



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
UNIDADE DE FORMAÇÃO E INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS
LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Autor: Araújo Tomé Inácio

**O SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS:
A GESTÃO DE CARREIRAS PROFISSIONAIS
E MOTIVAÇÃO PARA O DESEMPENHO**
(CASO DO MINISTÉRIO DE ADMINISTRAÇÃO ESTATAL)

Trabalho do Fim de Curso

SUPERVISOR:
Dr. Bernhard Weimer

Maputo, Maio de 2002

W/07/2002

Autor: Araújo Tomé Inácio

**O SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS:
A GESTÃO DE CARREIRAS PROFISSIONAIS
E MOTIVAÇÃO PARA O DESEMPENHO
(CASO DO MINISTÉRIO DE ADMINISTRAÇÃO ESTATAL)**

*Trabalho do Fim de Curso de Licenciatura
em Administração Pública na Universidade
Eduardo Mondlane, (UFICS).*

SUPERVISOR:

Dr. Bernhard Weimer

CO-SUPERVISOR*:

Dr. Marc de Tollenaere

U.E.M. - UFICS
R. E. 4393
DATA 12/07/05
AQUISIÇÃO <i>oferta</i>
COTA AP-32

* Participaram também na co-supervisão deste trabalho os senhores Drs. Laís Oliveira e Louis Helling

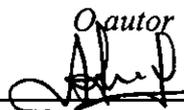
Maputo, Maio de 2002

DECLARAÇÃO DE AUTOR

Declaro que este trabalho do fim do curso é da minha própria autoria, nunca foi apresentado na sua essência para quaisquer fins, e que ele constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando indicadas no texto e na bibliografia as fontes que utilizei.

Maputo, 19 de Junho de 2002

O autor



Araújo Tome Inácio

DEDICATÓRIA

À memória do meu pai, Tomé Inácio, que sempre desejou aos seus filhos um título superior.

À minha mãe, Lúcia Bulaunde, pelo seu infinito espírito de maternidade e pelo exemplo de amor e fé.

À todos meus irmãos, pela sua virtude de harmonia e vivência do compromisso solidário.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos dirigem-se a todos aqueles que, directa e indirectamente, contribuíram para a minha formação superior e para que este trabalho se efectivasse.

Grandes agradecimentos destinam-se, em primeiro lugar, aos meus irmãos Anastácio e Horácio que pela sua virtude e vivência de compromisso solidário deram o seu apoio durante toda a minha formação superior, especificamente ao primeiro que de perto manteve constante o seu apoio directo.

Ao Dr. Bernhard Weimer, meu supervisor, pela sua confiança e grande presença em todo o processo deste trabalho; pela sua reflexão crítica, apoio de valor profissional e crédito que deu a este trabalho.

Aos senhores Drs. Marc de Tollenaere, Laís Oliveira e Louis Helling, que pelo seu apoio, reflexões críticas e exemplos de brio profissional, acabaram todos por desempenhar um papel de co-supervisores.

À Agência Suíça de Cooperação, que financiou a realização deste trabalho.

Ao MAE, que proporcionou um bom ambiente e apoio durante os trabalhos de pesquisa.

RESUMO

Neste trabalho analisa-se a relação entre os processos de gestão de carreiras profissionais e o desempenho do pessoal no Ministério de Administração Estatal (MAE) – nível central. O estudo investiga de que modo a gestão de carreiras feita pela organização influencia o desempenho dos seus funcionários. A ideia central é a de que o fraco desempenho no MAE está relacionado, entre os diversos factores, a má gestão de carreiras profissionais. O estudo faz uma caracterização geral das percepções dos funcionários sobre o conceito de carreira, suas expectativas e dilemas da realidade. Na base disso, e por via da teoria de Expectação-Instrumentalidade-Valência (VIE), o estudo procura explicar como o fraco desempenho é produzido. Os resultados do estudo são qualitativamente significativos pelo que são passíveis de generalização. O trabalho está dividido em 5 capítulos. O primeiro capítulo trata o contexto de estudo e a problemática. O segundo faz o enquadramento do estudo na literatura. O terceiro constrói o modelo de análise e as hipóteses que servem de guia para a investigação. O quarto faz uma análise empírico-racional e o teste das hipóteses estabelecidas. No quinto e último capítulo deriva-se a conclusão e são apresentadas as recomendações.

ÍNDICE

1. Introdução: Contexto do Estudo e Problemática	1
1.1 Contexto do estudo	1
1.2. A problemática e questão de partida	8
2. Enquadramento do estudo na literatura	11
2.1. A carreira na organização	11
2.2 A avaliação do desempenho	15
2.3. A motivação.....	19
2.3.1. O modelo contingencial de Victor H. Vroom.	19
2.3.2. Teoria de Expectação-Instrumentalidade-Valência.....	20
2.4. A Organização do MAE à luz das teorias de Schein e Peretti.....	22
3. Modelo de Análise.....	24
3.1. O quadro conceptual.....	25
3.2. Expressão gráfica do modelo de análise.....	25
3.3. Hipóteses de trabalho	26
3.4. Método de investigação	27
4. Resultados de trabalho de campo e teste das hipóteses.....	28
4.1. Resultados de trabalhos de campo.....	28
4.1.1. Percepções individuais do conceito de carreira e suas expectativas	28
4.1.2. Resultados sobre avaliação do desempenho.....	30
4.1.3. Resultados sobre a progressão e promoção	32
4.1.4. Resultados sobre a motivação	34
4.1.5. Resultados sobre condições de trabalho	34
4.2 Análise de dados e teste das hipóteses	35
4.2.1. Sobre a carreira e sua motivação	35
4.2.2. Sobre as condições de trabalho.....	39
5. Conclusões e Recomendações	40
5.1. Conclusões.....	40
5.2. Recomendações	42
5.3. Considerações finais.....	44
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA:	45

Anexos

LISTA DE ANEXOS

- ANEXO 1:** Guião de entrevistas (algumas questões).
- ANEXO 2:** Organograma do MAE.
- ANEXO 3:** Mapa de carreiras dos funcionários por unidade orgânica.
- ANEXO 4:** Primeira folha de classificação anual dos funcionários do Estado.
- ANEXO 5:** Critérios de enquadramento dos funcionários do Estado nas carreiras profissionais aprovadas pelo decreto n.º 64/98, de 3 de Dezembro: carreiras de Administração estatal e de secretariado.
- ANEXO 6:** Extractos da Resolução N.º 12/2001 do CNFP, de 26 de Dezembro: Normas de procedimentos e critérios de avaliação do potencial para a progressão nas carreiras profissionais.
- ANEXO 7:** Modelos de folhas de classificação anual que estão em vigor. Extraídas no anexo da Resolução N.º 11/97 do CNFP, de 29 de Julho:
- 7.1. Rosto da folha;
 - 7.2. Indicadores e parâmetros da classificação por grupo de funções e categorias;
 - 7.3 Classificação de serviços: tabela de valores.
 - 7.4 Juízo opinativo
- ANEXO 8:** Tabela de salários (Carreiras de regime geral)

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1. AID – Agência Internacional para o Desenvolvimento
2. ASDI – Autoridade Sueca para o Desenvolvimento Internacional
3. CB – Capacity Building
4. CEDIMO – Centro Nacional de Documentação e Informação de Moçambique
5. CIRESP – Comissão Interministerial da Reforma do sector Público
6. CM – Conselho de Ministro
7. CNFP – Conselho Nacional da Função Pública
8. DAD – Departamento de Apoio aos Dirigentes
9. DAF – Departamento de Administração e Finanças
10. Dec. – Decreto
11. Dec. Pres. – Decreto presidencial
12. D.M. – Diploma Ministerial
13. DESENVOL. – Desenvolvimento
14. DNAL – Direcção Nacional de Administração Local
15. DNDA – Direcção Nacional de Desenvolvimento Autárquico
16. DNFP – Direcção Nacional da Função Pública
17. DRH – Direcção de Recursos Humanos
18. DPCI – Departamento de Planificação e Cooperação Internacional
19. EGFE – Estatuto Geral dos Funcionários do Estado
20. EGRSP – Estratégia Global de Reforma do Sector Público
21. FUNDAP – Fundação para o Desenvolvimento da Administração Pública
22. GEA – Gabinete de Estudos e Assessoria
23. IFAPA – Instituto de Formação em Administração Pública e Autárquica
24. MAE – Ministério de Administração Estatal
25. ONG^{’s} – Organizações Não Governamentais
26. PLAN – Planificação
27. POV – Parque Oficial de Viaturas
28. REP – Repartição
29. SCR – Sistema de Carreiras e Remuneração
30. SRH – Sistema de Recursos Humanos
31. UTRESP – Unidade Técnica de Reforma do Sector Público
32. VIE –Valence-Instrumentality-Expectance (expectação-instrumentalidade-valência)

1. Introdução: Contexto do Estudo e Problemática

1.1 Contexto do estudo

Este trabalho trata sobre o sistema de gestão de recursos humanos com o enfoque na gestão de carreiras profissionais e motivação para o desempenho no Ministério de Administração Estatal (MAE) no período compreendido entre 1998 à 2001. A escolha deste período tem a ver com a criação do Sistema de Carreiras e Remuneração (SCR), aprovação de critérios de enquadramento e alterações de algumas disposições do Estatuto Geral dos funcionários do Estado (EGFE) em 1998, respectivamente pelo Decreto n.º 64/98, de 3 de Dezembro, Resolução n.º 11/98, de 3 de Dezembro, do Conselho Nacional da Função Pública (CNFP) e Decreto n.º 65/98, de 3 de Dezembro. O propósito disso é analisar o efeito destes diplomas que regulam o sistema de recursos humanos no desempenho do pessoal nos órgãos centrais do MAE.

Muito mais do que analisar o SCR e a legislação complementar, o objectivo deste trabalho é analisar os processos de gestão de carreiras profissionais dos funcionários no MAE e estabelecer a sua relação com o desempenho do pessoal. Especificamente o estudo procura:

- ◆ Analisar e compreender como é feita a avaliação do desempenho do pessoal, quem a faz e qual é o método utilizado;
- ◆ Compreender como são definidas as carreiras dos funcionários e em que medida o sistema de carreiras se relaciona com o desempenho;
- ◆ Compreender como são feitas as alocações e promoções das pessoas para as classes e categorias, funções de direcção e chefia no MAE, que critérios são utilizados e de que modo elas se relacionam com o desempenho;
- ◆ Compreender qual é a motivação dos funcionários nas suas carreias (classe, categoria, escalão ou função que ocupam).

O trabalho circunscreve-se no âmbito da reforma administrativa levada a cabo actualmente pelo governo através da Unidade Técnica de Reforma do Sector Público (UTRESP) na vertente que visa o “desenvolvimento e consolidação do sistema de gestão de recursos humanos para a elevação do grau de profissionalismo, competência,

ética e deontologia dos funcionários públicos e funcionários de empresas e agências do Estado como condição para a melhoria da qualidade de prestação de serviços públicos". (Estratégia Global de Reforma do Sector Público – EGRSP, 2001:13). É sobre a área de gestão de recursos humanos que o estudo privilegia visto que a reforma administrativa não pode ser conduzida sem o mais importante e escasso recurso da administração pública moçambicana, que é o Homem.

Considerando que as actuais mudanças que se operam nos campos sócio-económico e político do País jogam um papel fundamental para o comportamento dos funcionários públicos, a gestão eficiente de recursos humanos é de extrema importância para tornar a Administração do Estado um sector competitivo com o privado e assegurar que a sua missão de tornar a Administração Pública mais profissional para melhor servir o cidadão seja cumprida.

Dado que a Administração do Estado é uma área muito vasta e a natureza do trabalho que se delinea exige uma análise de nível menos abstracto e fundamentalmente mais concreto, a análise deste trabalho limita-se apenas ao pessoal interno do MAE. O estudo analisa a relação entre a movimentação interna do pessoal (por promoção, progressão, colocação de uma direcção, departamento ou função para outra e rebaixamento) feita pela organização e a motivação individual para desempenhar suas tarefas, considerando-se o seu posicionamento inicial e o plano individual de carreira.

As carreiras no Aparelho de Estado agrupam-se em carreiras de regime geral, carreiras específicas e carreiras de regime especial. (SCR, Decreto n.º 64/98; artigo 6, n.º 1). Neste trabalho são analisadas as carreiras de regime geral.

O MAE é o órgão central do Aparelho do Estado responsável pela organização e desenvolvimento institucional da Administração Pública, direcção da Função Pública, da Administração Local e pela organização dos sistemas de documentação, registo e arquivo do Estado (Decreto Presidencial, Dec. Pres., n.º 11/2000)¹.

¹ O Decreto Presidencial n.º 11/2000, de 28 de Junho, define as atribuições e competências do Ministério de Administração Estatal e revoga os artigos 2, 3 e 4 do Decreto Presidencial n.º 66/86, de 11 de Outubro, publicado no Boletim da República, I Série – Nº 26. Publicação Oficial da República de Moçambique.

Enquanto órgão central, e de acordo com o Diploma Ministerial (D. M.) n.º 138/2000², o MAE tem a seguinte estrutura:

- a) Direcção Nacional da Administração Local;
- b) Direcção Nacional de Desenvolvimento Autárquico;
- c) Direcção Nacional da Função Pública;
- d) Direcção de Recursos Humanos;
- e) Departamento de Planificação e Cooperação Internacional;
- f) Departamento de Administração e Finanças;
- g) Departamento de Atendimento aos Dirigentes;
- h) Gabinete de Estudos e Assessoria;
- i) Gabinete do Ministro.

No que diz respeito a gestão de recursos humanos o MAE tem as seguintes atribuições:

- ◆ O desenvolvimento duma política integrada de gestão de recursos humanos do Aparelho do Estado;
 - ◆ A promoção do profissionalismo na Função Pública e;
 - ◆ A promoção da melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.
- (D.M. n.º 11/2000. Artigo 2, alíneas i, k e l).

Nesse âmbito, e conforme o D.M. n.º 138/2000, artigo 3, compete ao MAE:

- “a) supervisionar a implementação do Sistema Nacional de Carreiras e Remuneração;
- b) coordenar, gerir e controlar a implementação do subsistema de informação do pessoal;
- c) definir políticas e estratégias de gestão de recursos humanos afectos a função pública;
- d) coordenar, gerir e controlar a implementação do Sistema de Formação em Administração Pública;

² O Diploma Ministerial n.º 138/2000, de 4 de Outubro, publica o Estatuto Orgânico do Ministério de Administração Estatal e revoga o Diploma Ministerial n.º 141/94, de 30 de Novembro, publicado no Boletim da República; I Série – N.º 40. Publicação Oficial da República de Moçambique. Artigo 3.

- e) promover o respeito pelas normas éticas e deontológicas na função pública e contribuir para o combate a corrupção;
- f) promover a profissionalização da função pública visando a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão;
- g) manter organizados e actualizados os processos dos titulares dos cargos governamentais e dos dirigentes superiores do Estado e prestar informação sobre os seus direitos e deveres, tanto no activo como após a cessação de funções”.

Actualmente o MAE (nível central) conta com um número de 198 funcionários distribuídos em seguintes categorias: 64 técnicos superiores, 38 técnicos profissionais, 16 operários e agentes de serviço, sendo o resto, técnicos, assistentes técnicos, auxiliares e operadores de sistema. Dos funcionários com a categoria de técnico superior 48 estão na categoria de técnico superior em Administração Pública (20 estão na classe N1 e 28 na classe N2), 16 estão em outras categorias dos quais, 13 estão na classe N1 e 3 na classe N2. Para mais detalhes, ver Anexo. 3.

A questão do fraco desempenho, ou a incapacidade institucional na realização dos objectivos que são definidos pelo Estado é um problema muito antigo na Administração Pública moçambicana. Ele foi já associado nos primeiros anos da independência à falta de quadros e a exiguidade orçamental.

Pedro Couto (1996)³ lembra que, já no documento do programa anual do governo em 1977, relatava-se que as dificuldades económicas pelas quais o país passava tinham no essencial, duas causas imediatas, a falta de organização e a carência de quadros. A alternativa de solucionar esse problema nos primeiros anos da independência foi a utilização de técnicos e profissionais estrangeiros cujas, algumas das consequências, foram as seguintes:

³ Pedro Couto, docente da Faculdade de Economia da UEM, escreveu um artigo intitulado “Administração Pública e Desenvolvimento” em ESTUDOS MOÇAMBICANOS (1996), N.º 14, CEA-UEM, pp. 16-54.

- a) Surgimento de propostas de trabalho para a acção da Administração Pública pouco adaptadas ao contexto nacional e que revelavam o desconhecimento da realidade. (Abrahamsson, H & Nilsson, A⁴ *apud.* Couto, 1996).
- b) Dificil gestão destes mesmos profissionais e da assistência técnica estrangeira com implicações financeiras negativas para o país e a insatisfação no seio de quadros nacionais. (Couto, op., cit. p. 49).

O documento que relata o “Processo de modernização administrativa na função Pública”, (MAE, 1996)⁵, revela que foi com base nesses constrangimentos que se incorporou num dos primeiros programas desenvolvidos pelo MAE logo após a sua criação, em 1986, a formação de directores nacionais e chefes de departamento na área de gestão pública. Acreditava-se que com a formação de quadros nacionais pudesse melhorar significativamente o funcionamento da Administração Pública moçambicana.

De acordo com o documento referido, essa experiência estendeu-se pelos anos 1987 e 1988, tendo a Autoridade Sueca para o Desenvolvimento Internacional (ASDI) como agência financiadora e a Fundação para o Desenvolvimento da Administração Pública (FUNDAP) do Brasil, como instituição executora. O documento revela ainda que o problema não estava somente na capacitação dos dirigentes, embora existissem aí lacunas muito sérias, mas, fundamentalmente “nas graves deficiências da gestão de recursos humanos”. (*ibid.*).

