

GEST-143

gest-268

**Responsabilidade Pela Avaliação do Desempenho do  
Trabalhador e Validação dos Métodos Tradicionais -  
Um Estudo do Caso dos CFM-EP**

Adolfo António Bento Vieira

Universidade Eduardo Mondlane  
Faculdade de Economia  
Trabalho de Licenciatura em Gestão  
Maputo, Setembro de 2004

### Declaração

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

Maputos, aos \_\_\_\_\_ de Agosto de 2004

*Adolfo A. Bento Vieira*

**Adolfo António Bento Vieira**

### APROVAÇÃO DO JURI

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

\_\_\_\_\_  
(Presidente do Juri)

*J. G.*

\_\_\_\_\_  
(Arguente)

\_\_\_\_\_  
(Supervisor)

## Índice

Declaração-----	i
Dedicatória-----	ii
Agradecimentos-----	ii
Introdução-----	1
1. Justificação da escolha do tema-----	2
2. O problema de estudo-----	2
3. Hipóteses-----	4
4. Metodologia-----	5

### Parte I

5. Enquadramento teórico e conceptual-----	6
5.1 Uma definição para avaliação do desempenho-----	6
5.2 O que se pretende alcançar com AD-----	7
5.3 A responsabilidade pela avaliação do desempenho-----	9
5.3.1 O Gerente-----	9
5.3.2 O Trabalhador individualmente-----	10
5.3.3 O Trabalhador e o Gerente-----	10
5.3.4 A equipa de trabalho-----	10
5.3.5 O órgão de avaliação dos Recursos Humanos-----	10
5.3.6 A comissão de avaliação-----	11
5.4 Objectivos da avaliação do desempenho na organização-----	11
5.5 Etapas e Instrumentos da avaliação do desempenho-----	14
5.5.1 Etapas da avaliação do desempenho-----	14
5.5.2 Instrumentos da avaliação do desempenho-----	15

### Parte II: Estudo de caso ( selecção e validação dos métodos tradicionais na empresa CFM-EP )

6. Contextualização-----	17
6.1 Objectivo social da empresa-----	19
6.2 Missão e estratégia geral da empresa-----	19
6.3 Objectivo da empresa-----	20
7. Selecção e validação dos métodos tradicionais-----	21
7.1 Método de pesquisa de campo-----	22
7.2 Método de incidentes críticos ( sua aplicação )-----	23
7.3 Método de comparação aos pares-----	25
7.4 Perspectiva para avaliação do desempenho nos CFM-----	25

### Parte III

8. Verificação das hipóteses, conclusões e recomendações-----	27
8.1 Verificação das hipóteses-----	27
8.2 Conclusões-----	28
8.3 Recomendações-----	29
9. Bibliografia-----	30
10. Anexos-----	32

Dedicatória

A minha mãe, **Teresa adolfo Chibale.**

A minha esposa, **Júlia Neto** e minha filha, **Cleyde Cecíl Vieira.**

Meus irmãos **Otílio Vieira** e **Daldo Vieira**

## **Agradecimentos**

Imensa gratidão a todos aqueles que directamente ou indirectamente contribuíram para que o curso de gestão tornasse uma realidade, especialmente, **Augusto Zacarias, Suleimane Combo, Jorge Machava, Jorge Mondlane e Stelio Patel.**

A minha profunda gratidão ao **Dr. Diogo Guilande** que contribuiu com enúmeras sugestões durante a elaboração do trabalho.

## **Lista de acrónimos**

AD-Avaliação do desempenho

BIM-Banco Internacional de Moçambique

BSTM-Banco Standard Totta de Moçambique

BCI-Banco Comercial de Moçambique

CETA-Construções e Serviços

CFM-Caminhos de Ferro de Moçambique

EDM-Electricidade de Moçambique

EE-Empresa Estatal

EP-Empresa Pública

Holding- Sociedade Gestora de participações Sociais

Joint Venture- Associação de Empresas juridicamente independentes que põem em comum um conjunto de recursos, em regra para a realização de produção ocasional de grande vulto, que, isoladamente não poderiam executar ou resultariam muito custoso e arriscado.

