSTM no grupo Stanbic África, sendo assim houve necessidade de mudança de designação da instituição passando de BSTM para Standard Bank SARL . É neste contexto que se volta ao anterior nome de Standard Bank SARL, desde fevereiro de 2004.

A Ficha de Avaliação de Desempenho Humano

A ficha de avaliação de desempenho humano dentro da organização é mais um instrumento que a direcção dos recursos humanos usa para completar o processo. Ela tem de principio reflectir os traços do avaliado.

Ela tem como objectivo evidenciar as diferenças individuais de actuação em situação de trabalho de cada colaborador, dentro da instituição. O BSTM, tal como qualquer organização precisa de fazer estudos aprofundados e que de acordo com as políticas internas para com os recursos humanos, de modo a que se elabore uma ficha de avaliação de desempenho a fim de ir ao encontro dos objectivos peculiares que estão tentando alcançar.

Critério de Qualidade da Ficha de Avaliação de Desempenho

Por se tratar de um documento que contém informação referente ao comportamento e habilidades dos colaboradores, a ficha de avaliação de desempenho humano deve ser produzida tendo em consideração certos aspectos que garantam a sua qualidade, seguindo critérios definidos. As características que uma ficha de avaliação de desempenho humano deve ser contida pelas partes seguintes [*Bergamini et al (1988:132)*]:

- ξ Confiabilidade: a ficha de avaliação de desempenho deve ser um instrumento que apresente sempre sobre as mesmas condições de aplicação e com resultados iguais.
- ξ Validade: esta característica reside na eficiência que apresenta em realmente medir aquilo que se está pretendendo. Ela deve se fiar principalmente aos objectivos a partir dos quais se montou o sistema de avaliação de desempenho humano.
- ξ Sensibilidade: nesta característica pretende-se que a ficha de avaliação deve ser capaz de distinguir as diferenças entre as pessoas que estão sendo avaliadas.
- ξ Objectividade: aqui pretende-se com esta característica que a ficha de avaliação de desempenho evite o subjectivismo, impedindo no máximo ao avaliador que se sirva de seus conceitos e sentimentos para descrever o seu subordinado.
- ξ Simplicidade: deve se desenhar uma ficha de avaliação de desempenho humano o mais simples possível como forma de ajudar não apenas ao

avaliador mas também o avaliado, a tal ponto que com um mínimo de esforço, eles consigam dar o máximo de informações da melhor qualidade possível. Há a salientar o tamanho da ficha e a linguagem usada.

Erros Comuns de Avaliação

É importante que todos estejam cientes da complexidade do processo de avaliação de desempenho humano dentro da instituição e o BSTM não deve fugir a regra, sendo assim há necessidade de se evitar erros (“Vícios da avaliação [Bergamini et al (1988:51)]” que uma vez cometidos possam desviar o real objectivo da avaliação de desempenho e destroem a credibilidade do sistema apresentando resultados viciados [Camara (2001:339)]. Para que se instale um clima de justiça e objectividade durante o processo de avaliação de desempenho é necessário assegurar ao avaliado a igualdade de tratamento entre todos. Seguem-se alguns erros :

- ξ *Diferentes padrões de rigor na avaliação* – verifica-se quando o avaliador usa um modelo mais rigoroso que outros na avaliação dos seus subordinados. [Camara (2001:338)]
- ξ *O Efeito Halo* – este verifica-se quando o avaliador tende a avaliar mal ou bem de acordo com a situação anterior [Camara (2001:338)]. De acordo com *Bergamini et al (1988:51)* este efeito se verifica quando se é constituído pela contaminação de julgamentos quer de um julgamento geral que afecte a classificação de cada característica em si, quer pelas contaminações de um prognosticador sobre outro.
- ξ *O Erro por Semelhança* é o que leva ao avaliador a classificar os seus subordinados do mesmo modo como ele próprio foi avaliado [Camara (2001:338)].

ξ *Baixa Motivação do Avaliador*- que hesita em atribuir uma classificação realista, quando se tem consciência que do resultado da mesma dependem prémios de méritos significativos; [Camara (2001:338)].

ξ *Tendência Central* exprime-se por não assumir valores extremos por medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidades pelos excelentes. *Bergamini et al (1988:51).*

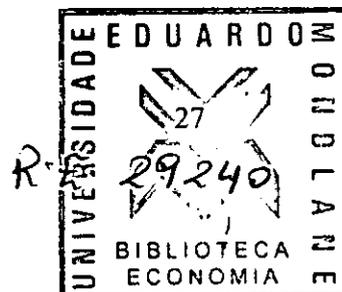
Análise e colecta de dados

Enquadramento da DRH na estrutura orgânica Do BSTM

Na actualidade, os recursos humanos gozam um importante papel em qualquer economia. As empresas que menosprezam o factor humano na planificação das suas actividades, correm maiores riscos de não atingirem os seus objectivos previamente estabelecidos em relação à aquelas empresas que os fazem. A missão da função recursos humanos está em mudança para melhor corresponder às necessidades dos seus clientes internos, [Camara (2001:156)].

Segundo Camara (2001:270-276), os Recursos Humanos são parte integrante do plano de negócios da empresa e têm a missão de apoiar a os gestores de linha na determinação do *marketing-mix* mais adequado para permitir ter uma força de trabalho de alta qualidade , motivada e com elevada produtividade.

É característica humana avaliar o trabalho que realiza. Essa avaliação pode ser individualmente – de per si – ou por terceiros. No primeiro caso, quando a avaliação do desempenho é individual, esta pode ter como objectivo ver se a meta programada foi ou está sendo alcançado e até que ponto o que foi planeado está sendo realizado.



Numa organização onde a avaliação de desempenho é feita por terceiros e está incluída entre as actividades da Direcção dos Recursos Humanos, tem uma importância particular pois ela constitui o termómetro das outras funções (recrutamento, selecção, preenchimento de vagas e desenvolvimento ou formação do pessoal). Para o caso do BSTM (como se pode ver no organograma em anexo), a DRH está posicionada estrategicamente, agindo como um órgão de apoio à Administração do Banco e tem como principal alvo a satisfação de três clientes a destacar:

- ξ A Direcção do Banco;
- ξ Os Empregados e ;
- ξ O Estado

A DRH, órgão de apoio a Administração do Banco tem como função satisfazer a Direcção do mesmo, implementando com o conhecimento dos visados as políticas previamente definidas e em estreita concordância com aqueles que são os objectivos estratégicos da instituição. Além disso importa satisfazer as preocupações contratuais acordadas entre os empregados e o Banco, sem esquecer todas outras questões de índole jurídico-laboral e social.

A DRH tem um papel junto do terceiro cliente que é o Estado, que decorrente de questões fiscais e legais. Esta mantém, ainda, uma estreita e indispensável ligação com os mais diversos órgãos estatais.

Para atender todos os seus clientes a DRH é composta da seguinte maneira (ver os organogramas em anexo):

observando o organograma apenas da DRH, pode-se notar que ela está subdividida em Secretariado, Assistente de Direcção, Departamentos de Pessoal e Formação, Secções de Pessoal e Acção Social e finalmente as áreas administrativas e de Processamento de Salários.

A missão e função de cada um destes departamentos e secções esta detalhada na parte final deste trabalho e dedicada aos anexos (Estrutura Organizacional).

De acordo com os "Relatório e Contas 2001 e 2002", publicado anualmente pelo banco, o quadro de pessoal sofreu uma redução de 16% saindo de 489 para 412 colaboradores (em 2001) como resultado da prática de *outsourcing*²⁹ nos sectores de limpeza, segurança privada, manutenção e transporte do pessoal e até o fim do ano de 2002 o Banco possuía 371 colaboradores (dos quais 10 são estrangeiros) correspondendo à uma redução de 10% em relação ao ano anterior. Ainda de acordo com os relatórios em referência, a estrutura etária do BSTM é constituída maioritariamente por colaboradores com idades inferior a 40 anos (69% em 2001 e 62 % em 2002) e com o nível médio de escolaridade. (Veja anexo 7).