Constatou-se que “o desconhecimento e a não aplicação do EGFE, em vigor desde 1987, eram devidos, fundamentalmente, à ausência de uma base técnica e administrativa e de procedimentos operacionais comuns a todos os sectores que viabilizassem a aplicação das suas normas de forma homogénea e integrada”. (*ibid. p.1*). O EGFE, aprovado pelo Dec. n.º 14/87, de 20 de Maio, já continha normas de correcta administração e gestão do pessoal, mas, a aplicação dessas normas necessitava de uma estruturação e implantação de um sistema de gestão de recursos humanos a nível

⁴ Abrahamsson, H & Nilsson, A (1993). Moçambique em Transição (versão preliminar) PADRIGU – Guthenburg University, Guteborg. Pp. 34-35.

⁵ Documento não publicado do MAE – Direcção Nacional da Função Pública (DNFP) – o qual descreve o Processo de Modernização Administrativa na Função Pública e Implantação do Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos. Elaborado em Outubro de 1996.

nacional que fosse capaz de garantir que determinadas funções comuns a todos os órgãos públicos fossem desempenhadas de forma coordenada e homogénea. (*ibid. passim.*).

Como forma de pôr termo ao problema, o conselho de ministros (CM) aprovou o Dec. n.º 40/92, de 25 de Novembro, que institui o Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos, também designado por Sistema de Recursos Humanos (SRH), com o objectivo de garantir a eficiência na gestão de recursos humanos e responder as necessidades de planificação, coordenação, execução e controlo das actividades da sua gestão em função das directrizes e da acção governamentais. Nesse âmbito foi conferido ao MAE o estatuto de órgão director central do sistema.

No período compreendido entre 1992 à 1995 o Governo de Moçambique com o apoio da comunidade doadora, através da Agência para o Desenvolvimento Internacional (AID), apresentou o programa de desenvolvimento e fortalecimento institucional, concretizado no projecto "Capacity Building" (CB). O CB, através da componente Administração Pública e Desenvolvimento da Gestão, tinha como objectivo geral "fortalecer a capacidade institucional do MAE para formular e implementar políticas, planos e actividades voltados para o desenvolvimento de recursos humanos da Administração pública". (*ibid. p. 9*).

O projecto de fortalecer a capacidade institucional do MAE, a partir de 1993, resultou do acordo entre MAE, ASDI e BANCO MUNDIAL, constante do documento "Staff Appraisal Report" em que se definiam como objectivos:

- "a) o fortalecimento da Direcção Nacional da Função Pública (DNFP);
 - b) a formação do pessoal dos vários Sectores do Ministério aos vários níveis central e provincial;
 - c) o fortalecimento das unidades de recursos humanos dos diversos Ministérios e;
 - d) a produção e provisão de formulários, ficheiros e manuais de procedimentos".
- (*ibid.*).

O documento refere que, a inserção do projecto de recursos humanos no CB só veio a concretizar-se a partir de 1995, com o cumprimento das condições de efectividade constantes do acordo firmado entre o Governo de Moçambique e o Banco Mundial. Não é de estranhar que isso esteve relacionado com a consolidação da paz em Moçambique com a realização das primeiras eleições gerais, em 1994, onde a participação, descentralização e modernização administrativa passaram a ser palavras de ordem e a comandar o novo cenário político e sócio-económico do país.

O objectivo de formação contido no projecto "Capacity Building" era a continuação e implementação dos objectivos gerais definidos pelo Sistema de Formação em Administração Pública (SIFAP) criado pelo Dec. n.º 55/94, de 9 de Novembro⁶ cujos alguns dos objectivos gerais visam:

- ◆ desenvolver os conhecimentos, capacidades, habilidades e atitudes científicas, técnicas e profissionais dos funcionários.
- ◆ Assegurar a permanente actualização dos quadros dirigentes do sector público nos domínios das técnicas de gestão que influenciem mais directamente a modernização, rentabilidade e produtividade dos serviços. (Dec. n.º 55/94, artigo n.º 3).

Paralelamente as actividades já descritas, foi criado o SCR pelo Dec. n.º 64/98, de 3 de Dezembro, que estabelece os princípios e regras de organização e estruturação das carreiras e remunerações aplicáveis aos funcionários do Estado.

A criação do SRH em 1992, do SIFAP em 1994 e do SCR em 1998, constitui um processo de consolidação e modernização da Administração Pública moçambicana. No entanto, isso não significa a eliminação de problemas, pois, mesmo Administrações Públicas modernas também tem os seus problemas. O Relatório Gore⁷ revela quão a Administração Pública americana, tida como uma das mais sólidas, democráticas e modernas do mundo, está repleta de problemas. Este relatório propõe caminhos de mudança para a Administração Pública americana, a partir de uma filosofia de gestão,

⁶ O Decreto n.º 55/94, de 9 de Novembro cria o Sistema de Formação em Administração Pública.

⁷ É referente a obra "DA BUROCRACIA À EFICÁCIA. REINVENTAR A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA". Relatório sobre o estado da Administração Pública americana e as opções fundamentais para a sua reforma elaborado sob a direcção do vice-presidente Al Gore. QUETZAL EDITORES, LISBOA, 1995.

apelidada por "Reinventar a Administração Pública", o que significa no contexto moçambicano a Reforma de Administração Pública.

O caso moçambicano que é de uma Administração Pública bastante recente e que está ainda no processo de sua consolidação, não pode estar, pela lógica, isento de problemas. A preocupação não deve centrar-se apenas na identificação de problemas mas fundamentalmente na boa identificação das causas e na adopção de medidas concretas para a sua solução.

1.2. A problemática e questão de partida

Muitos estudos e comentários a volta da Administração Pública moçambicana colocam os problemas que enfermam este sector de forma geral e com uma propensão de procurar causas gerais na tentativa de buscar soluções. A opinião largamente difundida⁸ aponta o fraco desempenho como função da fraca qualificação profissional do pessoal, baixos salários face a situação da conjuntura actual (custo de vida elevado e a existência de alguns sectores privados que pagam melhores salários). Essa opinião levanta hoje dúvidas para o caso do MAE, pois, quando se observa a tabela de carreiras dos funcionários por unidade orgânica⁹ nota-se que há um número relativamente considerável de funcionários com a categoria de nível superior. De um total de 198 funcionários existentes no MAE, 32% estão nas categorias de técnicos superiores, 19% técnicos profissionais, 23% técnicos e auxiliares técnicos, 17% auxiliares e auxiliares administrativos, 8% operários e agentes de serviço e 1% operadores de sistema.

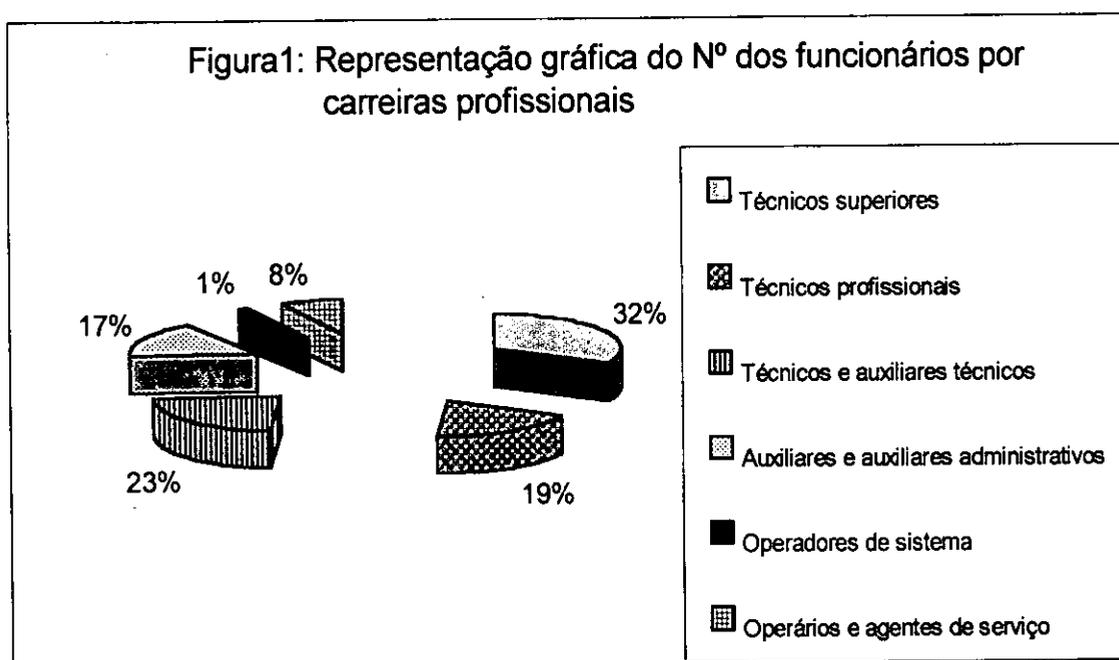
⁸ Na Revista de Administração Pública, nº 14, 1995;23, Aiuba Cureneia, apresenta dentre vários problemas na área de recursos humanos, o fraco nível de formação dos funcionários e o sistema de remuneração inadequado e ineficiente. O relatório interno das actividades realizadas pela Direcção de Recursos Humanos, de 21 de Março de 2001, aponta para a exiguidade de funcionários qualificados na área de Recursos Humanos. O relatório do VII Conselho Coordenador do MAE realizado de 14 à 16 de Agosto de 2000 na cidade da Beira, aponta o problema de falta de recursos humanos qualificados e da falta de racionalização na alocação de poucos recursos existentes a nível central.

⁹ Para mais detalhes ver Anexo. 3.

	Carreira	N.º de Funcionários	% do Total
1	Técnicos superiores	64	32
2	Técnicos profissionais	38	19
3	Técnicos e auxiliares técnicos	45	23
4	Auxiliares e auxiliares administrativos	33	17
5	Operadores de sistema	2	1
6	Operários e agentes de serviço	16	8
	TOTAL	198	100

Tabela 1: N.º de funcionários por qualificações profissionais¹⁰.

Fonte: Direcção de Recursos Humanos (DRH) – Sistema de Informação do pessoal (SIP).

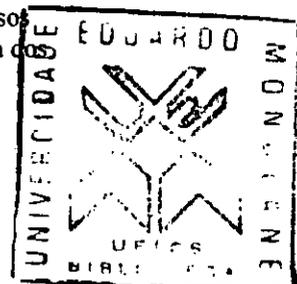


Apesar do número de quadros qualificados ser relativamente razoável, os relatórios¹¹ dos três últimos conselhos coordenadores do MAE mostram que persistem ainda níveis elevados de não cumprimento de metas das suas actividades. Isso revela que de facto há fraco desempenho dos funcionários. Por outro lado, resultados sobre avaliação de potencial dos funcionários oscilam entre “Regular” à “Bom” e não atingem o “Muito Bom” que é padrão máximo fixado¹².

¹⁰ Os números indicados na presente tabela referem-se ao enquadramento dos funcionários nas carreiras e não necessariamente ao seu enquadramento de acordo com o nível de habilitações escolares.

¹¹ Exemplo disso, o relatório do VII Conselho Coordenador aponta para a morosidade na tramitação de processos na DRH do MAE; falta de celeridade na triagem de expedientes e na devolução de processos incompletos, por vezes sem a devida explicação; morosidade na resposta de pedidos de transferência dos funcionários entre províncias.

¹² Segundo a entrevista exploratória feita à um dos chefes na Direcção de Recursos Humanos.



A questão de exiguidade dos profissionais qualificados não é um problema que afecta apenas a Administração Pública no momento actual. Existe no mercado de trabalho, do lado da procura, a concorrência entre a Administração Pública e o sector privado e Organizações Não Governamentais (ONG's). Sendo a oferta de trabalho exígua, a competição não pode traduzir-se apenas em altos salários ou remunerações. É claramente compreensível que os quadros qualificados, sobretudo os de nível superior, em função das remunerações mais altas que são oferecidas definem as suas preferências e fluem, se lhes surge a oportunidade, para organismos internacionais, ONG's, e sector privado mas restam sempre alguns que vão e se mantêm na Administração Pública.

A justificativa de salários para o fraco desempenho, induz-nos a concluir para a impossibilidade da motivação positiva do homem no trabalho. Elas parecem revelar que o homem apenas se motiva por incentivos salariais fazendo lembrar a teoria "X"¹³ de Douglas McGregor. Supondo que isso seja verdade a questão que fica é: porque muitas pessoas concorrem para o sector público mesmo sabendo que o salário que irão auferir será baixo? Devido a crença generalizada de que o dinheiro satisfaz as necessidades de que a sociedade moderna produz, não parece hoje muito fácil afirmar que existem outras possibilidades de motivação (que não sejam o dinheiro) para os quadros que estão na Administração Pública desempenharem as suas funções aos níveis desejados.

Colocada a dúvida nesse sentido sobre os factores que provocam o fraco desempenho, largamente difundidos nos relatórios do conselho coordenador e publicações do MAE, o trabalho que se esboça reflecte-se na relação entre a movimentação de pessoal (por promoção, transferências internas de um departamento, direcção ou função para outra e por rebaixamento) feita pela organização e a motivação individual para o desempenho de suas funções.

A ideia central que se pretende desenvolver neste trabalho é a de que o fraco desempenho no MAE não só está relacionado a falta de quadros ou, a fraca qualificação dos funcionários e ao baixo nível de salários, como também, fundamentalmente, a

¹³ De acordo com a teoria "x" de Douglas McGregor, o homem é um ser passivo, motivado apenas por incentivos económicos (salário). Não gosta de responsabilidades e prefere ser libertado dos seus encargos. (Chiavenato 1995:108f).

gestão de carreiras profissionais e da motivação individual na sua carreira. A *questão de partida* que se coloca é: *de que modo a gestão de carreira feita pela organização influencia no desempenho dos funcionários?* A resposta a esta pergunta será dada ao longo dos próximos capítulos.

2. Enquadramento do estudo na literatura

O quadro teórico utilizado para o desenvolvimento deste trabalho tem uma inspiração analítica nos padrões de carreira de Michael J. Driver¹⁴, citado por Stoner & Freeman (1985), nos factores de motivação na carreira e modelo cônico de movimentação dos indivíduos na carreira através da organização, de Edgar H. Schein¹⁵, também citado por Stoner & Freeman (1985). Para além disso, quanto a problemática de avaliação de desempenho, o estudo privilegia o ponto de vista de Stoner & Freeman (1985), Peretti (1997), Marques, Cunha et al. (1997) e Marras (2000).

O estudo é também inspirado no modelo contingencial de Victor H. Vroom¹⁶, citado por Chiavenato (1995) e na teoria de Expectação-Instrumentalidade-Valência (VIE) apresentada na obra de Marques, Cunha et al. (1997). É de salientar que Victor H. Vroom desenvolveu a sua teoria que se restringe exclusivamente à motivação para produzir. Em seguida são discutidos e analisados cada um dos modelos teóricos a que o trabalho tende inspirar-se tendo em conta as dimensões analíticas do estudo.

2.1. A carreira na organização

As pessoas passam maior parte da sua vida procurando o emprego melhor para si próprias ou trabalhando dentro das organizações. Quando encontram o emprego elas desenvolvem expectativas em relação a sua carreira profissional, outras definem o seu plano de carreira mesmo antes de entrar numa organização. O conceito de carreira varia

¹⁴ Michael J. Driver, "Career Concepts - A New approach to Career Research" em Ralph Katz, coord., Career Issues in Human Resource Management (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), pp. 23-32; "Career Concepts and Career Management in Organizations", Cary L. Cooper, coord, Behavioral Problems in Organizations (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), pp. 79-139.

¹⁵ Edgar H. Schein. Career Dynamic: Matching Individual and Organizational Needs (Reading, Mass, Addison - Wesley, 1978), pp. 124 - 171.

¹⁶ Vroom, Victor. H. Work and motivation. New York: John Wiley & Sons, 1964.

de autor para autor e de acordo como as pessoas projectam os seus objectivos ao entrarem ou quando entram numa organização.

Stephen Robbins & Mary Coulter (1998:250), definem a carreira como a “sequência de posições ocupadas por uma pessoa durante a sua vida”. Uma definição tão simples como esta é rejeitada por Marques, Cunha et al. os quais afirmam abertamente que, “a simples sucessão de lugares não representa, de modo algum, uma carreira”. (Marques, Cunha et al., 1997:6.16). Estes autores definem a carreira, citando Schein (1977), como sendo “o conjunto de fases ou padrão de desenvolvimento que decorre no tempo e que reflecte: as necessidades, motivações e aspirações individuais em relação ao trabalho e as expectativas da sociedade em relação ao tipo de actividades que resultarão em recompensas monetárias e de estatuto para o ocupante de carreira”. (Marques, Cunha et al. 1997:6.16). Para Marques, Cunha et al., a gestão de carreira consiste no planeamento rigoroso do percurso funcional da pessoa na organização.

De outro modo, Peretti define a carreira como “uma associação de afectações a postos de trabalho...[e que] representa um compromisso permanente entre as necessidades da empresa [organização] e os desejos expressos pelos membros do pessoal e manifesta-se em decisões de recrutamento, formação, mudança e promoção”. (Peretti, 1997:233). Segundo este autor, gerir carreira implica a existência de um sistema de avaliação de desempenho que permita individualizar a gestão do emprego; a existência de um plano de carreias e de uma política de mobilidade e de promoção e; por fim, uma matriz de fluxos de saída.

Em Moçambique, o CM no Dec. n.º 64/98, de 3 de Dezembro, artigo 3, definiu a carreira como sendo “o conjunto hierarquizado de classes ou categorias de idêntico nível de conhecimentos e complexidade a que os funcionários têm acesso de acordo com o tempo de serviço e o mérito de desempenho”. A classe ou categoria é definida como sendo a posição que o funcionário ocupa na carreira, de acordo com o seu desenvolvimento profissional (ver Anexo. 5).

No que diz respeito as percepções individuais de carreira, Michael J. Driver refere que “muitos de nós presumimos, em primeiro lugar, que as carreiras envolvem trabalhar numa organização, em segundo, que o indivíduo tentará subir na organização adquirindo mais influência e maiores salários, em terceiro, que o objectivo final da pessoa é comandar a organização”. (Stoner & Freeman, 1985:419). Para Driver, nem todas as pessoas pretendem tomar a direcção da organização. Algumas não desejam ser promovidas e outras tentam evitar totalmente trabalhar para uma organização. Para justificar o seu argumento Driver define o conceito de carreira em quatro padrões de carreira (que são linear, estável, espiral e transitório) através dos quais as pessoas percebem suas carreiras.