Petromoc-Petróleos de Moçambique

PRE-Programa de Reabilitação Económica

SARL-Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada

Sociedade- contrato pelo qual duas ou mais pessoas se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício em comum de certa actividade económica, que não seja de mera fluíção, a fim de repartirem os lucros resultantes dessa actividade.

UGC-União Geral das Cooperativas Agro-Pecuárias

## Introdução

Com o advento das importantes alterações nos objectivos e metas das empresas, preocupadas com o critério da racionalidade económica e na transição para a economia de mercado, a avaliação do desempenho (do cargo ) dos recursos humanos das empresas, sejam elas públicas ou privadas, de produção de bens ou de prestação de serviços, passa a ser forçosa, dado que assim o exige o desejável ambiente de negócio num contexto de economia aberta.

Assim, ganham crescente relevo as empresas de transporte e comunicações, e, em especial, os Caminhos de Ferro de Moçambique, que tem revelado de forma eloquente (talvez melhor que qualquer outra empresa ) os avanços e as barreiras derivadas das opções estratégicas e geopolíticas do governo ao longo dos tempos. A avaliação do desempenho no campo dos recursos humanos, à luz dessas transformações ( incluindo a mudança do seu regime jurídico – de EE para EP ) assume um papel a não descurar.

A empresa CFM-EP, encontra-se presentemente num processo de reforma institucional e uma das componentes basilares é a racionalização da sua força de trabalho e que não tem sido um processo facil de gerir no ceio do corpo administrativo.

O presente trabalho visa geralmente, verificar a aplicação da avaliação do desempenho, tomada aquela avaliação como nova exigência dos condicionalismos actuais consubstanciados numa crescente autonomia administrativa, patrimonial e financeira, esta por seu turno preconizada no plano estratégico dos Caminhos de Ferro de Moçambique.

Do ponto de vista específico pretende-se, demonstrar os desperdícios que a empresa CFM-EP pode estar sujeita não adoptando um critério de avaliação do desempenho periódico, sistemático e metodológico, e, despertar atenção dos administradores e gestores da empresa sobre a relevância e oportunidades da avaliação do desempenho dos trabalhadores para o alcance dos objectivos, metas empresárias e individuais.

## 1. Justificação da escolha do tema

Foi no intuito de desenvolver um debate científico no campo dos Recursos Humanos que o autor deste trabalho escolheu o tema: **Responsabilidade Pela Avaliação do Desempenho do trabalhador e Validação dos Métodos Tradicionais- Um Estudo do Caso dos CFM-EP**. Pretende-se também proporcionar um conjunto de informações com uma utilidade prática a um vasto conjunto de interessados, desde especialistas aos curiosos.

Do ponto de vista prático o processo de avaliação do desempenho não é alheio ao conjunto das mudanças e dos conflitos correlativos às instituições públicas em reestruturação, em particular a empresa CFM-EP cuja orientação é exclusivamente voltada à racionalidade económica.

Por outro lado seleccionou-se a empresa CFM-EP porque esta tem sido insistentemente referida em conferências do sector privado em termos do seu volume de negócios e anteviu-se pois, que existia nessa empresa uma óptima estruturação, o que permitiria um estudo sistemático da questão da avaliação do desempenho. O conjunto dessas circunstâncias propiciou ( em termos de relevância científica e prática ), a escolha do tema exposto.

## 2. O problema de estudo

Uma das componentes-chave do programa de reestruturação da empresa CFM-EP é, justamente, a questão da mão-de-obra, composta por cerca de 18000 trabalhadores em 2000 e repartidos pelo Conselho de Administração e Direcções por Função ( sede da empresa ) e pelas Direcções Executivas do CFM-Sul, CFM-Centro, CFM-Zambézia e CFM-Norte, ( vide anexo 4 ), que deverá ser diminuída gradualmente, enquanto se concretizam as concessões e o objectivo desta acção é o pleno emprego para todos.

Os trabalhadores considerados redundantes irão receber após desvinculação, um conjunto de compensações que lhes permitirão segurança e possibilidade de enfrentar o futuro com uma postura digna e positiva. O custo de compensação e reinserção da mão-de-obra foi orçado em 80 milhões de dólares americanos, dos 133 milhões de dólares requeridos em todo o processo de reestruturação.