De acordo com o resultado do questionário enviado aos colaboradores (Veja anexo 2, 3, 4 e 5), 98 % dos colaboradores inquiridos e que responderam a pergunta "Alguma vez participou num curso de formação" afirmaram que já tinham participado. Este posicionamento é reflectido nos "Relatório e contas" tanto de 2001 como de 2002, nele a área de formação dedicou a sua actividade ao acompanhamento das acções de formação dos colaboradores no Instituto de Formação Bancária e Universidades, para além da especialização dos técnicos de informática dentro e fora do país.

A Avaliação De Desempenho Humano No BSTM

*Os critérios podem ser claros ou não, os objectivos podem estar implícitos ou explícitos: de uma maneira ou de outra, o desempenho das pessoas é sempre avaliado numa organização*³⁰.

Tal como se pode ver na parte deste trabalho reservada ao historial do Banco, este existe já lá vão mais de cem anos, desde o ano de 1894 com a abertura da primeira agência em

²⁹ *Outsourcing* é o acto de entrega de "...certas actividades a outras empresas, que com maior grau de especialização as podem realizar a um custo mais baixo para a empresa"[Camara (2001:270)]

³⁰ www.rits.org.br (2003.11.03)

Lourenço Marques. Pode se também notar que só em 1966 é que este passou a se dignar Banco Standard Totta de Moçambique depois de negociações entre o Banco Português Totta Aliança SARL e o Standard Bank of South África.

O BSTM como uma instituição financeira e presente num mercado cada vez mais competitivo deve como qualquer outra instituição de prestação de serviços saber com quem trabalha e qual é a contribuição de cada colaborador para a consecução dos objectivos organizacionais.

É partindo deste princípio que há uma enorme necessidade de se fazer a avaliação do desempenho humano, mesmo que se considere³¹ o BSTM como sendo o Banco mais lucrativo do mercado moçambicano, aliás, é mesmo por esta razão que se pretende compreender a contribuição do colaborador no alcance dos objectivos do Banco a partir do alcance dos objectivos individuais.

De acordo com o Manual De Avaliação De Desempenho (veja anexos), propriedade do Banco, a avaliação de desempenho humano é aplicada a todos os colaboradores com função hierárquica até ao nível de Director, com função técnica bancária e sem função específica bancária. Ficam excluídos nesta avaliação os colaboradores no período probatório e os ausentes da instituição por um período superior a seis meses.

Ainda de acordo com o manual em referência, a avaliação de desempenho humano é realizada duas vezes ao ano e nos meses de Junho e Novembro, sendo como resultado final do ano a média das duas avaliações.

Cabe a anterior chefia fazer a avaliação dos colaboradores transferidos a menos de seis meses, pois só a essa cabe o melhor juízo de valor daquilo que foi o comportamento do colaborador no período em referência dentro da instituição. São intervenientes em todo o processo de avaliação do desempenho humano os Directores, Chefes de Departamentos e Gerentes.

³¹ De acordo com a Revista As 100 Maiores Empresas de Moçambique 2003; p. 140

De acordo com o resultado do questionário enviado aos colaboradores (veja anexos), apesar das relações de trabalhos entre colegas serem boas, pelo menos 5% dos questionados (65 colaboradores simples e 12 avaliadores, num total de 77 indivíduos) e que responderam as perguntas não gostam do trabalho que fazem, 48% sentem que o seu trabalho não é reconhecido, " ...estou satisfeito com o trabalho que faço, mas acho que o banco deveria fazer um pouco mais por nos uma vez que trabalhamos afincadamente para obter os lucros que conseguimos..." disse um deles.

Apesar de 75 % dos inquiridos terem acesso ao resultado da sua avaliação de desempenho, 60 % dos avaliados considera injusto o processo e resultado de avaliação de desempenho. Eles desconfiam que os avaliadores trocam as pontuações depois de avaliá-los. Segundo eles o uso do lápis (*que serve para facilitar a posterior correcção de ajuste do resultado para a política de promoção*³²) no lugar de caneta na avaliação preliminar suscita dúvidas porque no momento de avaliação eles têm uma boa pontuação, mas ficam surpresos pelo resultado negativo que recebem.

Do universo de 12 avaliadores inquiridos, 73 % destes já desempenham esta função há mais de 2 anos e a mesma percentagem (73) nunca teve formação específica para ser avaliador. O acto de avaliar é muito sensível e segundo *Bergamini et al (1988:57)* "ao treinar os avaliadores, não se pretende simplesmente transmitir-lhes uma serie de normas, que devem ser seguidas como uma ordem de serviço." E salienta ainda que "o objectivo principal é desenvolver neles a atitude de bom avaliador, do orientador competente do pessoal avaliado" e é preciso lembrar que "...o próprio avaliador pode estar sendo avaliado através do juízo de valor que emite". [*Bergamini et al (1988:50)*].

Apesar dos comentários negativos de alguns colaboradores pode se ver (veja anexo 6) que os resultados das avaliações de desempenho de 2001 e 2002 são satisfatórios e dignos de se considerarem aceitáveis para uma instituição presente em quase todo o país e com mistura de cultura organizacional como o BSTM.

³² <http://student.dei.uc.pt/~acorrcia/gestao/avaliacao.html> (2003.11.11)

Consequências da Avaliação de Desempenho Humano

A qualidade da avaliação de desempenho humano não depende apenas do avaliado como também do avaliador e sobretudo da qualidade dos objectivos que foram previamente definidos (em conjunto). É importante salientar que *a leitura distorcida da avaliação como instrumento de controle de comportamento ou classificação está na raiz de grande parte das dificuldades na pratica avaliativa*³³, mas segundo Camara (2001:353) quando a avaliação é bem feita, ela produz as seguintes consequências nos colaboradores:

- ξ Retenção;
- ξ Motivação e;
- ξ Desenvolvimento.

Apesar de muito colaboradores não concordarem com alguns procedimentos verificados no processos de avaliação de desempenho no BSTM, alguns estão satisfeito com formação e promoção que tiveram como resultado da sua dedicação ao trabalho durante o período que estão na instituição. *“...eu pelo menos estou satisfeito com a ocupação que tenho hoje...dediquei me muito ao trabalho estes últimos anos e por causa disso recebi bônus e passei para outro departamento”* disse um deles, *“... agora sinto me numa área próxima ao curso que estou a fazer e que é pago pelo banco”* acrescentou.

³³ www.rits.org.br (2003.11.11)

Conclusões e Recomendações

Pode se dizer que se atingiu o objectivo desta pesquisa uma vez que a partir do exposto pode se compreender não apenas como é conduzido o processo de avaliação de desempenho humano na BSTM, como também pode se verificar o grau de envolvimento de todos os colaboradores no mesmo. É a conjugação destes factos que fazem com que a instituição alcance os resultados desejados. Apesar de existir desacordo em relação a algum procedimento praticado durante o processo de avaliação de desempenho e a não formação de alguns avaliadores para o efeito, pode se dizer satisfatório o resultado alcançando.

Como forma de dar se maior credibilidade ao processo de avaliação de desempenho humano no BSTM, recomenda-se que se faça uma consciencialização dos colaboradores quanto a importância da avaliação de desempenho, que se dê uma formação regular aos avaliadores e que se altere ou actualize periodicamente a ficha de avaliação de desempenho.

Recomenda-se também que aos avaliadores não se dê apenas a ficha e manual de avaliação de desempenho humano, mas também outro material complementar para se manter sempre presente neles aspectos considerados indispensáveis para o processo de avaliação de desempenho humano.

Recomenda-se ainda que se faça regularmente testes e/ou avaliações aos colaboradores de maneira que aproveite ao máximo as potencialidade existentes na instituição e que actualmente se sentem subaproveitadas.