De acordo com Driver (citado por Stoner & Freeman, 1985), o padrão linear de carreira é o conceito através do qual o indivíduo escolhe um campo no início da sua vida profissional, desenvolve um plano de actuação e executa-o. No padrão de carreira estável, o indivíduo também escolhe um campo de actuação mas mesmo melhorando profissional e financeiramente, não procura subir na hierarquia organizacional. Para Driver, os indivíduos com padrão de carreira linear são motivados pela necessidades de realização – “de ascender e de marcar pontos de acordo com as regras de jogo” – lembrando a hierarquia das necessidades de Maslow¹⁷, mas os que têm padrão de carreira estável são motivados por necessidade de segurança.

No padrão de carreira em espiral os indivíduos são motivados pelo crescimento pessoal e frequentemente têm um desempenho suficientemente bom para avançar em status e postos. Depois de cinco ou sete anos eles mudam para um novo campo ou um outro tipo de trabalho que ofereça novos desafios e oportunidades de crescimento. (Stoner & Freeman, op. cit., p.40)

O padrão de carreira transitório é o conceito através do qual o indivíduo muda de um trabalho para outro sem padrão especial, sem escolher um campo em particular e apenas

¹⁷ Maslow, Abraham, H. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1954. Para mais detalhes sobre a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow ver (Chiavenato, 1995:68-70).

ocasional ou temporariamente ascende numa organização. Para Driver, estes indivíduos são motivados pela necessidade de independência. (*ibid.*).

Segundo Stoner & Freeman (1985), Edgar H. Schein¹⁸ ao concentrar a sua atenção em como o movimento dos indivíduos na carreira através da organização afecta as suas acções concluiu que muitas pessoas são motivadas por um dos cinco factores:

1. *Competência técnica/funcional.* Alguns indivíduos se apaixonam por um campo específico ou função específica. Apesar de poderem se tornar administradores ou gestores, a forma como se vêem está associada as suas habilidades na sua área de interesse e formação.
2. *Competência gerencial.* Alguns indivíduos simplesmente querem administrar ou gerir. Acreditam que sua capacidade está na área de analisar problemas, tomar decisões, permanecer emocionalmente estáveis, e serem competentes no relacionamento interpessoal.
3. *Segurança.* Alguns indivíduos buscam segurança ligando-se a uma organização ou uma localização geográfica.
4. *Criatividade.* Alguns indivíduos desejam criar algo novo, sua necessidade fundamental é começar alguma coisa e fazê-la ter sucesso.
5. *Autonomia.* Alguns indivíduos simplesmente não querem estar numa organização. Acham que a vida numa organização é desagradável, difícil, e estão preocupados principalmente em manter a sua liberdade. Procuram áreas onde haverá menos restrições sobre sua capacidade de perseguir seus interesses pessoais.

Para estudar como o movimento dos indivíduos na carreira através da organização afecta o seu desempenho, Schein criou um modelo o qual Stoner & Freeman (1985) apelidaram por "*Modelo Cônico de Schein*". De acordo com este modelo, a organização é vista como um cone no qual as três dimensões (radial, circular e vertical) representam as maneiras pelas quais os indivíduos podem se movimentar através da organização. Schein considera que o movimento radial é o movimento para perto ou

¹⁸ Edgar H. Schein. Career Dynamic: Matching Individual and Organizational Needs (Reading, Mass, Addison - Wesley, 1978), pp. 124 - 171, (Stoner & Freeman, op cit., p. 289).

para longe do poder da organização. O movimento circular é a transferência de uma actividade, função ou departamento. O movimento vertical é a mudança hierárquica no cargo formal ou no nível executivo do indivíduo. Assim, os indivíduos podem se movimentar através da organização numa ou em todas as três dimensões. (Stoner & Freeman, 1985:421f).

2.2 A avaliação do desempenho

O desempenho é na obra de Marras entendido como “ o acto ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente desenhada”. (Marras, 2000:173). Muitos autores relacionam o desempenho humano com a execução de tarefas e a sua motivação. Acrescenta-se que o desempenho pode ser visto em termos de eficácia (qualidade de trabalho), eficiência (responsabilidade, dinamismo, iniciativa, boas relações interpessoais no trabalho, cumprimento de metas e prazos, etc.) e efectividade (resultado concreto ou impacto a nível da missão da organização).

A avaliação de desempenho é largamente reconhecida como o instrumento mais importante de gestão das pessoas e, fundamentalmente, de carreiras na medida em que “permite reunir informações necessárias para construir os vários programas (de promoção, remuneração, formação...) e fundamentar as decisões que dizem respeito as carreiras dos colaboradores”. (Peretti, 1997:234).

Vários argumentos foram avançados sobre a necessidade de criação de um sistema de avaliação de desempenho numa organização. Peretti (1997) salienta G. Amado¹⁹ o qual refere que a avaliação de desempenho representa uma necessidade no plano económico, organizacional e, responde a uma necessidade humana. Segundo G. Amado, no plano económico a avaliação de desempenho visa fazer um controle sobre a produção. No plano organizacional, a avaliação de desempenho permite “julgar o nível de adaptação

¹⁹ G. Amado redigiu o capítulo intitulado “L’appréciation des performances: du réalisme à l’outil de gestion” da obra colectiva *Monsieur Personel et le développement des hommes*, Flammarion, Paris, 1978, (Perretti, 1997)

dos homens nas suas funções assim como a qualidade das estruturas da organização". (Peretti, op. cit., 235).

A avaliação do desempenho é vista como respondendo a uma necessidade individual na medida em que a pessoa tem a necessidade de medir a sua própria eficácia dentro do contexto do seu trabalho. O feedback pode ter efeitos motivacionais significativos o que pode reflectir na melhoria do seu desempenho, sua competência, exprimir suas dificuldades e insatisfações, os seus desejos de evolução , formação e de carreira. (Peretti, 1997).

De acordo com Marques, Cunha et al. e Peretti, o interesse de avaliação de desempenho para a gestão do pessoal pode ser resumido no seguinte:

- ◆ Melhorar o desempenho individual através do feedback que pode ter efeitos motivacionais significativos na pessoa avaliada;
- ◆ Tornar mais racionais as decisões que são tomadas dentro da organização no que diz respeito a:
 - a) promoções e transferências a postos de trabalho;
 - b) detecção das necessidade de formação;
 - c) ajustamento da remuneração e;
 - d) planeamento de carreira. (Marques, Cunha et al., 1997 e Peretti, 1997)

Contudo, apesar da avaliação de desempenho ser reconhecida como uma das tarefas mais importantes da administração, muitos autores são unânimes em reconhecer as dificuldades que essa tarefa causa nos gestores do pessoal. Stoner & Freeman (1985), admitem abertamente que não é fácil julgar perfeitamente o desempenho de um subordinado e, mais difícil ainda é comunicar esse julgamento de modo construtivo e sem constrangimentos.

Márques, Cunha et al. (1997), apontam alguns dos erros mais frequentes de avaliação de desempenho, muitos dos quais ocorrem na função pública, como os que se seguem:

- “1. Presumir que, só porque uma pessoa teve um bom desempenho no passado, ela continua a merecer uma avaliação positiva [e vice-versa];
2. Classificar correctamente um avaliado só por ele ser um ‘yes man’ e jamais discordar as opiniões do avaliador [e vice-versa];

3. Avaliar positivamente alguém que passou o ano inteiro a mostrar um desempenho sofrível, mas que se esforçou bastante uns tempos (pouco tempo) antes da avaliação;
4. Favorecer um indivíduo com capacidade oratória superior a capacidade de trabalho demonstrada;
5. Ignorar as deficiências profissionais do avaliado só porque elas se assemelham às do avaliador (o chefe);
6. Avaliar uma pessoa com base naquilo que ela é, e não no seu contributo para a organização". (Marques, Cunha et al., 1997: 2.13).

Os aspectos 1 e 2 correspondem ao que Stoner e Freeman chamam de "Efeito halo". O "Efeito halo" é segundo Stoner e Freeman uma tendência que consiste em "dar notas altas ou baixas aos subordinados em todas as medidas de desempenho tendo por base uma de suas características". (Stoner & Freeman, 1985:289). Para além do "Efeito halo", estes autores acrescentam entre os problemas comuns na avaliação de desempenho os seguintes:

- ◆ *Viés do avaliador:* refere-se aos preconceitos grosseiros do avaliador com relação ao sexo, cor da pele, raça, religião ou grupo étnico;
- ◆ *Padrões diferentes entre os avaliadores:* Stoner e Freeman defendem que a falta de padrões uniformes de avaliação é injusta para com os empregados/funcionários que ficam confusos sobre a sua posição em que se encontram e, torna mais difícil ainda para a organização decidir que indivíduos devem ser promovidos ou recompensados.

Quem avalia o desempenho, que avaliar e como fazê-lo?

São vários os métodos descritos para avaliação do desempenho. Segundo Rocha (1999), a avaliação do desempenho pode ser feita pelos superiores que avaliam os subordinados; pelos subordinados que avaliam os superiores; pelos próprios funcionários que se avaliam uns aos outros e; pela combinação das formas de avaliação.

Entre os diversos métodos de avaliação, Marras (2000), destaca os seguintes: escalas gráficas; incidentes críticos; comparativos e 360 graus.

O **método de escalas gráficas**: baseia-se na avaliação de um conjunto de factores determinantes daquilo que a organização determina como desempenho. Esses, factores segundo Marras (2000), podem mensurar quer seja a quantidade e qualidade de trabalho, como conhecimento, cooperação, assiduidade, iniciativa, criatividade, etc. A cada um dos factores é atribuído uma escala de valores desde um mínimo até um máximo, de acordo com os parâmetros definidos pela organização. Através dessa escala o avaliador identifica o desempenho do funcionário comparando a média dos valores obtidos com a média previamente fixada. (Marras, 2000:176)

O **método de incidentes críticos**: baseia-se apenas em determinar os pontos fortes e fracos do avaliado, apontando comportamentos extremos e sem analisar de modo específico os traços de personalidade. (Marras, 2000:176).

O **método comparativo**: consiste em fazer análises comparativas entre um e outro empregado ou entre o empregado e o grupo onde ele actua. Por exemplo, pode-se comparar se um empregado se localiza no quartil superior ou inferior da média do grupo para em seguida compara-lo com o grupo em que se localiza e realizar comparações individuais, com o objectivo de hierarquiza-los um a um. (Marras, 2000:177).

O **método de 360 graus**: Segundo Marras, este é o método fortemente identificado com ambientes democráticos. É um modelo em que a pessoa é avaliada por todos os elementos que tenham contacto com ela: subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, etc. O processo recebe o nome de 360 graus pela dimensão que assume o campo de feedback. (Marras, 2000:178).

Dos métodos de avaliação aqui apresentados, o de 360 graus parece ser o menos subjectivo pelo facto de que minimiza o “Efeito halo” e o impacto do viés do avaliador. Porém, a sua grande eficácia depende da criação de padrões de avaliação pela organização e pode ser bem combinado com o método de escalas gráficas.



2. 3. A motivação.

Tem sido referido frequentemente por diversos autores que o desempenho é uma função da motivação. A motivação é por sua vez um instrumento de gestão de carreiras. (Stoner & Freeman, 1985:412). Ela é “o processo que leva alguém a comportar-se para atingir os objectivos organizacionais ao mesmo tempo que procura alcançar os seus próprios objectivos individuais”; (Chiavenato, 1991:593) e, é dada em termos de forças activas e impulsionadoras, traduzidas em palavras de desejo e receio. (*id.*, 1995).

A nível da organização o indivíduo pode desejar : o *poder* (de liderar ou gerir); *status/ser* (auto-reliazação e reconhecimento social); *ter* (estabilidade, segurança social/acomodação/ salário ou bens materiais); *saber* (habilidade, crescimento profissional), (Mattos, 1991:141f). O indivíduo receia o *ostracismo social* (proibição, expulsão), receia a *ameaça a auto-estima* (por colegas de trabalho ou superior hierárquico). (Chiavenato, 1995).

Existem muitas teorias de motivação tais como a teoria de hierarquia de necessidade de Maslow, a teoria dos dois factores de Herzberg, a teoria contingencial de Victor H. Vroom, a teoria de expectativa de Edward Lowler, entre outras. (Chiavenato, *op. cit.*, *passim.*). Algumas dessas teorias tomam referência as teorias de comportamento tais como a teoria de campo de Kurt Lewin e a teoria de dissonância cognitiva de Leon Festinger. Cada uma dessas teorias é útil para ler determinadas realidades e em determinadas situações. Não é objectivo deste trabalho descrever essas teorias, mas importa apenas salientar aquelas em que se inspiram o quadro analítico deste estudo: o modelo contingencial de Victor H. Vroom e a teoria de expectativa-instrumentalidade-valência (VIE).

2.3.1. O modelo contingencial de Victor H. Vroom.

Segundo Chiavenato (1995), Victor Vroom ao rejeitar as concepções que defendem implicitamente que existe “uma maneira melhor” de motivar as pessoas, desenvolveu uma teoria que se restringe exclusivamente a motivação para produzir. Para Vroom, existem três factores que determinam em cada indivíduo a motivação para produzir:

- ♦ *Os objectivos individuais:* que podem ser o dinheiro, a segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante, entre outros;

- ◆ **Relação que o indivíduo percebe entre a produtividade e o alcance dos seus objectivos individuais:** por exemplo, se a orientação do objectivo individual é o reconhecimento social que se alcança pela promoção e, se a organização tem um sistema de recompensa ou uma prática de promoção não adequada, o desempenho desse indivíduo será baixo;
- ◆ **Percepção da sua capacidade de influenciar sua produtividade:** se um funcionário acredita que seu esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, ele tenderá a não se esforçar muito.

2.3.2. Teoria de Expectação-Instrumentalidade-Valência

A teoria de expectativa-instrumentalidade-valência, designada em inglês por Valence-Instrumentality-Expectancy (VIE) tem a sua origem no modelo contingencial de motivação de Victor Vroom. De outro modo, Victor Vroom, para explicar a motivação para produzir, propôs o modelo de expectativa de motivação. (Chiavenato, 1995:74).

De acordo com Marques, Cunha et al. (1997), a VIE assume que os comportamentos individuais são o resultado de escolhas conscientes entre várias alternativas comportamentais possíveis. Essas escolhas relacionam-se, por seu turno, com diversos processos psicológicos, de que são exemplo as percepções. Segundo Marques, Cunha et al. (1997) três conceitos básicos compõem a teoria VIE:

- ◆ **Valência:** refere-se a “orientação afectiva de um indivíduo para um determinado resultado”: a valência é positiva, quando a pessoa prefere atingir do que não atingir esse resultado; é negativa quando a pessoa antes quer não alcançar do que alcançar o resultado; é neutra ou igual a zero, quando é indiferente alcançar ou não alcançar o resultado.
- ◆ **Instrumentalidade:** refere-se a algo que permite o acesso a um determinado resultado/objectivo. Por exemplo, o desempenho elevado pode ser instrumentalidade para a promoção, benefícios sociais, reconhecimento social, e entre outros.
- ◆ **Expectativa:** Refere-se a intensidade com que uma pessoa acredita que um determinado resultado será possível alcançar.

Segundo a teoria VIE, as pessoas procuram alcançar o nível de desempenho que melhor garanta o seu próprio interesse. Na base disso, o nível de motivação será fraco ou nulo se:

- ◆ A pessoa tiver baixas expectativas quanto a probabilidade de vir a ter sucesso. (baixa expectativa);
- ◆ A pessoa acreditar que o seu esforço não irá trazer ganhos pessoais significativos. (baixa instrumentalidade);
- ◆ Se os ganhos pessoais em relação a sua preferência (valência) tiverem um resultado negativo. (baixa valência). (Marques, Cunha et al. 1997:4.21).

A pertinência, neste trabalho, do modelo contingencial de Victor H. Vroom e da teoria VIE está na rejeição das noções preconcebidas por estas perspectivas analíticas. Assim, torna-se pertinente afirmar que o fraco desempenho no MAE pode não só estar relacionado com a falta de quadros ou, com a fraca qualificação dos funcionários e o baixo nível de salários, como também, fundamentalmente, com a gestão de carreiras profissionais e com a motivação individual. Esta é a ideia central desse trabalho que será desenvolvida e testada nos próximos capítulos.

2.4. A Organização do MAE à luz das teorias de Schein e Peretti.

Aplicando o modelo cônico de Schein para o estudo das carreiras no MAE e de acordo com a sua estrutura organizacional²⁰, o movimento dos indivíduos na carreira através desta organização (MAE) pode-se representar conforme a figura 2.