BIBLIOGRAFIA

- ξ BERGAMINI, Cecília Whitaker e Beraldo, Deobel Garcia Ramos; (1998) *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. São Paulo, 4ª edição, Editora Atlas SA.
- ξ CAMARA, Pedro B et al (2001), *Humanator- Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa 4ª revista e actualizada, Publicações Dom Quixote
- ξ CHIAVENATO, Idalberto; *Recursos Humanos na Empresa, Descrição e Análise de Cargos, Avaliação de Desempenho Humano*, (1989) São Paulo, Volume 3, Editora Atlas SA.
- ξ Correio da Manhã N^{os} 1645, 1664 e 1666, Maputo 2003
- ξ <http://intranet.bstm.co.mz/noticias/noticia.htm> (2004.12.19)
- ξ <http://student.dei.uc.pt/~acorreia/gestao/avaliacao.html> (2003.11.11)
- ξ PERETTI, Jean-Marie; *Recursos Humanos*, (2001), Lisboa 3ª edição, Edições Sílabo, Lda.
- ξ Relatório e Contas 2001, Edição de 2001, BSTM Maputo 2002
- ξ Relatório e Contas 2002, Edição de 2002, BSTM Maputo 2003
- ξ Revista *As 100 Maiores Empresas de Moçambique*, KPMG Moçambique, Edição 2002
- ξ Revista *As 100 Maiores Empresas de Moçambique*, KPMG Moçambique, Edição 2003
- ξ www.bstm.co.mz
- ξ www.guiarh.com.br/pp40.htm (2003.11.03)
- ξ www.impa.br (2003.11.29)
- ξ www.mercatto.com./avalicao.asp (2003.11.03)
- ξ www.promerito.co.br/cursos/avaldesempapres.html (2003.12.19)
- ξ www.rh.com.br (2003.11.29)
- ξ www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_mat01-rhtxt.cfm (2003.11.11)
- ξ www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmes_ago99.cfm (2003.11.11)
- ξ www.treide.com.br/moacir_1003.htm (2003.11.29)
- ξ www2.iq.usp.br/assistencia/administrativa/index.dhtml?pagina=54&chave=Pdw (2003.11.11)

ANEXOS

ANEXO 1

Estrutura Organizacional

Director - tem a missão de executar a política de gestão dos recursos humanos em estreita ligação com os objectivos estratégicos do Banco. Tem ainda a responsabilidade de conceber, propor, executar e gerir a política de recursos humanos.

Assistente de Direcção - Tem como missão prestar assessoria a Direcção na execução de política de recursos humanos e apoiar a Direcção em outras áreas com informação da sua área de actuação.

Departamento de Formação – tem a missão de apoiar a Direcção na execução do plano de formação dos recursos humanos, em consonância com os objectivos estratégicos do Banco. É responsabilidade deste departamento a concepção, proposta e supervisão da execução do plano anual de formação.

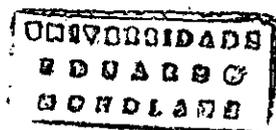
Departamento do Pessoal – tem a missão de apoiar a Direcção nos assuntos de natureza administrativa relativos à gestão de pessoal do Banco. Tem este departamento como responsabilidade, coordenar a actividade de todos os órgãos que dependem de si.

Secção de Pessoal – tem como missão apoiar o Departamento de Pessoal na execução dos assuntos de natureza administrativa relativos à gestão de pessoal do Banco. É sua responsabilidade garantir a execução de tarefas relativas ao processamento de toda a informação sobre o pessoal e ao processamento de salário.

Secção de Acção Social – tem como sua missão apoiar o Departamento de pessoal na prestação e/ou facilitação de serviços de âmbito social disponibilizados ao pessoal do Banco. Sua responsabilidade é garantir a prestação de serviços de âmbito social disponibilizados ao pessoal do Banco.

Área Administrativa – é a área da DRH que tem como missão processar todo o conjunto de informação relativa ao pessoal do Banco e é sua responsabilidade assegurar o processamento e controlo desta mesma informação.

Área de Processamento de Salário – tem como missão processar o conjunto de todas as remunerações do pessoal do Banco e é sua responsabilidade assegurar o processamento e controlo dessas remunerações.



ANEXO 2

QUESTIONÁRIO PARA O (A) COLABORADOR (A)

Toda a informação desta questionário é confidencial e servirá apenas para o Trabalho de Licenciatura do autor (João Rui Guilherme João). O Tema é "Avaliação de Desempenho Humano- O caso do BSTM¹ " Marque com X ou √ nas opções que melhor lhe adequarem .

1. Nome do colaborador (Não obrigatório)

.....

2. Tempo de serviço. Função. Idade.

.....

3. Nível académico.

.....

4. Gosta do trabalho que faz? Sim Não

Se não,
porque?.....

5. Como caracteriza o seu relacionamento com os colegas?

Péssimo Mau Bom Muito Bom

6. Como caracteriza seu relacionamento com o (a) gerente?

Péssimo Mau Bom Muito Bom

7. Acha que o seu trabalho é reconhecido? Sim Não

8. No seu entender como acha que decore o processo de avaliação de desempenho dos colaboradores?

Péssimo Mal Bem Muito Bem

9. Esta satisfeito com as condições de trabalho oferecidas? Sim Não

10. Sabe quando esta sendo avaliado? Sim Não Nem sempre

11. Sabe com quantos avaliadores é avaliado? Sim Quantos?..... Não

12. Tem acesso ao seu resultado da Avaliação de desempenho? Sim Não

Por favor, vire a folha.

¹ Actualmente Standard Bank SARL

13. O que faz quando não concorda com o resultado da sua avaliação?.....
.....

14. Tem recebido apoio da DRH como colaborador ? **Sim** **Não**

15. Para si, quais são os objectivos de avaliação de desempenho humano?.....
.....
.....
.....

16. Qual foi o resultado da sua última avaliação?

Insuficiente **Regular** **Bom** **M. Bom** **Excelente** **Não sabe**

17. Considera justo o processo e o resultado da sua avaliação? **Sim** **Não**

18. Acha que seu salário condiz com a actividade que realiza?

Sim **Não** Se não, porque?.....
.....
.....

19. Alguma vez participou num curso de formação? **Sim** **Não**

20. Algum cliente já lhe abordou sobre sua maneira de atendimento?

Sim **Não**

Se Sim, qual foi o comentário?
.....
.....
.....

21. Que melhorias acha que deveriam ser implementadas?.....
.....

Obrigado pela colaboração

ANEXO 3

QUESTIONÁRIO PARA O AVALIADOR

2

Toda a informação desta questionário é confidencial e servirá apenas para o Trabalho de Licenciatura do autor (João Rui Guilherme João). O Tema é "Avaliação de Desempenho Humano- O caso do BSTM¹" Marque com X ou √ nas opções que melhor lhe adequarem .

1. Nome do Avaliador (facultativo)

.....

2. Tempo de serviço. Função. Idade.

.....

3. Nível académico.

.....

4. Gosta do trabalho que faz? Sim Não

Se não,
porque?.....

.....

5. Como caracteriza o seu relacionamento com os colegas?

Péssimo Mau Bom Muito Bom

6. No seu entender como acha que decore o processo de avaliação de desempenho dos colaboradores?

Péssimo Mau Bom Muito Bom

7. Esta satisfeito com as condições de trabalho oferecidas? Sim Não

8. Avisa ao colaborador quando lhe vai avaliar? Sim Não Nem
sempre

9. Sabe quantos colaboradores tem por avaliar? Sim Quantos?..... Não

10. Há quanto tempo é avaliador? anos/meses

11. Teve alguma formação para ser avaliador? Sim Não

Por favor, vire a folha.

¹ Actuamente Standard Bank SARL

12. Para si, quais são os objectivos de avaliação de desempenho humano?.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

13. O que faz quando o colaborador não concorda com o resultado da sua avaliação?.....

.....
.....

14. Já algum colaborador contestou a sua maneira de avaliação? Sim Não

Se Sim, qual foi o comentário?

.....
.....
.....
.....
.....

15. Que melhorias acha que deveriam ser implementadas dentro do banco?.....

.....
.....
.....
.....
.....