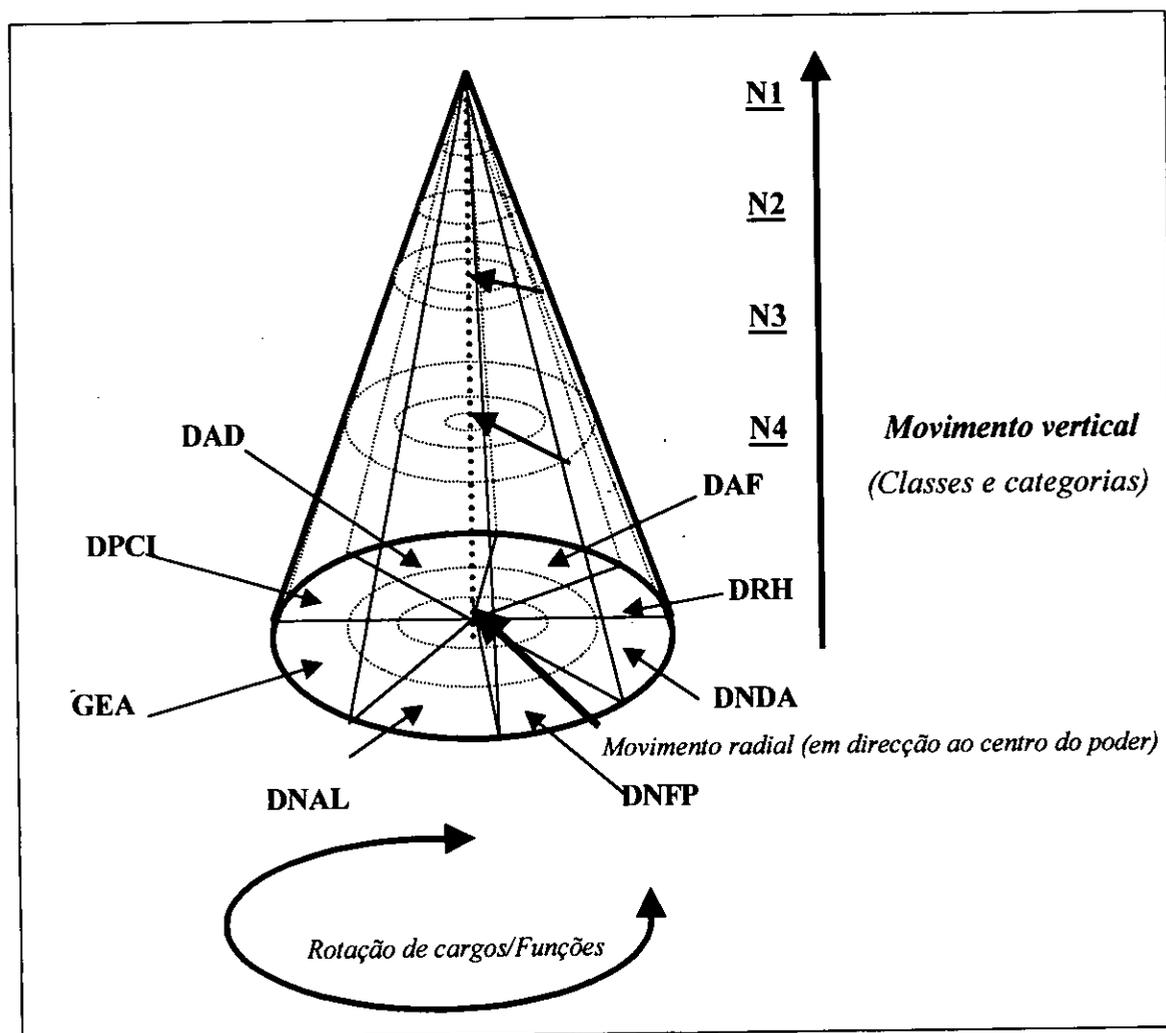


Figura 2: Modelo tridimensional da organização; Adaptado apenas para representar a estrutura organizacional do Ministério de Administração Estatal²¹; Onde: DNAL – Direcção Nacional de Administração Local; DNFP – Direcção Nacional da Função Pública; DNDA – Direcção Nacional de Desenvolvimento Autárquico; DRH – Direcção de Recursos Humanos; GEA – Gabinete de Estudos e Assessoria; DPCI – Departamento de Planificação e Cooperação Internacional; DAF – Departamento de Administração e Finanças; DAD – Departamento de Apoio aos Dirigentes.

²⁰ Estrutura organizacional do MAE, ver anexo 2

²¹ Fonte: Stoner & Freeman (1985:422); reproduzido em "The individual, The organization, and the Career", A Conceptual Scheme by Edgar H. Schein. The journal of Applied Behavioral Science, Vol. 7. nº 4, p. 404. Copyright @ 1971.

O modelo cônico de Schein constitui uma representação moderna da organização – no qual se visualiza de forma clara os três movimentos que os indivíduos podem efectuar através da organização – em oposição a visão tradicional da organização representada por um triângulo mostrando a hierarquia ou cadeia escalar²². Porém, é de notar que este modelo capta apenas, como dimensões de carreira, a promoção (subida na classe, categoria ou posição de liderança) e a rotação de cargos ou funções. O modelo não vislumbra a dimensão de progressão que é a “mudança do funcionário de um escalão para outro imediatamente superior dentro da respectiva faixa salarial”. (Resolução n.º 11/2001 do CNFP; artigo 1).

Na perspectiva de Jean-Marie Peretti (1997) a gestão e pilotagem de carreiras é traduzida através das fileiras de promoção, as quais “indicam a sucessão de postos que permitem adquirir uma qualificação crescente e obter uma promoção”. De acordo com este autor, a evolução de carreiras pode fazer-se na mesma fileira ou incluir mudanças de fileiras (passagem de um nível para outro).

Aplicando a esta perspectiva analítica ao caso do MAE, a evolução de carreiras na mesma fileira corresponde à dimensão de progressão e, a mudança de fileiras à de promoção, conforme se pode observar nas figuras 3 e 4. Esta perspectiva é a que mais se aproxima ao modelo aplicado na administração pública moçambicana. Porém, é de salientar que também não reflecte toda a realidade de gestão de carreiras pois, não estão representadas as movimentações em direcção ao centro do poder (subida na posição de chefia) e as rotações de cargos ou Funções (movimento por transferência entre direcções ou departamentos).

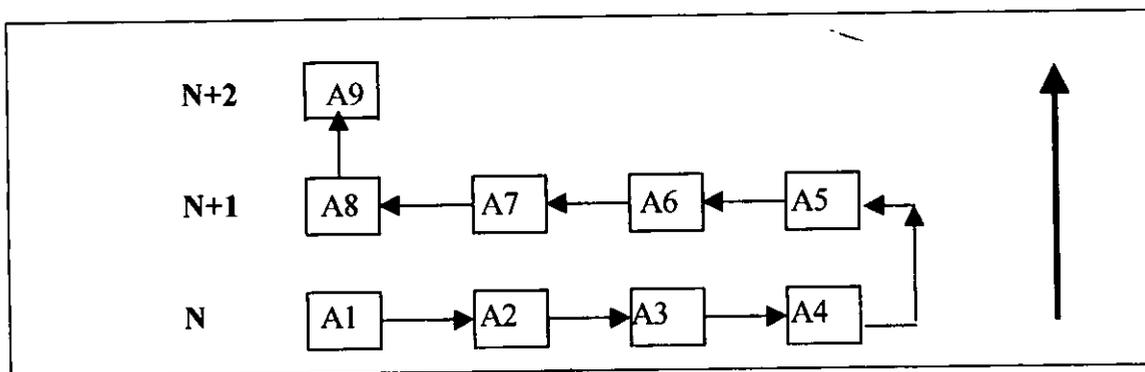


Figura 3: Esquema, representando as fileiras de promoção, de Jean-Marie Peretti (1997:257)

²²Hierarquia ou cadeia escalar é uma linha de autoridade do escalão mais alto (vértice do triângulo) ao escalão mais baixo (base do triângulo).

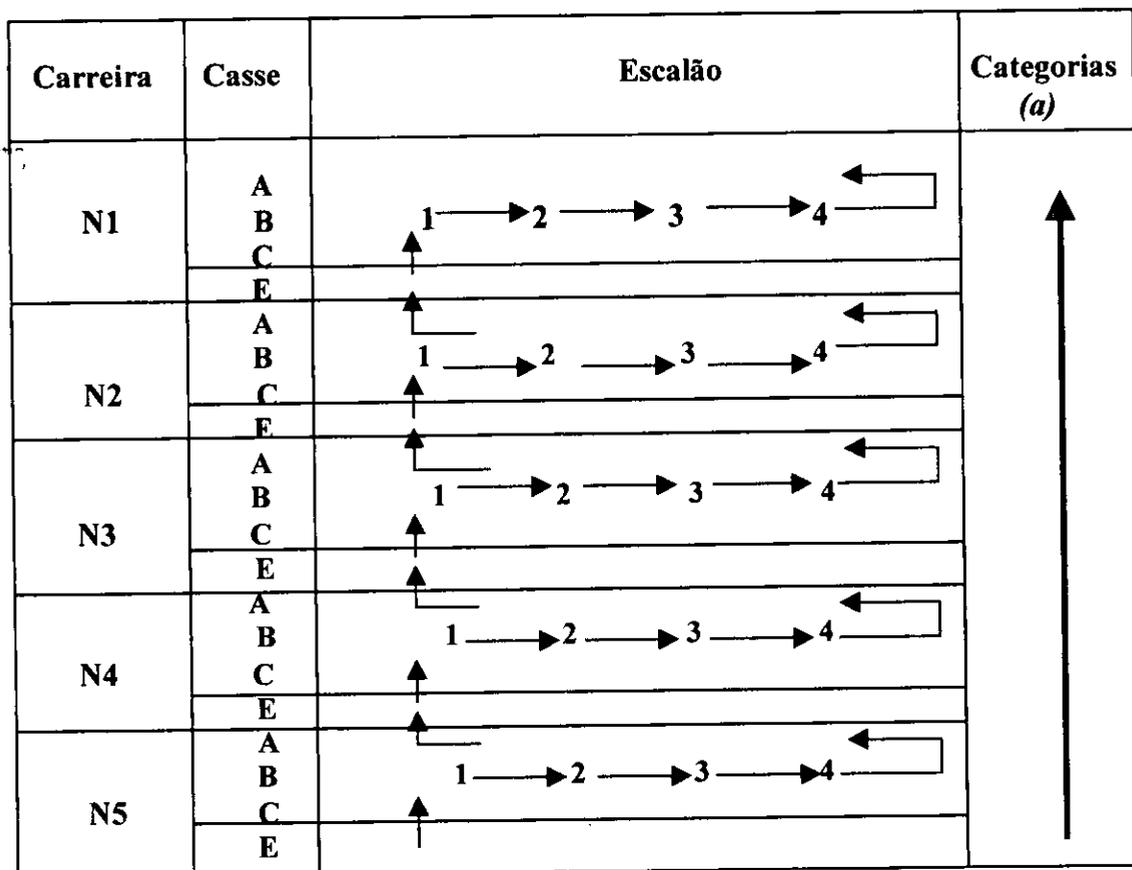


Figura 4. Fileiras de progressão e de promoção no MAE. Adaptado do esquema de Jean-Marie Peretti (1997) e do SCR (1998).

(a) Refere-se categorias às qualificações profissionais dos funcionários como por exemplo: operário, técnico de administração, de contabilidade, engenheiro, motorista, etc.

A movimentação dos indivíduos na carreira pode ser rápida ou lenta. O estágio da carreira no qual a probabilidade de se ter uma promoção hierárquica é muito pequena Stoner & Freeman designaram por "Platô de carreira".

3. Modelo de Análise

Feito o enquadramento teórico e definidos os conceitos fundamentais relacionados a este trabalho em seguida se apresentam o quadro conceptual, a expressão gráfica do modelo de análise, as hipóteses e o método de investigação.

3.1. O quadro conceptual

CONCEITO	DIMENSÃO	INDICADOR
CARREIRA	PROMOÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Subida na classe ◆ Subida na categoria ◆ Subida na posição de chefia
	PROGRESSÃO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Subida no escalão
	MOTIVAÇÃO	(*)
DESEMPENHO	EFICIÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Cumprir tarefas e obrigações ◆ Cumprir prazos ◆ Responsabilidade ◆ Dinamismo e iniciativa ◆ Disciplina ◆ Assiduidade ◆ Relações de trabalho (relações interpessoais)
	EFICÁCIA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Qualidade de trabalho
	EFFECTIVIDADE	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Resultado concreto, impacto a nível da missão
MOTIVAÇÃO	DESEJO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Poder (liderar ou gerir) ◆ Ser/Status (auto-realização e reconhecimento social) ◆ Ter (estabilidade, segurança social/ acomodação salário ou bens materiais) ◆ Saber (habilidade, crescimento profissional)
	RECEIO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ostracismo (proibição, expulsão) ◆ Ameaça a auto-estima (por colegas de trabalho ou superior hierárquico) ◆ Perfil de trabalho; rotação de cargos/ funções.
	CONDIÇÕES DE TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Participação em projectos de trabalho, autocontrolo ◆ Relações com a chefia e colegas de trabalho ◆ Instrumentos de trabalho (computador, tonel máquina de fotocopiadora, etc.) ◆ Fluxo de informação (horizontal ou vertical – ascendente/descendente)

(*) Apesar de ser uma dimensão de carreira, a motivação representa um conceito que, dada a sua complexidade, merece um tratamento independente.

3.2. Expressão gráfica do modelo de análise

As dimensões consideradas no instrumento de análise para a gestão de carreira são: (i) a avaliação do desempenho (ii); a promoção; (iii) a progressão e; (iv) a motivação. A motivação, apesar de ser uma ferramenta de carreira, ela representa um conceito que, pela sua complexidade, merece um tratamento especial. O esquema a seguir mostra o

tipo de relação estabelecida entre os instrumentos de gestão de carreira e os resultados organizacionais, isto é, o desempenho.

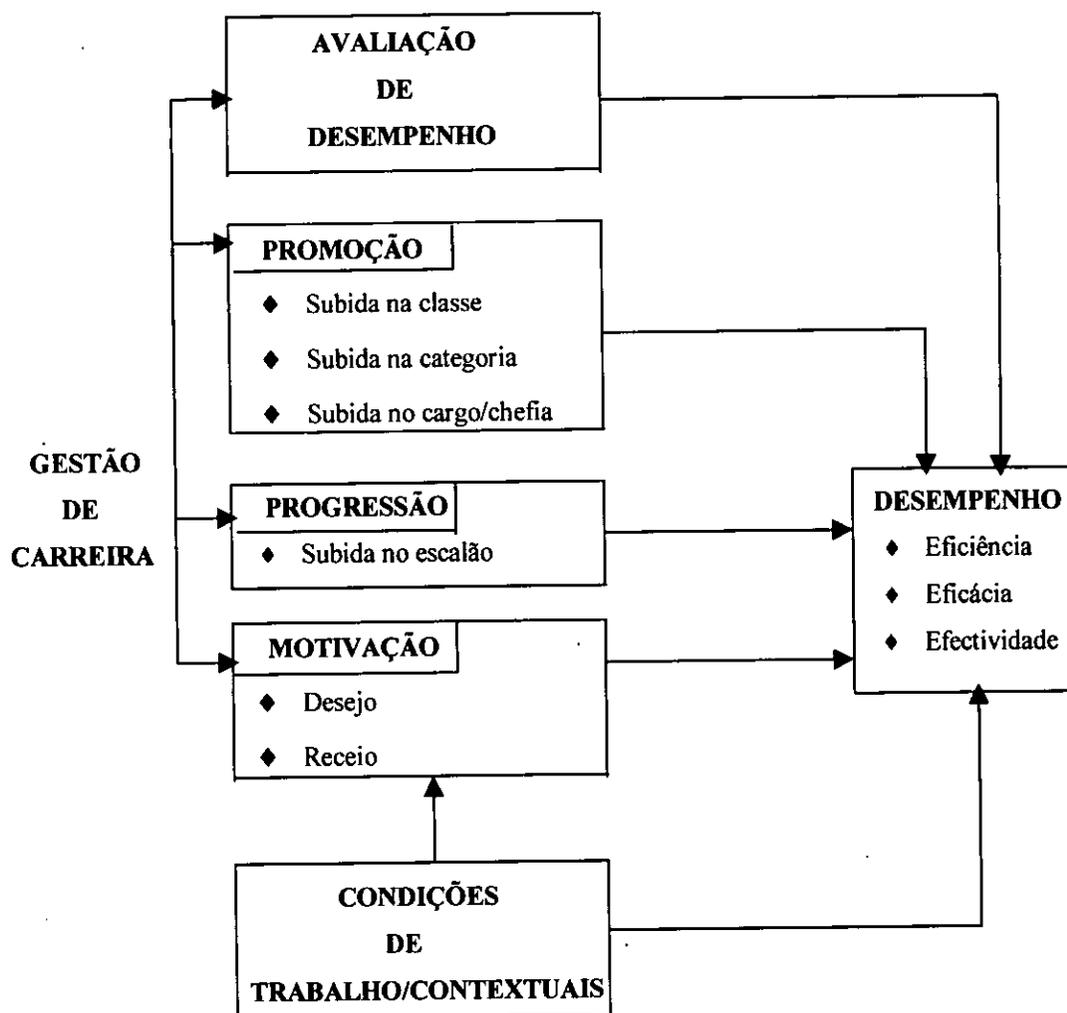


Figura 5: Expressão gráfica do modelo de análise

3.3. Hipóteses de trabalho

Do esquema acima apresentado pode-se traduzir as seguintes hipóteses:

H1: o desempenho é uma função da gestão de carreiras feita pela organização e da motivação individual na sua carreira.

H2: para além destes factores, o desempenho é dependente das condições de trabalho bem como do grau de organização do Ministério.

3.4. Método de investigação

A realização deste trabalho teve como base metodológica a recolha de dados, sobre as práticas formalizadas e não formalizadas de gestão de carreira e uma pesquisa bibliográfica detalhada sobre o assunto de recursos humanos. A recolha de dados foi feita através da consulta de documentos existentes no MAE (como sejam relatórios dos conselhos coordenador, relatórios internos semestrais, anuais e outros documentos não publicados mas considerados pertinentes) e de entrevistas semi-estruturadas qualitativas conforme o guião de entrevista que se apresenta no Anexo 1. O trabalho de pesquisa teve a duração de 3 meses desde os trabalhos de exploração (leituras e entrevistas exploratórias) até as entrevistas de observação.

A amostra foi repartida em dois grupos que cobriram um número total de 16 funcionários. No primeiro grupo as entrevistas dirigiram-se à pessoas que ocupam funções de direcção e chefia, nomeadamente, 1 director nacional, 5 chefes de departamento e 1 chefe da secretaria de uma direcção nacional. Nesse grupo as pessoas foram seleccionadas. No segundo grupo, a amostra foi escolhida de forma aleatória e as entrevistas dirigiram-se à pessoas (9 funcionários) que não ocupam nenhuma função de direcção ou de chefia.

Apesar de ter havido uma autorização superior para a realização de pesquisa nesta instituição, alguns funcionários mostravam-se receosos e alguns recusaram ser entrevistados porque achavam que eles próprios precisavam pedir autorização aos seus superiores hierárquicos para responderem a entrevista. Para ultrapassar essa dificuldade foi estabelecido um consenso com cada um dos entrevistados no qual foi assegurado que o entrevistado não seria citado o seu nome.

O trabalho foi desenvolvido privilegiando o modelo teórico contingencial de motivação como tentativa de justificar que o desempenho dos funcionários no MAE depende da forma como cada indivíduo se satisfaz na carreira de acordo com as suas aspirações e segundo como ela é gerida pela organização. A análise de dados obedeceu o método qualitativo indutivo. A opção por este método visa generalizar os resultados para toda a função pública já que o sector público é gerido pelo mesmo sistema de gestão de

recursos humanos. De outro modo, a razão disso é porque o MAE é o órgão central do aparelho do Estado responsável pelo desenvolvimento de uma política integrada de gestão de recursos humanos a todo o Aparelho do Estado.

4. Resultados de trabalho de campo e teste das hipóteses

Este capítulo resume os resultados obtidos a partir da exploração de dados recolhidos nas entrevistas, analisa os dados e descreve os resultados obtidos através do teste das hipóteses.

4.1. Resultados de trabalhos de campo.

As secções seguintes revêem os resultados globais obtidos tendo em conta o modelo analítico. Os resultados são agrupados de modo a poder testar as enunciações hipotéticas apresentadas no capítulo 3. A apresentação das secções obedece a seguinte sequência:

Resultados sobre:

- ◆ Percepções individuais do conceito de carreira e suas expectativas
- ◆ Avaliação do desempenho
- ◆ Promoção/progressão
- ◆ Motivação
- ◆ Condições de trabalho/contextuais

4.1.1. Percepções individuais do conceito de carreira e suas expectativas

Em resposta a questão “qual é o seu entendimento sobre o conceito de carreira” os funcionários convergem no aspecto que refere a carreira como desenvolvimento profissional dos indivíduos que deve reflectir na promoção da sua categoria e recompensas monetárias significativas. Outros entendem a carreira como a sequência de posições ocupadas por uma pessoa durante a sua vida na organização e que deve reflectir-se no crescimento em categorias e na hierarquia organizacional (posição de chefia). O espectro conceptual de carreira obtido a partir da exploração das entrevistas é o seguinte:

“Carreira:...situação profissional actual em que a pessoa se encontra. Ela é algo que cultiva a pessoa em termos de desenvolvimento profissional e se reflecte na

promoção e recompensa... as funções de direcção e chefia são também carreira quando se considera o desenvolvimento da pessoa".

"Carreira:...perfil profissional do indivíduo e conhecimento que ele tem sobre o que será no futuro incluindo a probabilidade de ser chefe".

"Carreira:...plano que uma organização deve ter para com os seus funcionários tomando em consideração a sua evolução profissional".

"Carreira:...estágio de actividades em que com andar do tempo a pessoa desenvolve profissionalmente e sobe na hierarquia organizacional".

"Carreira:...desenvolvimento profissional da pessoa até a sua reforma: aquisição de habilidade técnica e de conhecimentos de aspectos ligados a serviço desde os mais simples até aos mais complexos".

"Carreira:...mudança de uma categoria para outra e um aumento considerável de salário....o que está definido no SCR não é carreira. Porque a pessoa fica três a quatro anos na mesma classe e no mesmo escalão e passa para outra classe e outro escalão sem o aumento significativo do valor monetário".

Maior número de funcionários entrevistados situa-se no padrão de carreira estável seguindo-se dos padrões linear e transitório. Muitos entrevistados afirmaram não estarem interessados em subir na hierarquia organizacional (posição de chefia). Estes revelaram maior ansiedade no crescimento profissional, melhoramento em recompensas monetárias e ansiedade na acomodação. Uma funcionária de departamento de gestão da DNFP expôs bem o assunto ao afirmar o seguinte:

"Não gostaria de ser chefe, mas gostaria de ganhar bolsa de estudo para ser promovida na categoria profissional e ganhar salário maior. Foi-me oferecida um cargo de chefia e não aceitei por motivos familiares. O cargo era para ser exercido em Tete e isso implicava transferência geográfica que traria grandes transtornos na minha vida familiar".

No que se refere ao padrão linear, alguns entrevistados afirmaram terem escolhido trabalhar no MAE por orientação da sua formação académica e que pretendem desenvolver-se profissionalmente na sua área de especialidade. Não obstante, esses indivíduos, na sua maioria recém-chegados, situam-se em padrões duplos de carreira: linear e transitório.

Situando-se no padrão transitório estes indivíduos asseguraram estar nesta organização apenas para ganhar experiência para mais tarde trabalharem noutras organizações que respondam melhor as suas expectativas. Como disse um funcionário da DNFP ao falar da sua carreira:

“Sou técnico superior em administração pública...o que me motivou a entrar nesta instituição é o curso que fiz que é de administração pública. Ainda não estou satisfeito por estar a trabalhar para este ministério. Sinto que dou mais o meu esforço do que sou compensado. Estou a começar a minha carreira profissional...ainda não tenho um ano. Estou na fase de adaptação...talvez mais tarde venha encontrar uma organização que possa responder as minhas expectativas. Para já o MAE não responde de modo algum as minhas expectativas. É preciso que o MAE melhore muito para poder motivar e reter as pessoas formadas e competentes a trabalhar para esta organização. Se o MAE mudar para o melhor talvez poderei ficar por aqui...para além do salário, o MAE, como órgão central do Estado deveria criar melhores condições para os seus funcionários tais como habitação, transporte... É frustrante para um jovem profissional, que acaba de entrar nesta organização e pretende construir uma família, ter as condições que o MAE dá... As pessoas só esperam viajar para algum local em missão de serviço para poder ter algum subsídio. Para isso, as pessoas lutam para serem escolhidas numa equipa de trabalho”.

4.1.2. Resultados sobre avaliação do desempenho

Os aspectos que foram considerados nesta dimensão de gestão de carreira são:

- ◆ Disseminação dos critérios que regem a avaliação do desempenho do pessoal e o valor que os funcionários atribuem aos resultados da sua avaliação.
- ◆ Periodicidade de avaliação e o feedback que os funcionários recebem sobre o desempenho das suas actividades

a) Disseminação dos critérios que regem a avaliação do desempenho do pessoal e o valor que os funcionários atribuem aos resultados da sua avaliação.

Ficou claro, através das entrevistas, que não se trata de avaliação do desempenho mas sim da classificação do pessoal. *“Ao funcionário não é avaliado o seu desempenho, ele é sim classificado, sobretudo o seu comportamento”*, afirmou um dos gestores da DRH.

Os termos “classificação do pessoal”, “avaliação do potencial”, “avaliação do pessoal”, referem a mesma coisa e, são conotados com avaliação do desempenho. A maioria dos entrevistados usou os termos no mesmo significado.

Na verdade, a avaliação do pessoal (classificação de serviço do pessoal) é uma componente de avaliação do potencial²³. Olhando para os indicadores de avaliação do potencial nota-se que estes medem mais aspectos formais e o comportamento do indivíduo do que o seu desempenho. A classificação de serviço²⁴, único indicador que tende a medir o desempenho, tem variáveis que na sua maioria são subjectivos, isto é, medem mais atitude do funcionário do que o desempenho.

De outro modo, usando o termo “avaliação do pessoal” entendida quer sob ponto de vista do desempenho, quer no seu comportamento, os entrevistados foram unânimes em afirmar que a actual prática formalizada de avaliação do pessoal não reflecte a realidade. Muitos afirmaram não conhecer os critérios que regem a sua avaliação. Outros reconheceram que alguns dos critérios estão claramente redigidos na folha de classificação de serviço, mas acreditam que a avaliação depende muito da disposição do avaliador (superior hierárquico) e do relacionamento existente entre o avaliado e o avaliador, como se pode observar nos seguintes pronunciamentos de alguns entrevistados:

- a – “quem conhece melhor os critérios de avaliação são os que conduzem o processo de avaliação”,*
- x – “os critérios de avaliação não os conheço perfeitamente. Só o chefe que avalia os conhece melhor”.*
- y – “sinto que há chefes que não seguem os critérios estabelecidos, mas esses critérios são conhecidos”.*
- z – “as variáveis de avaliação são usadas de forma subjectiva, isso depende muito de quem faz a avaliação...o funcionário não tem base de reclamação do seu resultado... por exemplo, não são conhecidos os parâmetros de qualidade de serviço, competência profissional, bom carácter...”*

²³ Sobre avaliação do potencial ver Anexo 6. Extracto da Resolução n.º 12/2001, do CNFP, de 26 de Dezembro

²⁴ Sobre a folha de classificação de serviço ver Anexo 7.

Em resposta a questão “o que é que pode dizer sobre o processo e práticas de avaliação e promoção a nível do MAE”, a maioria das pessoas entrevistadas revelaram dar o valor insignificante aos resultados de suas classificações anuais de serviço. Alguns dos entrevistados criticaram com austeridade o actual processo de avaliação afirmando ser um processo de “fantochada”, como se pode ler o seguinte pronunciamento de um entrevistado na DNAL.

“Eu acho fantochada o actual processo de avaliação de serviço. Se é que deve-se falar de avaliação de serviço não é isso que tem se feito actualmente ... digo isso porque quem avalia o pessoal é o chefe directo desse pessoal. Se o chefe não gosta de um dos seus subordinados nunca o atribui uma boa nota ... o actual processo de avaliação de desempenho está muito longe de ser objectivo ... uma das variáveis que é tida como a mais objectiva [quantitativa] é assiduidade, mas mesmo assim ela é usada de forma subjectiva ... eu por exemplo nunca faltei, mas, nunca tive pontuação alta [nessa variável]. A atribuição de notas de classificação de serviço é arbitrária e depende mais do relacionamento que a pessoa estabelece com o chefe. Basta uma vez contestar o chefe é suficiente para manchar a sua ficha de avaliação”.

b) Periodicidade de avaliação e feedback que os funcionários recebem dos seus superiores sobre o desempenho das suas actividades.

A classificação de serviço é feita uma vez por ano, em Março do ano seguinte. Maior número de pessoas entrevistadas afirmou não saber nada do seu desempenho durante esse período. Os entrevistados afirmaram que muitas vezes ficam surpreendidos com os resultados anuais. Um dos gestores do pessoal referiu que existe regularmente uma avaliação informal mas os resultados são comunicados ao funcionário uma vez por ano.

4.1.3. Resultados sobre a progressão e promoção

O novo SCR que entrou em vigor em Abril de 1999 ainda não produziu resultados, uma vez que as promoções e progressões são feitas de três em três anos mediante um concurso, e, este só poderá ter resultados depois de Abril de 2002. Não obstante, os entrevistados afirmaram não haver diferença significativa entre o novo SCR e o anterior no que concerne aos critérios de promoção. A diferença notável é que o novo SCR introduziu as fileiras de progressão aumentando assim os estágios de mobilidade

dos funcionários nas suas carreiras, (ver fig. 4 pág. 24. e anexo 5). Para alguns funcionários essas fileiras de progressão constituem um atraso na promoção uma vez que não são vistas como trazendo um aumento significativo de salário²⁵, (ver Anexo. 8). O aumento de salário de um escalão para outro varia entre 4 à 4.5%. Os critérios para a progressão nas carreiras constam no Anexo 6 deste trabalho.

Conforme o Decreto n.º 64/98 de 3 de Dezembro, do CM, artigo 10, a promoção depende da verificação cumulativa dos seguintes requisitos:

- a) tempo mínimo de três anos completos de serviço efectivo na classe ou categoria em que está enquadrado;
- b) média de classificação de serviço não inferior a regular nos último três anos, na classe ou categoria;
- c) aprovação em concurso de acordo com o qualificador na respectiva carreira;
- d) existência de disponibilidade orçamental”.

A promoção nas carreiras mistas da classe E para C é automática [ver o fig. 4 pág. 24], dependendo apenas da permanência de 2 anos de serviço efectivo naquela classe e de classificação de serviço não inferior a regular. (Dec. n.º 64/98, artigo 10, n.º 3). Os entrevistados asseveraram que os critérios de promoção não são justos alegando que o Estado pode entender não lançar o concurso de promoção por um período prolongado como testemunhou um funcionário ao afirmar o seguinte:

“Estive na categoria de estagiária de 1985 à 1987. Em 1987 passei para a categoria de 1º oficial de administração. Depois de 10 anos participei num concurso de promoção e passei para a categoria de técnica de administração da 2ª. Sinto que fiquei prejudicada por não ter sido promovida. Isso aconteceu porque não foi lançado nenhum concurso durante todo esse tempo, mas, segundo o EGFE, a promoção é feita de 3 em 3 anos ... com a introdução do SCR, em 1999, passei para a categoria de técnica superior de administração pública N2, classe E.

²⁵ Sobre o salário no MAE ver o Anexo 8 deste trabalho ou, para mais detalhes ver EGFE (2ª Edição actualizada, Anexo. 1, pp. 281-282).

São muitos funcionários que afirmaram terem sido prejudicados por não haver concurso de promoção. Dos funcionários entrevistados apenas dois afirmaram ter se beneficiado de promoção por mérito uma vez na sua vida profissional.

4.1.4. Resultados sobre a motivação

As respostas obtidas das diversas questões efectuadas durante as entrevistas revelam que os funcionários do MAE desejam um sistema de avaliação justo (avaliação do desempenho e não do comportamento), a segurança social – salário compatível ao custo de vida, acomodação ou subsídio de habitação e de transporte – rápida promoção em categoria profissional e progressão que se traduz no aumento significativo de salários. Estas condições não são logradas, facto que é passível de concluir que os funcionários não estão satisfeitos pelo processo de gestão de carreiras nem pelo próprio SCR assim como não estão satisfeitos pelo sistema de recompensas.

Os resultados sobre as percepções individuais de carreira e suas expectativas, avaliação de desempenho e sobre progressões e promoções, mostram como estão insatisfeitos os funcionários nesta matéria. Além disso, os funcionários revelaram algum receio de “ostracismo²⁶”.

4.1.5. Resultados sobre condições de trabalho

Os principais constrangimentos diagnosticados no que se refere as condições de trabalho são:

- ◆ Falta de equipamentos em número suficiente para a realização de trabalhos correntes. Este problema foi mais notório na DRH. As máquinas fotocopadoras, os computadores e seus componentes, para além de serem poucos são obsoletos na DRH. Por exemplo foi referido que as impressoras são muito antigas e lentas. A máquina fotocopadora existente, para além de ter muitas avarias, as vezes fica sem “toner”. A explicação que foi avançada por um dos funcionários da DRH é que o Ministério do Plano e Finanças

²⁶ Por ostracismo refere-se, no contexto deste estudo, ao interdito organizacional que põe em jogo o tabu de objecto e de exclusão do sujeito que fala – não se tem o direito de falar a respeito de qualquer um que pode falar de qualquer coisa, sob pena de ser despromovido ou de ser submetido a sanção disciplinária ou de categoria em casos de violação desses princípios.

não dá fundos suficientes para aquisição de materiais. “Este problema as vezes provoca o atraso na devolução de expedientes” asseverou uma entrevistada.

- ◆ Na mesma direcção, uma outra funcionária teve dificuldades em falar de constrangimentos materiais. Para esta funcionária, os constrangimentos no seu trabalho se devem a entrada de documentos incompletos ou com deficiência o que torna difícil a sua classificação. As vezes estes documentos são devolvidos ou solicitados outros para completar.
- ◆ Um funcionário da DNAL apontou como constrangimento a não deslocação para o campo afim de prestar assistência nos locais de implementação de trabalhos que são desenhados nos gabinetes.

“ Nunca fui no terreno para ver na prática aquilo que desenhamos a nível de departamento. Eu e muitos outros só vemos os problemas nos relatórios e nunca fomos ver no terreno. A justificação que se dá é ‘há falta de fundo’. Não sei se de facto não há fundos. Quem sabe melhor disso são os que lidam com o dinheiro, mas a verdade é que não fazemos assistência...”

4.2 Análise de dados e teste das hipóteses

4.2.1. Sobre a carreira e sua motivação

Dos resultados obtidos a partir da exploração das entrevistas constatou-se que a maior parte dos funcionários do MAE é motivada, em relação a sua carreira, por competência técnica profissional e necessidade de segurança. Revelou-se que muitos desses funcionários escolheram entrar nessa organização porque precisavam de um emprego. Outros entraram por afectação após o término de um nível académico nas décadas de 70 e 80. Devido a falta de emprego, eles entraram nessa organização como a única alternativa, pois sabiam que o salário no Estado é baixo. Outros entraram por opção (livre escolha), motivados em fazer a sua carreira no Estado.

A carreira é aqui entendida, por muitos entrevistados, não como uma simples progressão no escalão, mas como um desenvolvimento profissional do indivíduo ao longo da sua vida na organização, que se reflecte na promoção em suas categorias acompanhada com o aumento significativo de recompensas e de estatuto social. É de salientar que no que se refere ao estatuto social está subjacente a competência gerencial,

ou seja, funções de direcção e chefia que muitos entrevistados manifestaram sua opinião que algumas destas funções deveriam fazer parte de carreira apesar de não terem se manifestado abertamente a ambição de chefiar.

Ligado a isso está o sentimento de estabilidade no emprego, pensando-se nos momentos de crise organizacional. Os funcionários sentem-se estáveis quando estão no Estado porque sabem que o emprego é permanente, não podem ser expulsos por qualquer motivo senão por um processo disciplinar grave. A simples apatia ou indolência não tem nenhuma medida de punição definida por lei.

Ainda no que se refere a competência técnica profissional, revelou-se que muitos funcionários se apaixonam por um desenvolvimento profissional na sua carreira. Eles acreditam que com aquisição de novas qualificações possam ganhar confiança nas suas habilidades em exercer actividades de maior reputação social, subir na categoria profissional e conseqüentemente aumentar o seu salário. Muitos pensam que esse desejo é possível com ajuda do próprio ministério. Isso faz com que as pessoas esperem por uma eventual bolsa de estudo que raras vezes surge. Uma vez que isso não acontece, pouco a pouco desalenta toda a expectativa de desenvolvimento pessoal e segurança social, através do MAE, e conseqüentemente cessa a vontade de se dedicar no trabalho, ficando apenas o sentimento de estabilidade, numa alusão de "o Estado é nosso, daqui ninguém nos tira", "se o Estado finge que nos satisfaz, nós fingimos que trabalhamos".