Obrigado pela colaboração

ANEXO 4

MAPA RESUMO DO QUESTIONARIO AOS COLABORADORES DO BSTM

Perguntas para o AVALIADO

4	Gosta do trabalho que faz?	Sim	Não
		59	3

5	Como caracteriza o seu relacionamento com os colegas?	Péssimo	Mau	Bom	Muito Bom
		1	0	42	26

6	Como caracteriza seu relacionamento com o (a) gerente?	Péssimo	Mau	Bom	Muito Bom
		1	0	36	27

7	Acha que o seu trabalho é reconhecido?	Sim	Não
		33	30

8	No seu entender como acha que decore o processo de avaliação de desempenho dos colaboradores?	Péssimo	Mal	Bem	Muito Bem
		7	26	24	6

9	Esta satisfeito com as condições de trabalho oferecidas?	Sim	Não
		35	26

10	Sabe quando esta sendo avaliado?	Sim	Não	Nem Sempre
		28	14	20

11	Sabe com quantos avaliadores é avaliado?	Sim	Não
		30	29

12	Tem acesso ao seu resultado da Avaliação de desempenho?	Sim	Não
		48	16

14	Tem recebido apoio da DRH como colaborador ?	Sim	Não
		29	30

17	Considera justo o processo e o resultado da sua avaliação ?	Sim	Não
		22	32

18	Acha que seu salário condiz com a actividade que realiza?	Sim	Não
		12	50

19	Alguma vez participou num curso de formação?	Sim	Não
		62	1

ANEXO 5

MAPA RESUMO DO QUESTIONARIO AOS COLABORADORES DO BSTM

Perguntas para o AVALIADOR

4	Gosta do trabalho que faz?	Sim	Não
		12	0

5	Como caracteriza o seu relacionamento com os colegas?	Péssimo	Mau	Bom	Muito Bom
		0	0	5	7

6	No seu entender como acha que decore o processo de avaliação de desempenho dos colaboradores?	Péssimo	Mal	Bem	Muito Bem
		0	6	4	1

7	Esta satisfeito com as condições de trabalho oferecidas?	Sim	Não
		6	4

8	Avisa ao colaborador quando lhe vai avaliar?	Sim	Não
		11	1

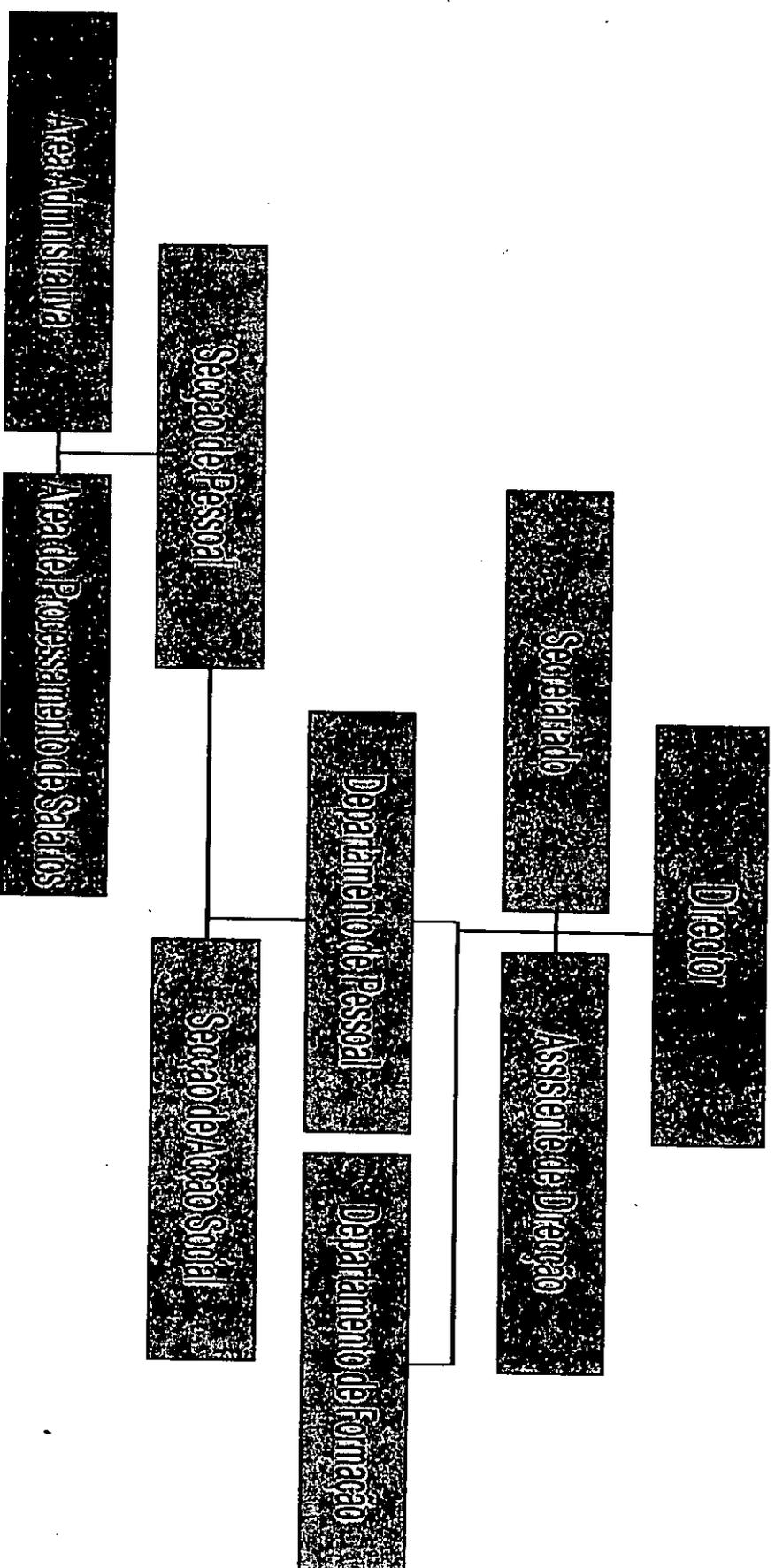
9	Sabe quantos colaboradores tem por avaliar?	Sim	Não
		12	0

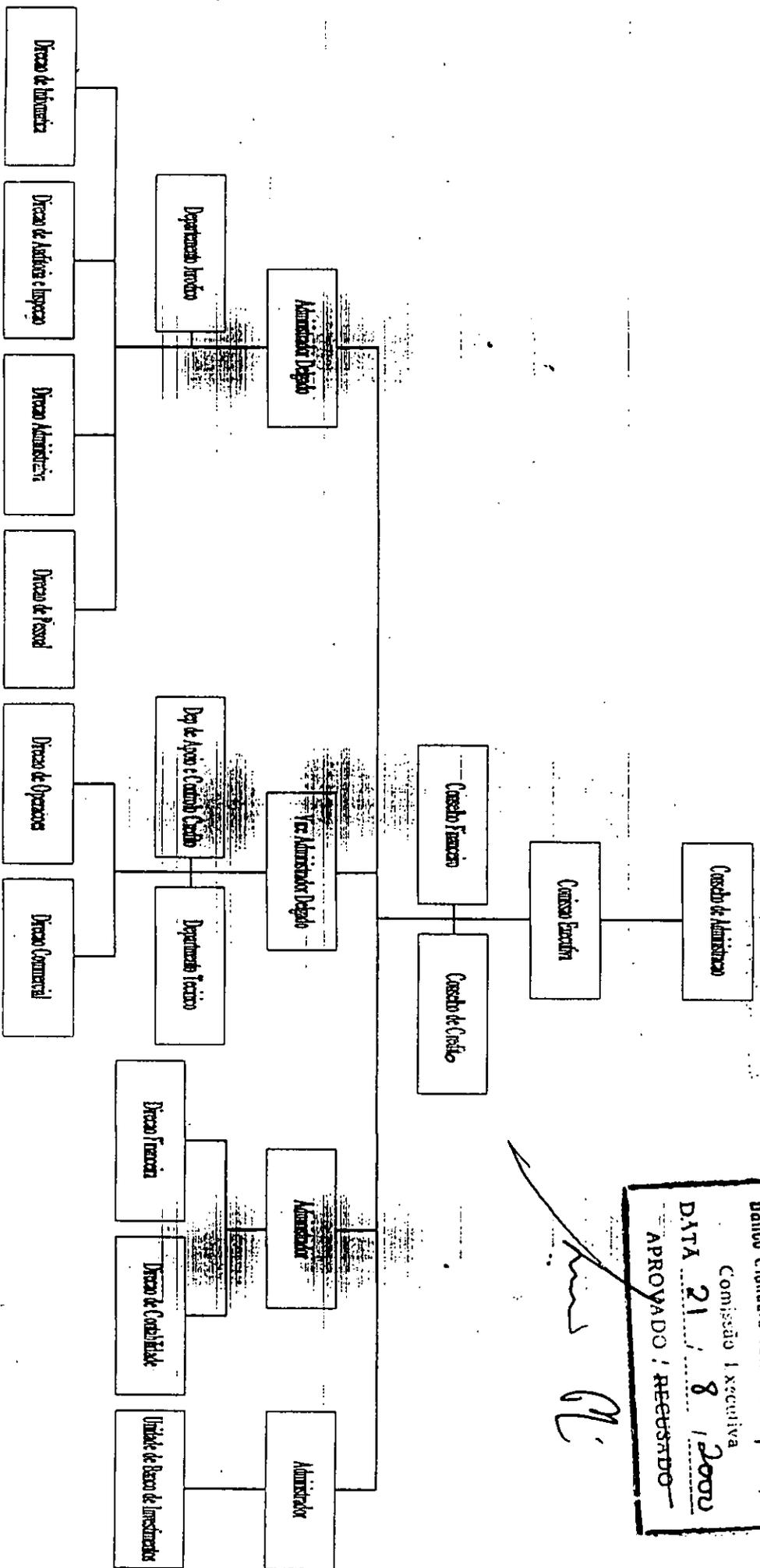
10	Há quanto tempo é avaliador?	0-2 anos	2-5 anos	mais de 5 anos
		3	5	3

11	Teve alguma formação para ser avaliador?	Sim	Não
		3	8

14	Já algum colaborador contestou a sua maneira de avaliação?	Sim	Não
		3	7

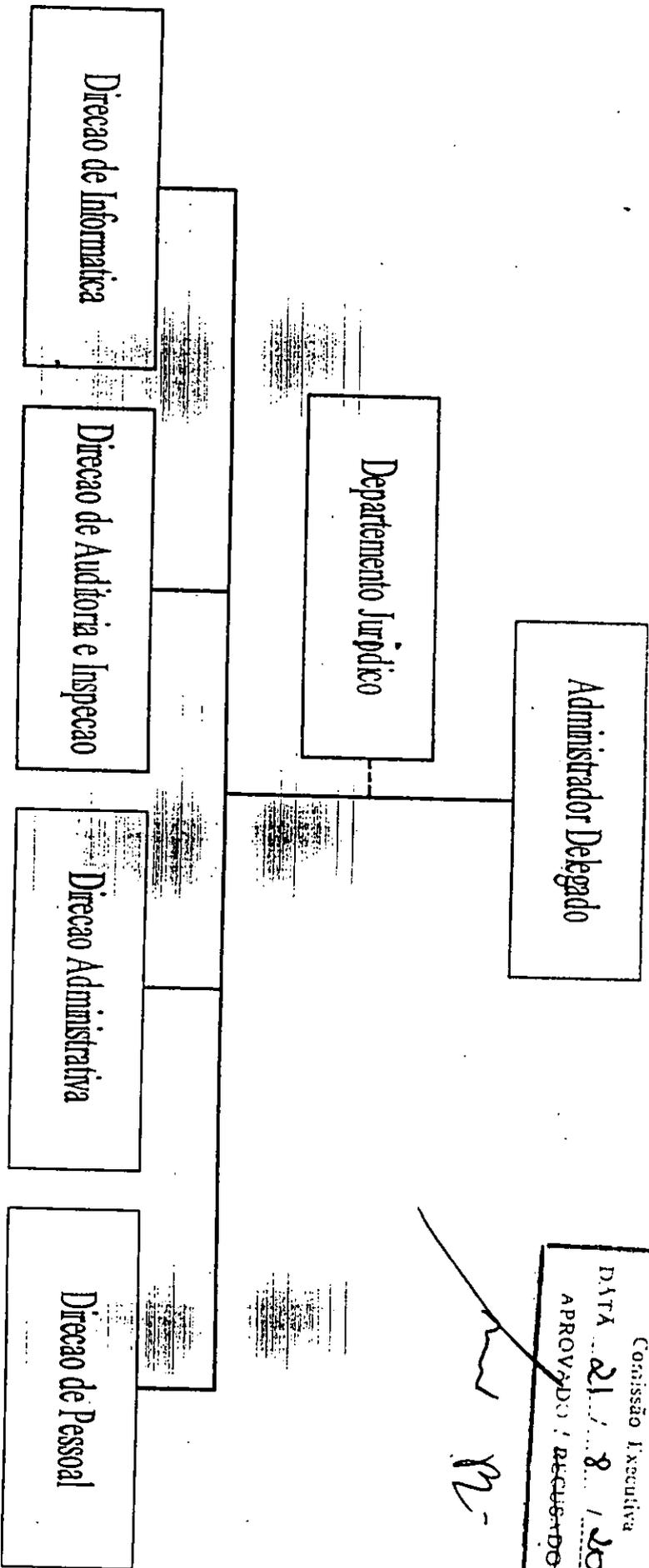
ORGANOGRAMA DA DRH





Handwritten signature

Banco Standard S.A. de Mozambique
 Comissão Executiva
 DATA 21 / 8 / 2000
 APROVADO / REESTADO



Banco Standard Totta de Mogambique
Comissão Executiva
DATA 21 / 8 / 2002
APROVADO / RECUERDO

[Handwritten signature]

**BANCO STANDARD TOTTA DE
MOÇAMBIQUE**

DIRECÇÃO DE RECURSOS HUMANOS



MANUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Maputo, Janeiro de 2003

I – OBJECTIVOS

São os seguintes os objectivos da Avaliação:

- Dispor de elementos que contribuam para uma visão global do potencial humano do Banco;
- Fazer a recolha de elementos com interesse para organizar e planificar os programas de formação no Banco, com vista a prestação de serviços de maior qualidade aos clientes;
- Fornecer elementos auxiliares e credíveis de decisão, com vista a selecção de colaboradores para o exercício de funções de maior complexidade e responsabilidade;
- Auxiliar a concepção e a implementação de modelos globais ou sectoriais de gestão previsional do quadro de pessoal;
- Verificar se cada colaborador do Banco, ocupa efectivamente o posto para o qual reúne melhores condições;
- Informar o colaborador do seu desempenho, melhorando deste modo a sua compreensão e adesão à missão e objectivos do Banco.

II- APLICAÇÃO

Universo

Fazem parte do universo de aplicação da Avaliação:

- Todos os colaboradores com função hierárquica até ao nível de Director;
- Todos os colaboradores com função técnica bancária;
- Todos os colaboradores sem função específica bancária.

Os colaboradores transferidos há menos de seis meses, serão avaliados pela anterior chefia.

Os colaboradores no período probatório não são abrangidos por esta avaliação.

Não serão ainda avaliados os colaboradores ausentes do Banco por qualquer motivo, há mais de seis meses.

III- PERIODICIDADE

A Avaliação é feita duas vezes por ano, no período que decorre de **01 a 30 de Junho e de 01 a 30 de Novembro**, sendo o resultado final de cada ano, a média destas duas avaliações.

IV- INTERVENIENTES

São intervenientes no Processo de Avaliação:

- Directores;
- Chefes de Departamento;
- Gerentes.

Para permitir que durante a avaliação sejam ponderados todos os aspectos relativos ao desempenho do colaborador no período em análise, recomenda-se que a avaliação seja efectuada no mínimo por dois avaliadores, simultaneamente. Só em casos excepcionais é que será permitido um único avaliador.

V- INSTRUMENTOS A UTILIZAR

Ficha de avaliação

A ficha de Avaliação é composta por duas partes distintas, nomeadamente:

1ª parte – é direccionada à avaliação de aspectos marcantes no desempenho de funções, também considerados como ilustrativos do potencial do colaborador;

2ª parte – esta, integra um conjunto de itens com que, complementando de alguma forma a avaliação anterior, se pretende obter base informativa para uma abordagem ao potencial

do colaborador. Esta parte, pretende assinar aspectos que, ajustando-se às definições propostas, sejam notoriamente observáveis. Para permitir uma uniformidade na observação do potencial do colaborador, é proposto na ficha o guião das questões a ser abordadas.

Normas de Avaliação

Vide ponto VI – conteúdo de cada item a ser avaliado.

Entrevista

A Entrevista é um complemento fundamental para o processo de Avaliação, pelo que recomendamos uma leitura cuidadosa da segunda parte da ficha de avaliação, para ajudá-lo a preparar o diálogo com o avaliado.