Os resultados confirmam a hipótese de que o desempenho é uma função de gestão de carreiras feita pela organização e da motivação individual na sua carreira. A relação que aqui se verifica é que as pessoas esperam que a organização (MAE) gere da melhor forma os seus desejos de se desenvolverem profissionalmente e subir na categoria e que lhe seja pago um salário compatível ao custo de vida, o que não acontece de forma efectiva. Neste caso, devido ao desalento de expectativas, o desempenho do indivíduo perde a sua valência. Pois, o desempenho de um indivíduo representa um resultado intermediário (uma instrumentalidade) aos seu desejos finais. Ele apresenta uma valência em função da sua relação percebida ao alcance dos resultados finais desejados.

Se a expectativa do indivíduo²⁷ de adquirir novas qualificações e desenvolvimento profissional através do MAE, de subir na categoria ou hierarquia organizacional e de ter recompensas for gorada, ou seja, tornar-se negativa ou nula, não é de estranhar que o seu desempenho também seja negativo ou neutro. Para melhor entender como a gestão de carreiras afecta o desempenho dos funcionários vejamos a seguir o quadro de alguns resultados quantitativos e a figura que ilustra o modelo de expectação aplicado ao desempenho:

Elementos analíticos agrupados	Tendência de atitude dos funcionários perante a carreira (N.º de respostas)			N.º Total de entrevistados
	Atitude (+) (afirmativa)	Atitude (-) (negativa)	Atitude neutra (Não resposta)	
Entendimentos sobre a carreira e expectativas de sua execução	4	9	3	16
Avaliação do desempenho	1	15	—	16
Mobilidade: Progressão e Promoção (classe e categorias)	3	13	—	16
Acomodação	—	13	3	16
Estabilidade	15	—	1	16
Salário	—	16	—	16

Tabela 2.: Dados quantitativos relativos a atitude dos funcionários perante a carreira.

Fonte: entrevistas qualitativas

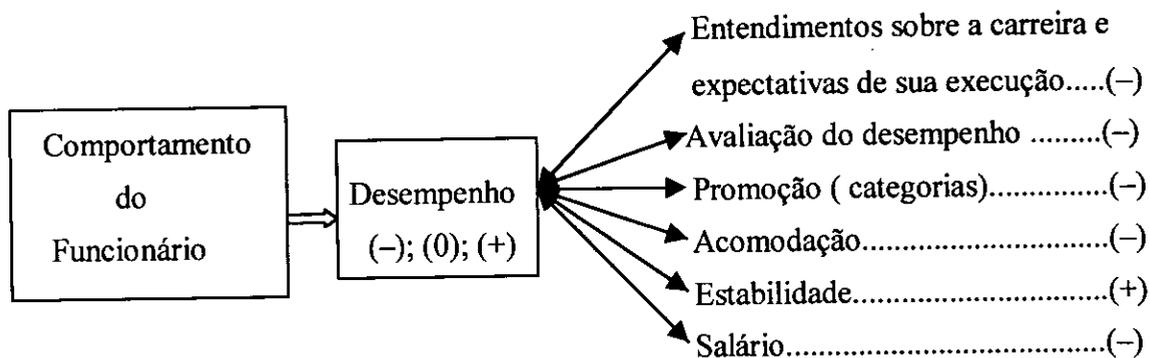


Figura 6: Modelo de expectativa aplicado ao desempenho dos funcionários no MAE

²⁷ É de salientar que cada um desses resultados esperados são, por sequência, instrumentais um com relação outro. As qualificações e desenvolvimento profissionais são instrumentalidade de promoção na categoria ou hierarquia organizacional e, estes por sua vez são intermediários com relação a recompensas monetárias ou outro tipo de subsídios.

A frustração de expectativa sobre o resultado final converte-se numa valência de sinal negativo (-) ou neutro sobre a sua instrumentalidade. Entre as percepções de carreira e expectativas de sua execução há uma espécie de síndrome do choque da realidade²⁸. Considerando o que os funcionários pensam sobre o que devia ser uma carreira e, mesmo aceitando o conceito de carreira definido no SCR, os funcionários mostram-se fastidiosos com a forma como a carreira é gerida. Os conceitos apresentados por alguns funcionários são pura ilusão e o definido no SCR é meramente formal apresentando-se de certa forma um choque com a realidade. Neste contexto, as percepções sobre a carreira e expectativas de sua execução estão carregadas de valência negativa ou neutra que se reflecte no desempenho de cada funcionário.

Sobre avaliação do desempenho, todos os funcionários admitem não haver avaliação do desempenho e que o actual processo de classificação de serviço está em desuso. Por isso, este factor também está carregado de sinal negativo. A promoção e salários são produtos do processo de gestão de carreiras. E, já foi referido que este processo está carregado de valência negativa. A acomodação não existe, por isso, também tem sinal negativo.

Um factor muito interessante é a estabilidade. A estabilidade está carregada de sinal positivo porque ela de facto existe. Como foi referido anteriormente os funcionários sentem-se estáveis quando trabalham numa organização estatal, pensando-se nos momentos de crise organizacional. Um sinal positivo (+) permite um desempenho mínimo do funcionário. Cada funcionário sabe que não pode faltar muito porque pode ser expulso por processo disciplinar e que deve fazer alguma coisa para justificar a sua presença tanto perante o superior hierárquico como perante os colegas.

O desempenho de uma equipe de trabalho é produto do desempenho dos seus membros. Se numa equipe de trabalho, muitos dos membros tiverem valências negativas de suas expectativas (resultados finais individuais), o produto do seu desempenho também será negativo. No MAE, um número considerável de funcionários revelou ter expectativas de

²⁸ Segundo Douglas T. Hall, In Stoner & Freeman (1985), síndrome do choque da realidade é a reacção do indivíduo à diferença entre altas expectativas sobre o trabalho e a realidade frustrante do dia-a-dia no local de trabalho.

aquisição de novas qualificações e de desenvolvimento profissional, através desta organização, nulas, resultado que é susceptível concluir que o fraco desempenho, referido nos relatórios dos três últimos conselhos coordenadores do MAE, esteja relacionado em parte a esse factor motivacional.

4.2.2. Sobre as condições de trabalho

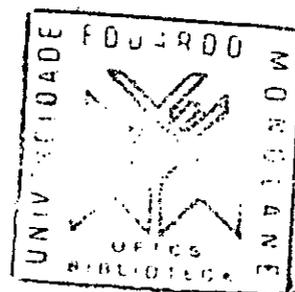
Olhando para o quadro conceptual (pág. 25) e para a expressão gráfica do modelo de análise (pág. 26), os resultados sobre as condições de trabalho mostram-se difusos. O modelo de análise mostra uma influência dupla das condições de trabalho sobre o desempenho: através da motivação e de forma directa.

Por via da motivação, constatou-se que o maior número dos funcionários entrevistados atribui pouca importância a maneira como a informação circula (fluxo de informação tendencialmente vertical – ascendente/descendente), a transferência do funcionário de uma direcção ou departamento para outro e, a instrumentos de trabalho, alguns dos quais em estado obsoleto²⁹, como é o caso de algumas impressoras. De outra forma, a questão de instrumentos de trabalho foi referida apenas por aqueles que ocupam posições de chefia.

De forma directa, as condições materiais de trabalho (a falta de transportes, o estado obsoleto das máquinas fotocopiadoras e impressoras na DRH, a falta de fundos suficientes para a compra de material corrente – “toner”, tinta para impressoras, etc.) afectam de alguma forma o desempenho organizacional. Como foi referido por alguns entrevistados, certos prazos não são cumpridos na tramitação de processos e não há assistência regular das actividades que são realizadas nas províncias.

Deste modo, pode-se concluir que os indicadores que definem as condições materiais de trabalho neste estudo confirmam a hipótese de que exercem uma influência directa sobre o desempenho organizacional e não confirmam a existência de uma influência significativa na motivação dos funcionários para o desempenho individual de actividades.

²⁹ Facto referido por um dos responsáveis pela DRH.



5. Conclusões e Recomendações

A análise, feita neste trabalho, da relação existente entre a gestão de carreiras profissionais e motivação do pessoal para o desempenho de suas actividades e funções levanta muita discussão que não pode esgotar-se neste trabalho do fim do curso.

Os resultados verificados através das dimensões e indicadores considerados no instrumento de análise de gestão de carreiras profissionais, asseguram a existência de uma influência qualitativamente significativa do sistema e processos de gestão de carreiras sobre o desempenho. Esta influência resume-se nos seguintes pontos:

- ◆ avaliação do desempenho
- ◆ requisitos de mobilidade na carreira (progressão e promoção)
- ◆ sistema de recompensas (salário compatível e outros subsídios materiais)

5.1. Conclusões

De tudo o que foi exposto e analisado, pode-se concluir que o fraco desempenho ou a incapacidade institucional na realização dos objectivos que são definidos pelo MAE deve-se, para além das condições de trabalho e outros factores que possam existir, a má gestão de carreiras profissionais e deficiências intrínsecas do SCR decorrentes do facto deste não ser compensativo para os funcionários. Se a designação SCR envolve um conjunto de componentes e regras para processar as movimentações do pessoal dentro das carreiras profissionais, isto pressupõe que haja um funcionamento coordenado desses componentes, capaz de produzir benefícios quer aos funcionários quer ao Estado até a comunidade como utente dos serviço públicos.

Por um lado, o MAE como órgão central do Estado precisa que os funcionários que ingressam nas suas carreiras permaneçam trabalhando nesta organização, mostrando bom desempenho e cresçam profissionalmente até a reforma. Por outro, os funcionários precisam fazer a sua carreira, estar compenetrados com o processo de sua movimentação na carreira e sentir a cada degrau do seu crescimento profissional um aumento salarial significativo.

Apesar dos funcionários manifestarem o desejo de ver algumas funções de direcção e chefia integradas nas carreiras, eles não se mostram necessariamente interessados em

subir na hierarquia da organização (movimento em direcção ao centro do poder), mas sim adquirir novas qualificações académicas e desenvolvimento profissional como instrumentalidade para a promoção em categorias profissionais e ter a segurança social (salário compatível ao custo de vida, estabilidade no emprego, habitação subsidiada). É possível que essa sua aparente indiferença pelas funções de direcção e chefia seja devido ao receio de serem considerados ambiciosos ou porque estas funções custam-lhes um preço muito elevado: fidelidade política e lealdade ao chefe directo e influente, desde à obediência sem questionamento até ao encobrimento dos seus erros.

Os funcionários do MAE não sentem os benefícios que o novo SCR trouxe. A progressão não traz aumentos salariais significativos com relação ao número de anos de serviço efectivo (3 anos) que um funcionário deve ter para mudar de um escalão para outro. A promoção sem aquisição de uma nova qualificação académica precisa de pelo menos 12 anos para mudar de uma classe para outra (por exemplo da classe C para B). É de salientar que não existe prática adequada de avaliação do desempenho que permita julgar o nível de adaptação dos funcionários às suas funções.

Os actuais procedimentos de avaliação do pessoal não permitem reunir informações necessárias, tais como decisões de promoção por mérito, mudanças de postos de trabalho, formação e ajustamentos de recompensas. A avaliação é feita anualmente e apenas pelo superior hierárquico de cada sector de trabalho o que não permite captar o real desempenho do funcionário. O desempenho do funcionário varia ao longo do ano e, o avaliador pode apenas lembrar-se de algumas situações que são relevantes só do seu ponto de vista. Ou, ele pode não lembrar-se de nada e presumir que o desempenho do funcionário é aquele que consta na última folha de classificação de serviço. O conjunto desses factores coexistentes, carregados de valência negativa para o funcionário, contribuem para o seu fraco desempenho. O desempenho organizacional ou de uma equipe de trabalho é a resultante de desempenhos individuais. Os funcionários do MAE atribuem valência negativa ao sistema e procedimentos de gestão de carreiras.

Recorrendo ao modelo de expectativa da motivação aplicado ao desempenho é pertinente concluir que o fraco desempenho que se regista actualmente no MAE deve-se à deficiências do SCR e má gestão das carreiras profissionais que provocam insatisfação e ausência da motivação dos funcionários para o desempenho de suas actividades. O que existe actualmente é falta de um arranjo institucional capaz de proporcionar benefícios mútuos entre a instituição e os funcionários. Por um lado, falta aos funcionários uma boa dedicação ao trabalho, por outro, ao MAE, como instituição do Estado, falta oferecer aos seus funcionários uma carreira compensativa e com uma boa gestão.

5.2. Recomendações

À luz do que se conclui neste trabalho recomenda-se o seguinte:

1. Uma definição de política de avaliação de desempenho que seja capaz de recolher informações necessárias e suficientes para melhor elaborar programas de promoção, formação, rotação a postos de trabalho, remuneração e fundamentar todas as decisões que dizem respeito as carreiras dos funcionários.
2. Que a avaliação do desempenho do funcionário seja regular. Semanalmente o funcionário deve ter o feedback de seu desempenho e em cada três meses deve-se fazer o balanço de desempenho de cada funcionário e preencher os resultados numa ficha individual. Os resultados disso permitirão:
 - ◆ À organização – antecipar e decidir sobre a carreira do funcionário (progressão, promoção por mérito ou formação);
 - ◆ Ao funcionário – realizar um diagnóstico objectivo de si e proporcionar a si mesmo a maior probabilidade de relançar-se na sua carreira e de gerir a sua situação;
3. Que a avaliação de cada funcionário seja participativa envolvendo todas as pessoas que fazem parte da equipa de trabalho, tanto subordinados como superior hierárquico mediante critérios objectivos definidos em cada sector de trabalho de acordo com o tipo de actividades que se realiza;
4. Dependendo do desempenho, a progressão normal para quadros superiores e médios deve reduzir-se para um e dois anos respectivamente mantendo três anos para os níveis mais baixos. Que a diferença de salário de um escalão para outro

seja de pelo menos 7% em vez de 4 à 4.5% que é a diferença actual. Isso pode reduzir a insatisfação dos funcionários no trabalho.

5. Que a política de progressão e promoção privilegie o desempenho do funcionário em detrimento do seu comportamento. Para isso deve existir em todos os níveis da hierarquia da organização um acordo, entre o funcionário e o superior hierárquico, que se pode designar de “contrato de desempenho” no qual deve-se definir o seguinte:
 - ◆ Cada chefe de um nível hierárquico deve especificar por escrito o que quer que o seu subordinado faça num determinado período de tempo, definindo, se for necessário, os parâmetros de qualidade de cada tipo de actividade;
 - ◆ Cada funcionário (subordinado) deve comprometer-se em fazer dentro do período acordado e com qualidade o que lhe for incumbido de acordo com o seu potencial físico e intelectual;
6. Se um funcionário mostrar-se excelente em cada trimestre e durante todo o ano ele deve ser promovido independentemente de não ter três anos de serviço efectivo para evitar que seu esforço e suas expectativas sejam malogradas e abandone para o sector privado;
7. Que haja um aconselhamento de carreiras de modo a ajudar os funcionários a melhor definir as suas expectativas e trajectórias de carreira. Os conselheiros devem ser pessoas responsáveis pela gestão do pessoal que estão ao corrente não só das oportunidades existentes no MAE (no presente e presumivelmente no futuro) como dos interesses dos funcionários e que os procuram ajudar a definir o seu rumo profissional, transmitindo informações sobre as oportunidades disponíveis, quer em termos de mobilidade na classe ou categoria, quer para alcançar os lugares de direcção ou chefia. Os conselheiros devem também explicitar as vocações que são necessárias e os benefícios que poderão advir da ocupação de um determinado lugar na organização para evitar o síndrome do choque da realidade.

5.3. Considerações finais

Neste trabalho tratou-se de analisar a relação entre os processos de gestão de carreiras profissionais e motivação dos funcionários do MAE para o desempenho de suas actividades. Esta análise estende-se a todo o sector público já que este sector é gerido pelo mesmo SCR e pelos mesmos procedimentos de avaliação do pessoal. Embora o estudo tenha revelado que os funcionários não estão necessariamente muito preocupados em subir na hierarquia da organização e que é no contexto de situações objectivas (avaliação do desempenho, mobilidade justa na carreira acompanhada de um aumento significativo de salário, condições materiais de trabalho, entre outras) que se produz bom ou fraco desempenho, o contributo da gestão das funções de direcção e chefia é também fundamental para explicar a problemática do desempenho. Pelo facto do estudo ter sido restrito, orientado apenas para fim académico, as conclusões e recomendações são ainda motivo de discussão.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA:

- Abrahamsson, H. Nilsson. A. (1993). Moçambique em Transição. PADRIGU – Gothemburg University, Goteborg.
- Chiavenato, Adalberto (2000), Iniciação à Administração de pessoal. 3ª ed. Makron Books. São Paulo.
- Chiavenato, Adalberto (1998), Recursos Humanos. Editor Atlas. São Paulo.
- Chiavenato, Adalberto (1995), Recursos Humanos. 3ª Ed. Atlas. São Paulo.
- Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público (CIRESP). Estratégia Global da Reforma do Sector Público (2001 – 2011); Maputo, INM, 2001.
- Couto, Pedro (1996). Administração Pública e Desenvolvimento. In Estudos Moçambicanos. Maputo, CEA – UEM.
- Direcção Nacional da Função Pública, (1999), Sistema de Carreiras e Remunerações; ed. MAE. Maputo.
- Marras, Jean Pierre (2000), Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico. 3ª ed. Editora Fortuna, São Paulo, Brasil.
- Marques, C., Cunha M. P. et al. (1997); Gestão de Recursos Humanos. Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB). Associação portuguesa de Bancos (APB). 2ª ed., Lisboa.
- Mattos, Rui de Alencar (1991); Gestão e Democracia na empresa. Brasília, Ed. Livre.
- Moura, Estevão de. (2000), Gestão de Recursos Humanos: Influências e determinantes do desempenho. Edições Silabo, Lisboa.
- Peretti, Jean-Marie (1997), Recursos Humanos. Edições Silabo, 1ª ed. Lisboa
- Rocha, Oliveira J.A. (1999), Gestão de Recursos Humanos. Editorial Presença, Lisboa.
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary C. (1998). Administração. 5ª ed. Riom de Janeiro, Printice-Hall do Brasil.
- Stoner, James A.F.& Freeman, R. Edward (1985); Administração, 5ª ed. Editora Afiliada, Rio de Janeiro.