VI- FICHA DE AVALIAÇÃO - ÁREAS A OBSERVAR NA AVALIAÇÃO DOS COLABORADORES

1. ATRIBUTOS PESSOAIS

1.1 Assiduidade

Avalia a permanência efectiva no posto de trabalho.

1.2 Pontualidade

Avalia o cumprimento rigoroso do horário de trabalho e das obrigações profissionais.

1.3 Relações de trabalho e cooperação

Avalia o relacionamento com os colegas e a colaboração prestada em trabalho de equipa.

2. ATRIBUTOS PROFISSIONAIS

2.1 Iniciativa/criatividade

Avalia a capacidade de resposta atempada e original a situações novas ou não tipificadas, tendo em conta os limites hierárquicos e as normas organizacionais existentes.

2.2 Rigor e objectividade

Avalia o grau de rigor e de objectividade nos trabalhos produzidos.

2.3 Sentido de responsabilidade

Avalia o modo como assume e responde pelo trabalho que lhe é confiado.

2.4 Facilidade de aprendizagem

Avalia a capacidade de desprendimento necessária em situações de mudança e de abertura de espírito suficiente para fazer face aos novos conhecimentos e reagir rápida e eficazmente.

2.5 Eficácia na execução de tarefas

Avalia a capacidade para executar em tempo útil as tarefas/actividades que lhe estão adstritas.

2.6 Capacidade de comunicação

Avalia a capacidade de auscultar e compreender os outros, prestar atenção e domínio do seu próprio desejo de falar e não perder paciência.

2.7 Trabalho em equipa

Avalia a capacidade de contribuição e envolvimento em trabalhos de equipa, distinguindo o prioritário do rotineiro.

3. ATRIBUTOS TÉCNICOS

3.1 Conhecimentos profissionais

Avalia o conjunto de conhecimentos teóricos e práticos que o colaborador revela possuir face às exigências do seu trabalho quotidiano.

3.2 Planificação na execução de tarefas

Avalia a capacidade de racionalmente planificar, organizar e executar as tarefas que lhe estão adstritas.

3.3 Complexidade do trabalho

Avalia o grau de complexidade e o empenhamento colocado na valorização técnico/profissional e a forma como por iniciativa própria, concretiza acções nesse domínio.

3.4 Senso e ponderação

Avalia a capacidade de julgar com clareza e intuição, mas também a concentração e rigor que caracterizam a sua capacidade de síntese e permitem detectar as causas dos problemas e medir as consequências das decisões.

4. ATRIBUTOS PARA GESTÃO

4.1 Liderança

Avalia a capacidade para motivar a equipa de trabalho e fixar objectivos com os seus colaboradores, o modo como os apoia e a forma como é por estes reconhecido.

4.2 Capacidade de organização

Avalia a aptidão para planificar e coordenar as suas actividades profissionais, o cuidado e o carácter metódico na execução efectiva das suas funções.

4.3 Capacidade de decisão

Avalia a capacidade para tomar decisões adequadas e oportunas no âmbito da função.

5. CUMPRIMENTO DOS OBJECTIVOS

5.1 Objectivos Permanentes

São os que estão relacionados com os resultados inerentes ao conteúdo da função, que se desprendam das suas funções básicas e que, não variam de ano para ano.

5.2 Objectivos Específicos

São consequência de uma prioridade ou projecto ao longo de um exercício concreto e não têm que repetir-se em anos sucessivos.

5.3 Objectivos Qualitativos

Relacionam-se com a qualidade da Gestão, com o desenvolvimento individual, ou o desenvolvimento da equipa de colaboradores.

VII - NÍVEIS DE DESEMPENHO

5 - Excelente

Actuação profissional que, praticamente, excede em todos os aspectos os resultados esperados. Isto implica que, para qualquer observador que conheça o posto de trabalho e as suas actividades, os resultados conseguidos sejam quantitativa e qualitativamente superiores em todas as áreas ou actividades atribuídas.

4 - Muito Bom

Actuação que satisfaça em todas as principais áreas de responsabilidade os resultados esperados e que em áreas fundamentais exceda esses resultados.

3 - Bom

Actuação que satisfaça as exigências mais significativas da função.

2 - Regular

Actuação que somente satisfaça em alguns aspectos os resultados esperados, apresentando deficiências de desempenho em algumas áreas de actividade.

1 - Insuficiente

Actuação que está abaixo dos resultados esperados em todas as áreas de actividade.

VII – MÉTODOS DE CLASSIFICAÇÃO DOS AVALIADOS

Para cada colaborador, o avaliador tem de exprimir o seu juízo de valor em relação a cada factor assinalando com X a descrição que melhor se ajusta.

A pontuação obtida pelo avaliado é o somatório dos pontos atribuídos em cada factor.

A pontuação final constitui a avaliação objectiva do avaliado e determina a classificação final de acordo com os factores de ponderação a serem determinados anualmente pela Administração.

VIII- CONTROLO DOS RESULTADOS

Cada Unidade de Estrutura efectuará o controlo dos resultados obtidos, elaborando o mapa – resumo, que será posteriormente enviado à Direcção de Recursos Humanos anexando as fichas de avaliação, como se segue

MAPA RESUMO DE AVALIAÇÃO

Excepcional	Muito Bom	Bom	Regular	Insuficiente
António	André	Helena	Valdemar	Felisberto
João	José	Henriques	Julieta	Cândida

IX- CONSIDERAÇÕES FINAIS

As fichas de avaliação, disponíveis na Intranet, destinam-se a avaliar as capacidades que cada colaborador revela no desempenho das tarefas que lhe são cometidas.

A avaliação de cada colaborador reporta-se a um período de um ano. A avaliação não deve ser influenciada por factores anteriores ao período a que se refere.

Recomenda-se que se avalie os colaboradores apenas em relação aos critérios que se ajustem ao posto de trabalho.

FICHA DE AVALIAÇÃO (CHEFIAS)

Nome do empregado: _____

Colocação: _____

Função: _____

Grupo/Nível: _____

	Insuficiente	Regular	Bom	M. Bom	Excelente
I - ATRIBUTOS PESSOAIS	1	2	3	4	5
Assiduidade					
Pontualidade					
Relações de trabalho e cooperação					
II - ATRIBUTOS PROFISSIONAIS					
Iniciativa e criatividade					
Rigor e objectividade no trabalho					
Sentido de responsabilidade					
Facilidade de aprendizagem					
Eficácia na execução de tarefas					
Capac.de Comunicação com colegas/clientes					
Trabalho em Equipa					
III - ATRIBUTOS TÉCNICOS					
Conhecimentos profissionais					
Planificação e organização na execução de tarefas					
Complexidade de trabalho					
Senso e Ponderação					
IV - ATRIBUTOS PARA GESTÃO					
Liderança					
Capacidade de organização					
Capacidade de decisão					
V - CUMPRIMENTO DOS OBJECTIVOS					
Permanentes					
Específicos					
Qualitativos					
SUB - TOTAL					

TOTAL GERAL: _____

AVALIAÇÃO GLOBAL: _____ Data ___/___/___

Avaliado por:

Nome: _____ Função: _____

Nome: _____ Função: _____

Nome: _____ Função: _____

Assinatura do empregado _____ Data ___/___/___

FICHA DE AVALIAÇÃO (RESTANTES FUNÇÕES)

Nome do empregado: _____

Colocação: _____

Função: _____

Grupo/Nível _____

	Insuficiente	Regular	Bom	M. Bom	Excelente
I - ATRIBUTOS PESSOAIS	1	2	3	4	5
Assiduidade					
Pontualidade					
Relações de trabalho e cooperação					
II - ATRIBUTOS PROFISSIONAIS					
Iniciativa e criatividade					
Rigor e objectividade no trabalho					
Sentido de responsabilidade					
Facilidade de aprendizagem					
Eficácia na execução de tarefas					
Capac. de Comunicação com colegas/clientes					
Trabalho em Equipa					
III - ATRIBUTOS TÉCNICOS					
Conhecimentos profissionais					
Planificação e organização na execução de tarefas					
Complexidade de trabalho					
Senso e Ponderação					
IV - CUMPRIMENTO DOS OBJECTIVOS					
Permanentes					
Específicos					
Qualitativos					
SUB - TOTAL					

TOTAL GERAL: _____

AVALIAÇÃO GLOBAL: _____ Data ___/___/___

Avaliado por:

Nome: _____ Função: _____

Nome: _____ Função: _____

Nome: _____ Função: _____

Assinatura do empregado _____ Data ___/___/___

ENTREVISTA

MELHORIA E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

ASPECTOS A DESENVOLVER OU MELHORAR	Cursos	Práticas no posto de trab	Rotação outros post	Seguimento. Pessoal
CONHECIMENTOS PROFISSIONAIS				
APLICAÇÃO PRÁTICA DOS CONHECIMENTOS				
CAPACIDADES INDIVIDUAIS				
MELHORIA DE RENDIMENTO				
MUDANÇA DE ATITUDE				

OBJECTIVO A CUMPRIR NO PRÓXIMO ANO

COMENTÁRIOS DO AVALIADO

Ass:

Data ___/___/___

COMENTÁRIOS DO AVALIADOR

Ass:

Data ___/___/___

COMENTÁRIOS DO CHEFE IMEDIATO DO AVALIADOR

Ass:

Data ___/___/___

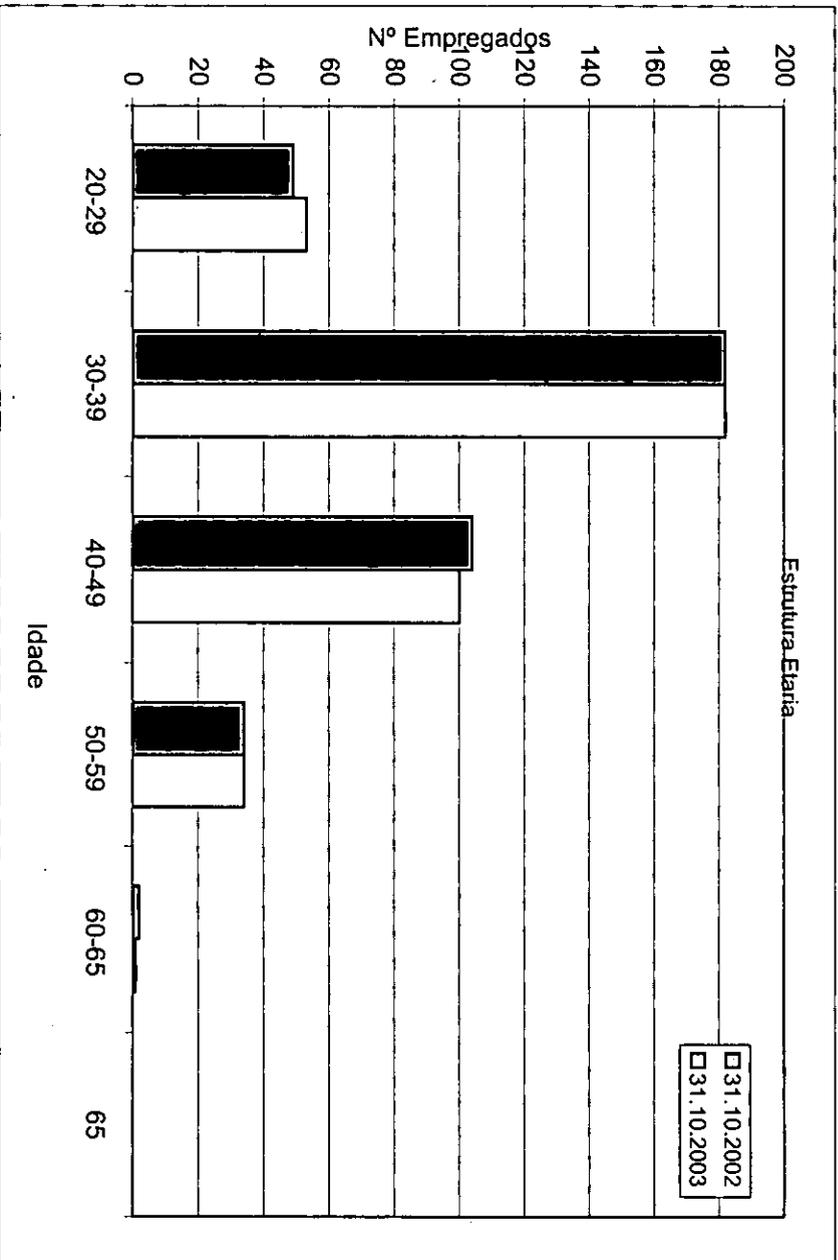
MOD ST 614

ESTRUTURA ETÁRIA

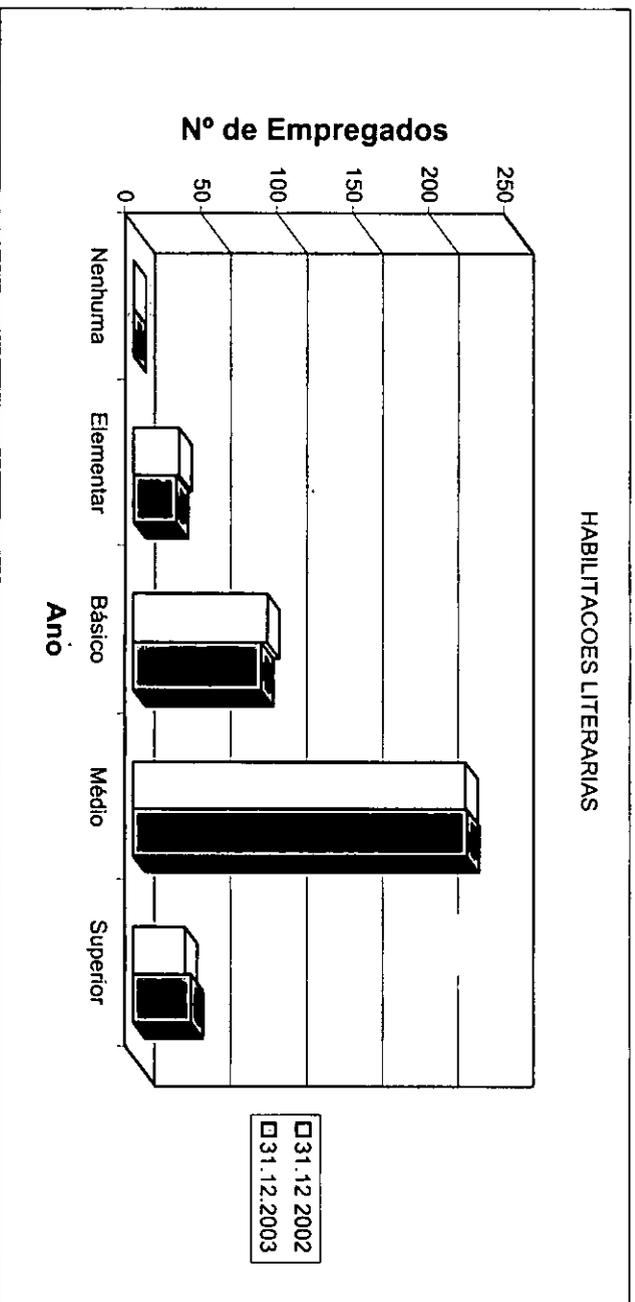
Idade	20-29	30-39	40-49	50-59	60-65	65
Nº Empreg	49	182	104	34	2	0
Nº Empreg	53	182	100	34	1	0