Decretos, Revistas, Relatórios Oficiais e Outros Documentos:

- Al Gore (1995). Da Burocracia à Eficácia. Reinventar a Administração Pública. Relatório sobre o estado da Administração Pública americana e as opções fundamentais para a sua reforma elaborado sob a direcção do vice-presidente Al Gore. QUETZAL EDITORES, LISBOA/1995

Decreto N.º 66/86, de 11 de Outubro cria o Ministério da administração Estatal. Boletim da República I – Série, Número 41. Publicação Oficial da República Popular de Moçambique.

Decreto N.º 40/92, de 25 de Novembro; cria o Sistema Nacional de gestão de Recursos Humanos. Publicação Oficial da República de Moçambique.

Decreto N.º 55/94, de 9 de Novembro cria o Sistema de Formação em Administração Pública. Publicação Oficial da República de Moçambique.

Decreto presidencial n.º 11/2000, de 28 de Junho. Define as atribuições e competências do Ministério de Administração Estatal e revoga os artigos 2, 3 e 4 do decreto presidencial n.º 66/86, de 11 de Outubro. Boletim da República, I Série – N.º 26. Publicação Oficial da República de Moçambique.

Diploma ministerial n.º 138/2000 de 4 de Outubro. Publica o Estatuto Orgânico do Ministério de Administração Estatal e revoga o diploma ministerial n.º 141/94, de 30 de Novembro. Boletim da República; I Série – Número 40. Publicação Oficial da República de Moçambique.

Resolução do Conselho Nacional da Função Pública N.º 12/ 2001, de 26 de Dezembro. Aprova as normas de procedimentos e os critérios de avaliação de potencial para a progressão nas carreiras profissionais do Aparelho do Estado. Boletim da República; I Série – Número 52. Publicação Oficial da República de Moçambique.

Moçambique. Ministério de Administração Estatal. Revista de Administração Pública, Numero 5, Maputo. Publicação semestral.

Moçambique. Ministério de Administração Estatal. Direcção Nacional da Função Pública. O Processo de Modernização Administrativa na Função Pública. Implantação do Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos. Maputo, Outubro de 1996. Não publicado.

Moçambique. Ministério de Administração Estatal. Relatório do VI Conselho Coordenador. Balanço das Actividades do MAE 1995/1999. Pequenos Libombos, Maputo, 7 a 9 de Julho de 1999.

Moçambique. Ministério de Administração Estatal. Relatório do VII Conselho Coordenador. Balanço das Actividades Desenvolvidas no Período 2000/2001. documento Final. Pemba, 3 a 7 de Dezembro 2001.

Moçambique. Ministério de Administração Estatal. Direcção Nacional de Recursos Humanos. Relatório das actividades realizadas na DRH – Ano 2000. Maputo, 21 de Março/2001

ANEXOS

ANEXO 1

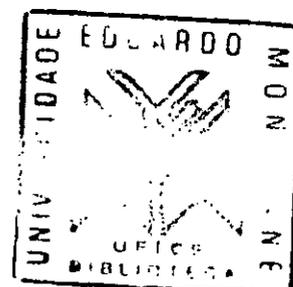
GUIÃO DE ENTREVISTAS (ALGUMAS QUESTÕES)

A		Questões dirigidas a todos os funcionários
	PERGUNTA	OBJECTIVO
1	A quanto tempo trabalha no MAE e o que motivou a trabalhar para esta instituição?	saber o tempo de serviço do entrevistado e o seu desejo inicial na carreira ao entrar na instituição.
2	Qual é a sua percepção sobre a carreira e fale da sua experiência na carreira profissional.	Saber qual é a percepção individual sobre o conceito de carreira (se é linear, estável, espiral ou transitório), quais as suas expectativas e frustrações da realidade na carreira.
3	Qual é a função ou actividade que mais gostaria de exercer na sua vida profissional enquanto funcionário do MAE e qual é a sua expectativa?	Complementar a pergunta anterior pedindo ao entrevistado que especifique o que gostaria de ser na sua vida profissional.
4	Quando é que foi promovido pela última vez, ou, a quanto tempo está na carreira actual (classe, categoria, escalão)?	Saber se o indivíduo está a ser promovido ou, não, se atingiu o seu platô por seu desempenho ser inadequado ou por ausência de vagas nos níveis mais altos, ou ainda por falta de cobertura orçamental.
5	O que é que pode dizer sobre o processo e práticas de avaliação e promoção a nível do MAE?	Colher sensibilidades sobre os critérios de avaliação e promoção.
6	Qual é o sentimento que tem de suas potencialidades (nível académico/potencial intelectual e habilidades) em relação a função/actividade que exerce actualmente?	Saber como o indivíduo se sente com a função e ou actividades que exerce actualmente em relação ao seu potencial intelectual e habilidades; se está ou não a utilizar plenamente as suas potencialidades e se em função disso ele está frustrado.
7	Alguma vez já sentiu sua iniciativa ou competência profissional a ser desafiada ou ignorada por seus colegas de trabalho ou superior hierárquico?	Saber se o indivíduo é inibido a desenvolver o seu profissionalismo por receio de ser considerado ambicioso ou de sofrer represálias pelo seu superior hierárquico.
8	Tem sido elogiado ou censurado por colegas de trabalho ou seu superior hierárquico? Ou, tem recebido o feedback sobre o desempenho das suas actividades?	Saber se o desempenho do funcionário é avaliado periodicamente, é reconhecido ou censurado e, se reflecte na sua carreira actual?
9	Algumas pessoas acham que as funções de direcção e chefia deviam fazer parte da carreira, outras acham que não. Qual é a sua opinião com relação a esse assunto?	Colher sensibilidades sobre as funções de direcção e de chefia que no SCR são apenas atribuídas pelo critério de confiança.
10	Que mecanismos de circulação de informação são mais utilizados no MAE (formais ou informais)?	Saber qual é o grau de motivação dos funcionários em relação ao ambiente e condições de trabalho tais como, perfil de trabalho, seu envolvimento em projectos de trabalho, instrumentos de trabalho, relações entre colegas e com o chefe, etc.
11	Que factores organizacionais e ou materiais influenciam directamente no desempenho de suas actividades? Qual é a sua opinião sobre este assunto?	
12	Qual é a sua opinião em relação a actual prática de classificação de serviço e de promoção?	Saber se existem constrangimentos em relação as prática de avaliação e de promoção e quais são esses constrangimentos?

B

Questões dirigidas apenas aos responsáveis pela avaliação do pessoal e promoção

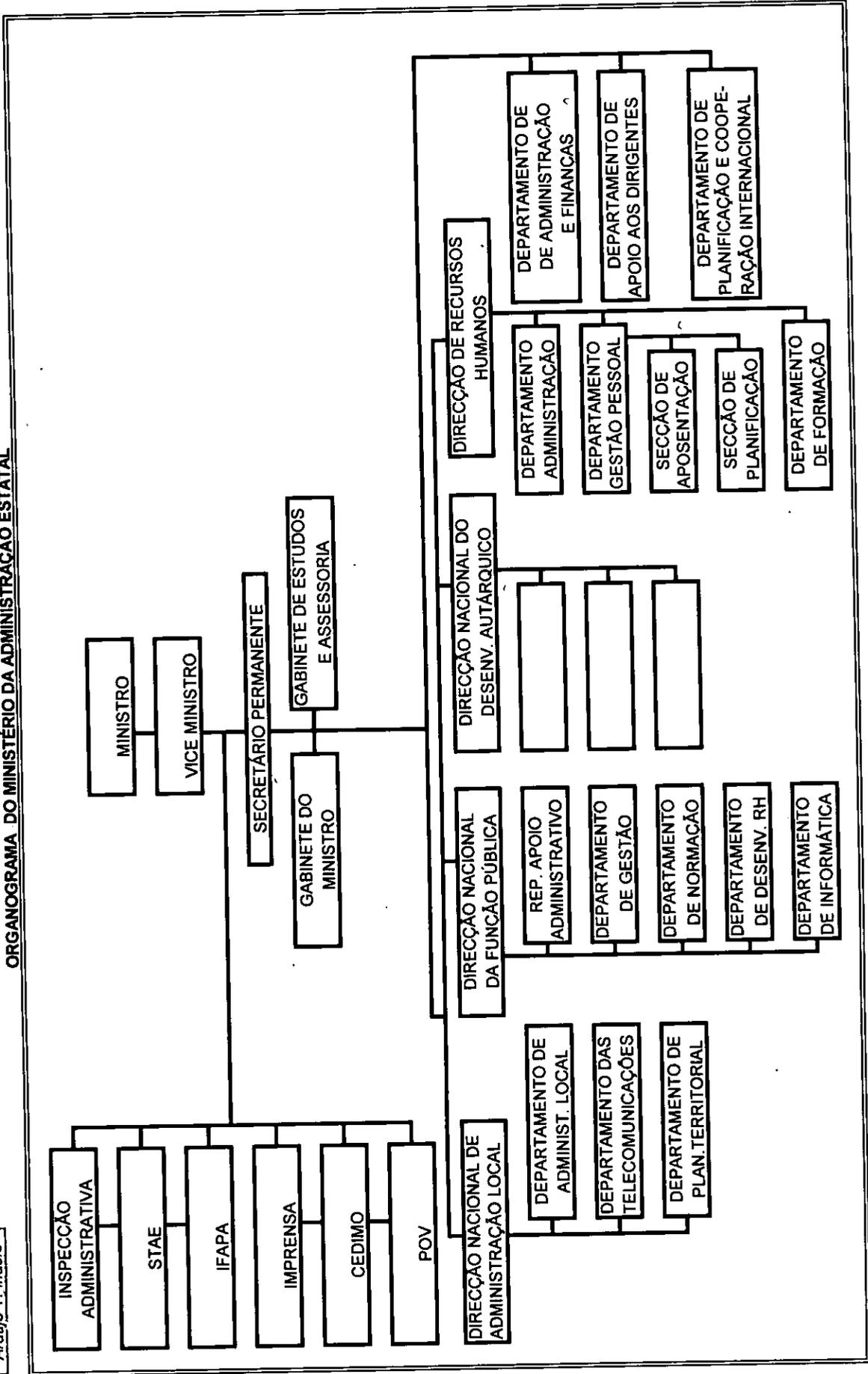
PERGUNTA	OBJECTIVO
1 Quais são os critérios que tem usado para avaliar o desempenho?	Sber se os critérios de classificação de serviço (avaliação de desempenho) são objectivos ou subjectivos e se cada avaliado conhece completamente os princípios básicos da sua avaliação.
2 Quais são os princípios que regem a qualidade de trabalho, competência profissional e o carácter do funcionário?	
3 Estes princípios estão redigidos num texto acessível a todos os funcionários do MAE?	
4 Como se pode certificar da sua compreensão correcta a esses princípios?	



ANEXO 2

ORGANOGRAMA DO MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO ESTATAL

Araújo T. Inácio



ANEXO 3

Relação de carreiras dos funcionários do MAE por Unidade Orgânica
Extraído na DRH (SIP), Janeiro de 2002

UNIDADE ORGANICA	CARREIRA	TOTAL
Departamento de Administração e Finanças	Agente de serviço	11
	Assistente técnico	9
	Auxiliar	12
	Auxiliar Administrativo	16
	Instrutor e Técnico Pedagógico N4	1
	Operário	4
	Técnico Profissional em Administração Pública	7
	Técnico	2
	Técnico Profissional	4
	Total	66
Departamento de Planificação e Cooperação Internacional	Técnico Superior de Administração Pública N1	1
	Técnico Superior N2	3
	Total	4
Departamento de Apoio aos Dirigentes	Técnico Profissional em Administração Pública	1
	Técnico Superior de Administração Pública N2	1
	Total	2
Direcção Nacional de Administração Local	Assistente Técnico	3
	Auxiliar Administrativo	1
	Operário	1
	Técnico de Transportes e Comunicação e Meteorologia	1
	Técnico Profissional em Administração Pública	3
	Técnico Superior de Administração Pública N1	4
	Técnico Superior de Administração Pública N2	5
	Técnico superior de Recursos Humanos N1	1
	Técnico	1
	Técnico Profissional	8
	Técnico Superior N1	2
Total	30	
Direcção Nacional da Função Pública	Assistente Técnico	5
	Auxiliar Administrativo	1
	Operador de Sistemas	2
	Técnico Profissional de Administração Pública	3
	Técnico Superior de Administração Pública N1	3
	Técnico Superior de Administração Pública N2	7
	Técnico	2
	Técnico Superior de informática	1
	Técnico Superior N1	3
	Total	27
Direcção dos Recursos Humanos	Assistente Técnico	7
	Auxiliar Administrativo	1
	Técnico Profissional de Administração Pública	5
	Técnico Superior de Administração pública N1	2
	Técnico Superior de Administração Pública N2	6
	Técnico	1
	Técnico Profissional	1
Total	23	

UNIDADE ORGANICA	CARREIRA	TOTAL
Direcção Nacional do Desenvolvimento Autárquico	Assistente técnico	4
	Técnico Profissional de Administração Pública	2
	Técnico Superior de Administração Pública N1	1
	Técnico Superior de Administração Pública N2	5
	Técnico	2
	Técnico Profissional	2
	Técnico Superior N1	3
	Total	19
Gabinete de Estudo e Assessoria	Assistente Técnico	2
	Auxiliar Administrativo	2
	Técnico Profissional de Administração pública	1
	Técnico Superior de Administração Pública N2	4
	Técnico Superior de Administração Pública N1	1
	Técnico Superior N1	1
	Total	11
Gabinete do Ministro	Assistente Técnico	1
	Técnico Profissional de Administração Pública	1
	Técnico Superior de Administração pública N1	4
	Técnico Superior de administração pública N2	3
	Técnico Superior N1	3
	Total	12
Inspecção Administrativa	Assistente Técnico	2
	Técnico Superior de Administração pública N1	1
	Técnico	1
	Total	4

ANEXO 4

FOLHA DE CLASSIFICAÇÃO ANUAL: Extraída do 1º EGFE

Indicadores de classificação

1. Pontualidade		2. Assiduidade		3. Apresentação e compostura	
Pontual	10	Assíduo	10	Porte impecável	10
Atrasos raros	7	Raramente falta	7	Bom porte	7
Atrasos sistemáticos	-	Falta algumas vezes	3	Pouca compostura	3
		Falta sistematicamente	-	Desleixado	-

4. Vontade de aprender		5. Disciplina		6. Atitude perante a crítica	
Muita vontade e esforço de aprender	10	Exemplar	15	Aceita a crítica e correção	15
Procura aprender	7	Disciplinado	9	Aceita a crítica	9
Passivo	3	Ocasionalmente indisciplinado	6	Reage com evasivas	6
Completamente desinteressado	-	Indisciplinado	-	Não aceita a crítica	-

7. Engajamento político		8. Dinamismo e iniciativa		9. Cumprimento de tarefas	
Estuda e difunde orientações do partido e Estado	15	Dinâmico e com iniciativa	15	Sobrecumpre tarefas	17
Conhece e estuda orientações do partido e Estado	9	Dinâmico só na execução	9	Cumprir os prazos	12
Conhece orientações do partido e Estado	6	Diligente na execução	6	Cumprir deficientemente	8
Desinteressado	-	Pouco activo	-	Não cumprir os prazos	-

10. Competência profissional		11. Racionalização do uso e manutenção dos meios		12. Relações de trabalho	
Trabalho de excelente qualidade	17	Usa totalmente os meios e zela pela manutenção	17	Excelentes relações de trabalho	15
Trabalho de boa qualidade	12	Usa bem os meios e não permite danificação	12	Boas relações de trabalho	9
Trabalho de razoável qualidade	8	Usa mal os meios	6	Dificuldades de relacionamento	6
Trabalho de má qualidade	-	Usa mal os meios e danifica-os	-	Mau relacionamento	-

13. Capacidade de distribuição, apoio e controlo de tarefas		14. Capacidade de persuasão e exigência	
Distribui tarefas, controla e apoia	17	Persuasivo e exigente	17
Distribui tarefas e controla	12	Não persuasivo e exigente	12
Distribui tarefas	8	Persuasivo e não exigente	8
Não distribui tarefas	-	Não persuasivo nem exigente	-

CRITÉRIOS DE ENQUADRAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS DO ESTADO NAS CARREIRAS PROFISSIONAIS
APROVADAS PELO DECRETO Nº 64/98, DE 3 DE DEZEMBRO

Enquadramento dos funcionários das antigas carreiras de Administração estatal e de secretariado