31.10.2002
31.10.2003

Somatorio
371
370



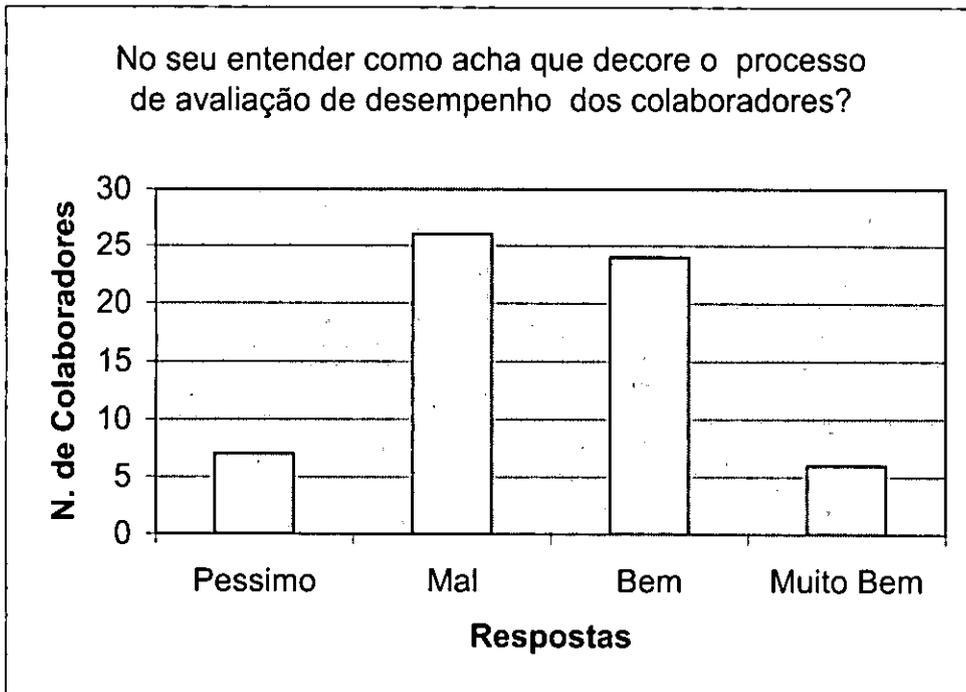
HABILITACOES LITERARIAS				
Habilitações	31.12.2002	(%)	31.12.2003	(%)
Nenhuma	0	0,00	0	0,00
Elementar	30	8,09	28	7,57
Básico	88	23,72	84	22,70
Médio	219	59,03	220	59,46
Superior	34	9,16	38	10,27
Total	371	100	370	100



GRAFICOS DO RESUMO DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO

No seu entender como acha que decore o processo de avaliação de desempenho dos colaboradores?

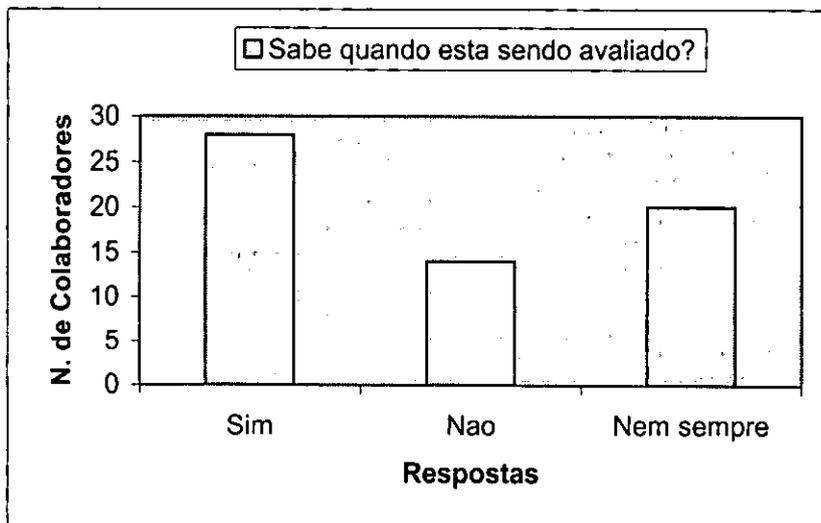
Pessimo	7
Mal	26
Bem	24
Muito Bem	6



Fonte: Respostas ao questionario enviado aos colaboradores do BSTM

Sabe quando esta sendo avaliado?

Sim	28
Nao	14
Nem sempre	20



Fonte: Respostas ao questionario enviado aos colaboradores do BSTM

Resultados das avaliacoes de desempenho de 2001 e 2002

2001

Resultado	N. Colaboradores	%
Nao avaliado	10	2,56
Aproximou	27	6,92
Atingiu	268	68,72
Ultrapassou	81	20,77
Ultrapassou Muito	4	1,03
	390	100,00

Fonte: Direcção dos recursos humanos

2002

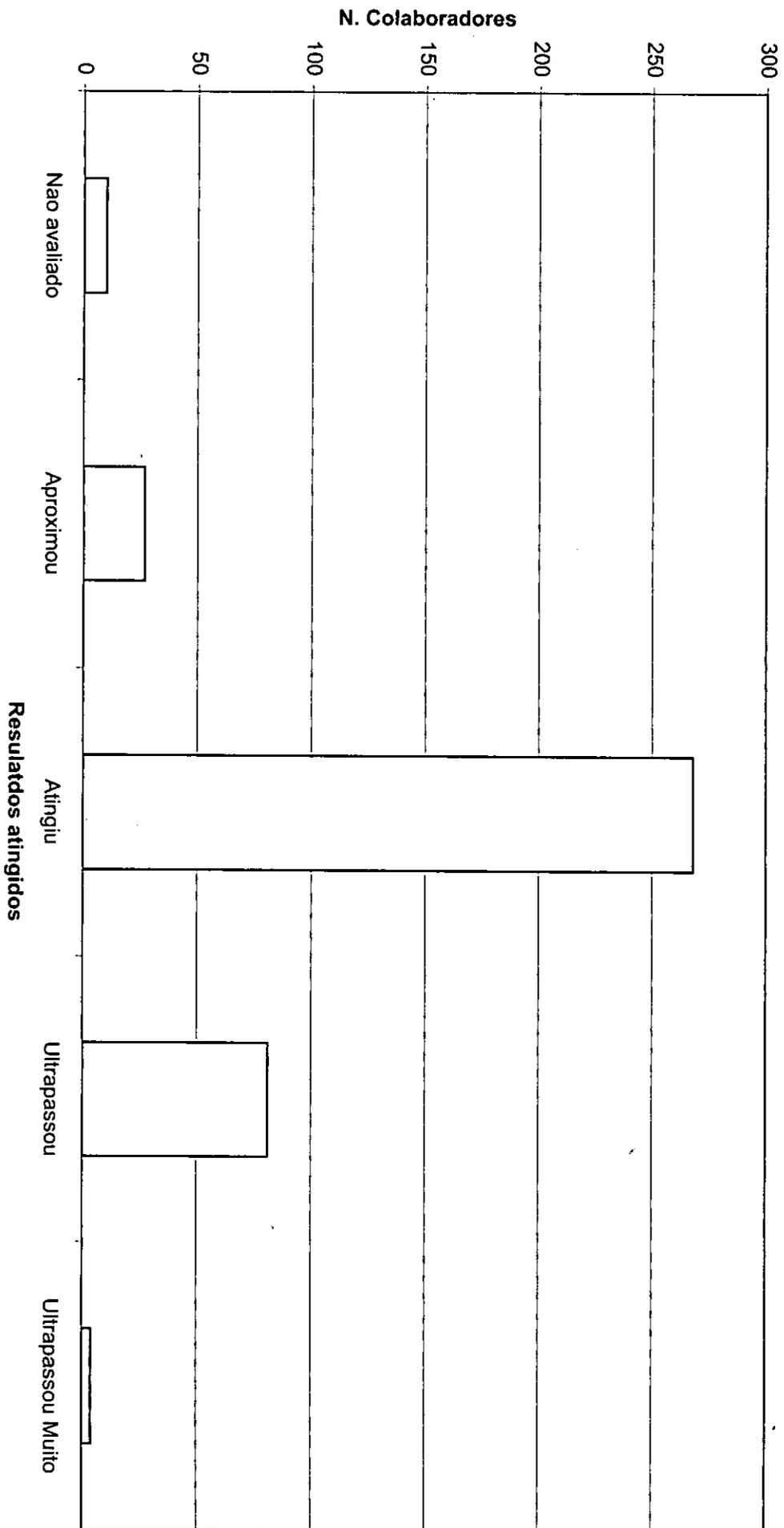
Resultado	N. Colaboradores	%
Sem Avaliacao (1)	18	4,85
Nao Avaliado	22	5,93
Insuficiente	18	4,85
Regular	175	47,17
Bom	92	24,80
Muito Bom	30	8,09
Excelente	16	4,31
	371	100,00

Fonte: Direcção dos recursos humanos

(1) Estiveram sem avaliacao os colaboradores com funcoes como motorista, continuo e cozinheiro.

Resultado da avaliacao de 2001

□ Resultado da avaliacao de 2001



Resultados de avaliacao de 2002

□ Resultados de avaliacao de 2002