5/1. Funcionários da carreira de Administração estatal

Categoria antiga	Enquadramento na carreira actual	Tempo de serviço na categoria antiga	Enquadramento na classe actual	Enquadramento no escalão actual
Técnico superior de Administração	Técnico superior de Administração Pública N1	Com até 2 anos de serviço Com 2 até 5 anos de serviço Com mais de 5 anos de serviço	Classe C Classe C Classe B	Escalão 3 Escalão 4 Escalão 1
Técnico principal de Administração	Técnico superior de Administração Pública N1	Com até 2 anos de serviço Com 2 até 5 anos de serviço Com mais de 5 anos de serviço	Classe E Classe C Classe C	Escalão 1 Escalão 2
Técnico de Administração da 1ª	Técnico superior de Administração Pública N2	Com até 2 anos de serviço Com 2 até 5 anos de serviço Com mais de 5 anos de serviço	Classe E Classe C Classe C	Escalão 1 Escalão 2
Técnico de Administração da 2ª	Técnico profissional de Administração Pública	Com até 2 anos de serviço Com 2 até 5 anos de serviço Com mais de 5 anos de serviço	Classe C Classe C Classe B	Escalão 3 Escalão 4 Escalão 1
1º Oficial de Administração	Técnico profissional de Administração Pública	Com até 2 anos de serviço Com 2 até 5 anos de serviço Com mais de 5 anos de serviço	Classe E Classe C Classe C	Escalão 1 Escalão 2
2º Oficial de Administração	assistente técnico	Com até 2 anos de serviço Com 2 até 5 anos de serviço Com mais de 5 anos de serviço	Classe B Classe B Classe B	Escalão 2 Escalão 3 Escalão 4
3º Oficial de Administração	assistente técnico	Com até 2 anos de serviço Com 2 até 5 anos de serviço Com mais de 5 anos de serviço	Classe C Classe C Classe B	Escalão 3 Escalão 4 Escalão 1
Aspirante	assistente técnico	Com até 2 anos de serviço Com 2 até 5 anos de serviço	Classe E Classe C Classe C	Escalão 1 Escalão 2

5/2. Funcionários da carreira de secretariado

Categoria antiga	Carreira de enquadramento actual	Tempo de serviço na categoria antiga	classe de enquadramento actual	escalão de enquadramento actual
Secretário de Direcção de 1ª	Técnico	Com até 2 anos de serviço Com 2 até 5 anos de serviço Com mais de 5 anos de serviço	Classe C Classe C Classe B	Escalão 3 Escalão 4 Escalão 1
Secretário Dactilógrafo de 2ª	Técnico	Com até 2 anos de serviço Com 2 até 5 anos de serviço Com mais de 5 anos de serviço	Classe E Classe C Classe C	Escalão 1 Escalão 2
Secretário Dactilógrafo	Assistente Técnico	Com até 2 anos de serviço Com 2 até 5 anos de serviço Com mais de 5 anos de serviço	Classe C Classe C Classe B	Escalão 3 Escalão 4 Escalão 1
Dactilógrafo de 1ª	Assistente Técnico	Com até 2 anos de serviço Com 2 até 5 anos de serviço Com mais de 5 anos de serviço	Classe E Classe C Classe C	Escalão 1 Escalão 2
Dactilógrafo de 2ª	Auxiliar Administrativo	Com até 2 anos de serviço Com 2 até 5 anos de serviço Com mais de 5 anos de serviço	Classe Única Classe Única Classe Única	Escalão 7 Escalão 8 Escalão 9
Dactilógrafo de 3ª	Auxiliar Administrativo	Com até 2 anos de serviço Com 2 até 5 anos de serviço Com mais de 5 anos de serviço	Classe Única Classe Única Classe Única	Escalão 4 Escalão 5 Escalão 6
Escriturário Dactilógrafo	Auxiliar Administrativo	Com até 2 anos de serviço Com 2 até 5 anos de serviço Com mais de 5 anos de serviço	Classe Única Classe Única Classe Única	Escalão 1 Escalão 2 Escalão 3

ANEXO 6.

Extracto da Resolução Nº 12/2001, do Conselho Nacional da Função Pública, de 26 de Dezembro

Normas de procedimentos e os critérios de avaliação de potencial para progressão nas carreiras profissionais

Capítulo 1 Progressão

Artigo 1 Conceito

Progressão é a mudança do funcionário de um escalão para o outro imediatamente superior dentro da respectiva faixa salarial.

Artigo 2 Requisitos de Progressão

1. A progressão depende da verificação cumulativa dos seguintes requisitos:
 - a) Tempo mínimo de 3 anos de serviço efectivo no escalão em que o funcionário está posicionado;
 - b) Classificação final obtida da avaliação de potencial;
 - c) Existência de disponibilidade orçamental;
2. Os funcionários colocados fora das capitais provinciais ou na cidade de Lichinga beneficiam de um acréscimo de 50% na contagem de tempo de serviço para efeitos de progressão.

Artigo 3 Procedimentos

1. A progressão não depende de requerimento do interessado, devendo os serviços providenciar oficiosamente o seu processamento em tempo oportuno.
2. A progressão é feita através de um despacho do dirigente competente para nomear.
3. A progressão não carece de publicação no Boletim da República nem de posse.
4. A progressão produz efeitos a partir da data do visto do Tribunal Administrativo.

**Capítulo II.
Avaliação de Potencial**

**Artigo 4
Conceito**

A avaliação de potencial é a valoração das capacidades e habilidades técnico-profissionais do funcionário a partir de indicadores objectivos predefinidos.

**Artigo 5
Objectivo da Avaliação de Potencial**

A avaliação de potencial 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.

**Artigo 6
Princípios gerais**

1. A avaliação de potencial baseia-se em critérios objectivos, tomando como indicadores de avaliação os de crescimento da capacidade técnico-profissional de trabalho do funcionário.
2. Os indicadores seleccionados para a avaliação de potencial devem permitir a verificação do crescimento presumido da capacidade e esforços individuais de desenvolvimento profissional dos funcionários.

**Artigo 7
Indicadores de Avaliação de Potencial**

1. São indicadores de avaliação de potencial:
 - a) O tempo de serviço na administração pública, desde o ingresso até a data do início do processo de avaliação de potencial, com a pontuação de 5 a 25 pontos, de acordo com o tempo de serviço.
 - b) O tempo efectivo na carreira actual, com a pontuação de 15 a 50 pontos, de acordo com o tempo de serviço.
 - c) O tempo de serviço no escalão actual, com a pontuação de 20 a 80 pontos, de acordo com o tempo de serviço.
 - d) Habilitações académicas que o funcionário adquiriu até à data do início do processo de avaliação de potencial, com a pontuação de 10 a 75 pontos, de acordo com a habilitação académica.
 - e) A formação não formal, com a pontuação de 25 a 100 pontos, de acordo com as horas/aulas.

f) Média de classificação de serviço nos últimos 2 anos, para os Funcionários colocados fora das capitais provinciais e cidade de Lichinga, ou 3 anos para os restantes casos, com a pontuação de 30 a 150 pontos.

2. A pontuação dos indicadores de avaliação de potencial constam do anexo 1 (da referida resolução e página 4 deste anexo).

Artigo 8

Pontuação e classificação final

1. A pontuação total obtida pelo funcionário é o somatório de pontos atribuídos em cada indicador.
2. Em casos de igualdade de pontuação, deverá o órgão competente, para efeitos de graduação, observar os factores de preferência constantes da alínea b) do nº 2 do artigo 54 do Estatuto Geral dos Funcionários do Estado, redacção do Decreto nº 65/98, de 3 de Dezembro.

Capítulo III

Procedimentos de Avaliação

Artigo 9

Lista classificativa de Progressão

1. As listas classificativas devem ser elaboradas de acordo com o modelo do anexo II., e delas deve constar a pontuação obtida pelo funcionário em cada um dos indicadores da avaliação de potencial.
2. As listas classificativas dos funcionários do quadro geral comum são elaboradas por províncias.
3. As listas classificativas provisórias devem ser afixadas nos respectivos locais de trabalho para efeitos de consulta e eventual reclamação dos interessados, durante o período de 10 dias, devendo delas constar a data da afixação.

Artigo 10

Reclamação

1. Os funcionários podem apresentar reclamação da pontuação obtida em qualquer dos indicadores no prazo de 10 dias a contar da data da afixação da lista classificativa provisória.
2. As unidades orgânicas respectivas deverão remeter as reclamações aos órgãos provinciais ou sectoriais de recursos humanos, no prazo de 5 dias após o período referido no número anterior.
3. As reclamações apresentadas pelos funcionários devem ser respondidas pelo mesmo meio, no prazo de 10 dias, a partir da data de entrada na unidade orgânica de recursos humanos competente para decidir.



Pontuação dos Indicadores de Avaliação de Potencial

a) Tempo de serviço na administração pública

GRAU	TEMPO DE SERVIÇO	PONTOS
1º	Até 5 anos	5
2º	6 a 15 Anos	20
3º	+ de 15 anos	25

b) Tempo efectivo na carreira actual

GRAU	TEMPO DE SERVIÇO	PONTOS
1º	Até 5 anos	15
2º	6 a 10 Anos	35
3º	+ de 10 anos	50

c) Tempo de serviço no escalão actual

GRAU	TEMPO DE SERVIÇO	PONTOS
1º	Até 4 anos	20
2º	5 a 8 anos	50
3º	+ de 8 anos	80

d) Habilitações académicas

GRAU	HABILITAÇÃO ACADÉMICA	PONTOS
1º	nível primário	10
2º	nível básico	20
3º	nível médio	30
4º	nível superior Bacharelato	40
5º	nível superior Licenciatura/Mestrado	50
6º	doutoramento	75

e) A formação não formal

GRAU	HORAS EM CURSO (a)	PONTOS
1º	80 a 160 horas de aulas	25
2º	161 a 320 horas de aulas	50
3º	321 a 480 horas de aulas	75
4º	81 a 640 horas de aulas	100

ANEXO 7: Modelos de fohas de classificação anual dos funcionários do Estado: Extraídas no Anexo da Resolução do CNFP Nº 11/97, de 29 de Julho.
7/1. Modelo de rosto da folha

REPÚBLICA DE MOÇABIQUE

a).....
b).....

FOLHA DE CLASSIFICAÇÃO ANUAL DO PESSOAL
TÉCNICO E ADMINISTRATIVO

Nome.....
.....
Categoria.....

DESPACHO
.....
.....
.....
O.....
.....

Período a que respeita a avaliação:

De.../.../200...a .../.../200...

Classificação obtida:

(C).....
.....valores

Actividades relevantes realizadas durante o período (d)
Formação, missões específicas, trabalho de especial complexidade e dificuldade, nível académico adquirido:
.....
.....
.....

Distinções e prémios recebidos: (e)
.....
.....
.....

Punições sofridas: (e)
.....
.....
.....

- (a) Ministério, Secretaria de Estado, ou Governo Provincial.
- (b) Direcção Nacional, Provincial, Distrital, Administração do Distrito ou Instituição subordinada
- (c) Muito bom, Bom, Regular ou Mau.
- (d) A ser preenchido pelo funcionário classificado.
- (e) A ser preenchido pela área de Recursos Humanos

ANEXO 7.2: INDICADORES DE CLASSIFICAÇÃO
FICHA DE CLASSIFICAÇÃO ANUAL DO PESSOAL DE APOIO GERAL E TÉCNICO

Apresentação e composição	Apresentação impecável. Naturalmente cortês e delicado com as pessoas 15	Boa apresentação. Delicado no contacto com as pessoas 12	Esporádica apresentação desleixada. Ocasionalmente brusco no contacto com as pessoas. 8	Desleixado na apresentação. por vezes inconveniente e incorrecto no contacto com as pessoas. 0
Pontualidade	menos de 6 atrasos injustificados por ano 15	De 6 a 20 atrasos injustificados por ano 12	De 21 a 40 atrasos injustificados por ano (8) 0	Mais de 40 atrasos injustificados por ano. 0
Assiduidade	Menos de 10 faltas justificadas por ano, ao abrigo da alínea a) do art.151 EGFE 15	De 10 a 15 faltas justificadas por ano, ao abrigo da alínea a) do art.151 EGFE 12	De 16 a 20 faltas justificadas por ano, ao abrigo da alínea a) do art. 151 EGFE. 8	Mais de 20 faltas justificadas por ano, ao abrigo da alínea a) do art. 151 do EGFE. 3
Qualidade de trabalho	Trabalho que chama atenção pela sua qualidade e rigor de execução. 25	Trabalho bem executado, sem deficiência que chame atenção. 18	Trabalho que satisfaz mas que exige aperfeiçoamento permanente. 14	Erros graves frequentes, 0
Uso e manutenção dos meios	Utiliza de forma integral e correcta os meios à sua responsabilidade providenciando, a tempo, a sua manutenção. 25	Usa de forma correcta os meios à sua responsabilidade mas é deixado com a sua manutenção. 18	descuidado na utilização dos meios a sua responsabilidade 14	Utiliza mal os meios a sua responsabilidade, provocando, por vezes, danos. 2
Relações de trabalho	Muito boas relações de trabalho, esforça-se por criar bom ambiente de trabalho. 20	Boas relações de trabalho. Contribui para manter bom ambiente. 15	Estabelece relações normais com colegas de trabalho. 11	Provoca atritos frequentes 0
Cumprimento de tarefas e prazos	Realiza as tarefas com qualidade e em prazos mais curtos do que os normalmente necessários. 25	Executa as tarefas com rapidez e oportunidade e de qualidade aceitável. 18	Realiza em regra, as tarefas dentro dos prazos estabelecidos. 14	Demasiado lento, atrasos no funcionamento do serviço. 0
Disciplina	Alto grau de disciplina, respeito pelas normas do serviço e do EGFE. 20	Respeita as normas internas e cumpre os deveres. 15	Quando orientado respeita as normas internas e cumpre os deveres de funcionamento do Estado. 11	Viola com frequência normas do serviço e do EGFE. 0

FICHA DE CLASSIFICAÇÃO ANUAL DO PESSOAL TÉCNICO E ADMINISTRATIVO

Apresentação e composição	Apresentação impecável. Naturalmente cortês e delicado no contacto com as pessoas. 15	Boa apresentação. Delicado no contacto com as pessoas. 12	Esporádica apresentação desleixada. Ocasionalmente brusca no contacto com as pessoas. 8	Desleixado na apresentação. Por vezes inconveniente e incorrecto no contacto com as pessoas. 0
Pontualidade	Menos de 6 atrasos injustificados por ano. 15	De 5 a 20 atrasos injustificados por ano. 12	De 21 a 40 atrasos injustificados por ano. 8	Mais de 40 atrasos injustificados por ano. 0
Assiduidade	Menos de 10 faltas justificadas por ano, ao abrigo da alínea a) do art. 151 do EGFE. 15	De 10 a 15 faltas justificadas por ano, ao abrigo da alínea a) do art. 151 do EGFE. 12	De 16 a 20 faltas justificadas por ano, ao abrigo da alínea a) do art. 151 do EGFE. 8	Mais de 20 faltas justificadas por ano, ao abrigo da alínea a) do art. 151 do EGFE. 3
Qualidade de trabalho	Trabalho que chama atenção pela sua qualidade e rigor na execução. 25	Trabalho bem executado, sem deficiências que chame a atenção. 18	Trabalho que satisfaz, mas que exige aperfeiçoamento permanente. 14	Erros graves frequentes. 0
Competência profissional	Conhecimentos profissionais profundos e actividades que ultrapassam em regra as exigências. 25	Conhecimentos profissionais que habilitam a resolução de problemas mais complexos. 18	Conhecimentos profissionais adequados às exigências do funcionamento normal do serviço. 14	Conhecimentos profissionais insuficientes, carece de bases para desempenho das funções. 3
Aperfeiçoamento profissional	Interesse metódico e sistemático em melhorar os conhecimentos profissionais e a qualidade de trabalho. 20	Revela, em regra interesse em melhorar os conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho. 15	Interesse descontinuo, em aumentar os seus conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho. 11	Desinteresse em adquirir novos conhecimentos para melhorar o trabalho. 0
Dinamismo e iniciativa	Age com independência e discernimento encontrando soluções criativas para cada caso. 20	Resolve problemas de forma acertada sem necessidade de orientação expressa. 15	Chega a sugerir soluções em situações novas sem nenhuma criatividade. 11	Incapaz de tomar iniciativas, necessita de orientação pormenorizada. 0
Responsabilidade	Elevada ponderação nos actos que pratica, assume por iniciativa própria e responsabilidade. 20	Revela ponderação em todos os actos que pratica e assume a sua responsabilidade. 15	Pondera e assume normalmente as consequências dos seus actos. 11	Evita responsabilidades. Não prevê nem assume as consequências dos seus actos. 2
Relações de trabalho	Muito boas relações de trabalho, esforça-se por criar bom ambiente de trabalho. 15	Boas relações de trabalho. Contribui para manter bom ambiente. 12	Estabelece relações normais com colegas de trabalho. 8	Provoca atritos frequentes. 3
Cumprimento de tarefas e prazos	Realiza as tarefas com qualidade e em prazo mais curtos do que os normalmente necessários. 25	Executa as tarefas com rapidez e oportunidade e de qualidade aceitável. 18	Realiza em regra as tarefas dentro dos prazos estabelecidos. 14	Demasiado lento, atrasos no funcionamento do serviço. 0
Disciplina	Alto grau de disciplina, respeito pelas normas internas de serviço e do EGFE. 20	Respeita as normas internas e cumpre os deveres. 15	Quando orientado respeita as normas internas e cumpre os deveres de funcionamento do Estado. 11	Viola com frequência normas do serviço e do EGFE. 0

FICHA DE CLASSIFICAÇÃO: Tabela de Valores

CLASSIFICAÇÃO	VALORS	PONTUAÇÃO FINAL		
		Pessoal de Apoio Geral e Técnico	Pessoal Técnico e Administrativo	Funções de Direcção e Chefia
MUITO BOM	20	160	215	200
	19	152 - 159	204 - 214	190 - 199
	18	144 - 151	193 - 203	180 - 189
	17	136 - 143	182 - 20'2	170 - 179
BOM	16	128 - 135	172 - 181	160 - 169
	15	120 - 127	161 - 171	150 - 159
	14	112 - 119	150 - 160	140 - 149
REGULAR	13	104 - 111	139 - 149	130 - 139
	12	96 - 103	129 - 138	120 - 129
	11	88 - 95	118 - 128	110 - 119
	10	80 - 87	107 - 117	100 - 109
MAU	<10	<80	<107	<100

JUIZO OPINATIVO

1. Apreciação geral salientando se há ou não adaptação à função, quais os aspectos positivos e negativos e quais os meios de aperfeiçoamento adequados, nomeadamente acções de formação.

2. Opinião sobre aptidão para categoria superior ou função de chefia.

.....

..... de de 200...

O

.....

Tomei conhecimento

...../...../200.....

.....

VISTO

...../...../200.....

O

.....

Tomei conhecimento após a homologação

...../...../200...

.....