Ora, para responder às necessidades do mercado e como estratégia de sobrevivência, as empresas têm a necessidade de verificar, periodicamente se os seus activos – sejam eles materiais, financeiros ou humanos – estão à altura dessas mesmas necessidades.

De entre outras questões, à empresa colocam-se as seguintes perguntas: “quais os perfis psicológicos e profissionais de que precisa? É necessário aperfeiçoar uma categoria de pessoal? Porquê, Para quê?, Como? Pode prever-se a evolução quantitativa e qualitativa dos empregados, tendo em conta evoluções tecnológicas, comerciais e sociais previsíveis? Estas questões são preliminares e devem ser sempre consideradas no esboço das políticas de desenvolvimento do pessoal e na avaliação do desempenho.

Está em causa saber se por via dela não se está a agravar o mal que ela própria deveria combater, ou seja, é de considerar a hipótese de a avaliação assumir um papel mais de *controlo* e de *pressão* do que um critério para obter compromissos voluntários e conscientes dos empregados e aferir-se sobre a evolução de qualificações e da aptidão dos empregados, em confronto com as necessidades de treinamento e desenvolvimento do pessoal.

A avaliação terá por objectivo, a qualidade do trabalho (dimensão racional), concretamente:

- ❖ Clarificação de fins a atingir e a inventariação dos obstáculos do trabalho;
- ❖ Estímulo dos grupos de trabalho, propiciando ideias, sugestões e informações;
- ❖ Indagar factos, clarificar sugestões;

- ❖ Clarificar e coordenar as proposições, orientar o indivíduo ou fazê-lo tomar consciência da sua orientação, examinar o que o empregado fez relativamente aos objectivos, e incitá-lo a decidir ou a fazer;
- ❖ definir a natureza da tarefa a realizar para atingir o objectivo;
- ❖ Prôpor métodos de trabalho. Certificar se os métodos adoptados de modo implícito ou explícito são adequados à tarefa e eficazes para o grupo.

Temos, por outro lado a dimensão relacional (tendo em conta os participantes como indivíduos):

- ❖ É uma oportunidade soberana para se perceber as motivações e os interesses de parte à parte (empregados, gerentes e proprietários);
- ❖ Deverá servir para encorajar e aprovar práticas e atitudes.

### **3. Hipóteses**

**H1.** Existe, uma correlação entre o número de funcionários e a necessidade de adopção de um critério factível de avaliação do desempenho;

**H2.** Os chamados métodos tradicionais de avaliação do desempenho, nomeadamente pesquisa de campo, incidentes críticos e comparação aos pares, são, ou poderão ser, aplicáveis ao caso em estudo;

**H3.** A avaliação do desempenho, tem desempenhado um papel de realce para a evolução das qualificações e aptidões dos funcionários, em confronto com as necessidades de treinamento e desenvolvimento do pessoal.

### **4. Metodologia**

Privilegia-se no presente trabalho a metodologia da consulta monográfica e de relatórios da empresa envolvida e ainda recorreu-se a alguns depoimentos de assessores séniores da empresa. Resulta daqui – como se verá – uma abordagem dinâmica e multidisciplinar.

Para a amostra usou-se o método de acessibilidade, em que o pesquisador selecciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam representar o universo .

O trabalho está dividido em três partes :

Na primeira parte, faz-se um enquadramento teórico do problema, começando pela conceptualização que vários autores apresentam sobre o elemento-chave da análise ( avaliação do desempenho ) e enfatiza-se ainda aspectos pertinentes ao caso em estudos. Na parte referente ao enquadramento teórico não estão contemplados os aspectos teóricos respeitantes aos métodos tradicionais em estudo. E no estudo do caso, faz-se, simultaneamente o enquadramento teórico e avaliação da aplicabilidade dos métodos tradicionais em estudo, isto é, o estudo do caso complementa a descrição teórica dos métodos tradicionais da avaliação do desempenho.

A segunda parte apresenta uma breve contextualização demonstrando as principais fases que a actual empresa Caminhos de Ferro de Moçambique passou, até a actual fase de reestruturação; e, apresenta-se o estudo do caso feito na empresa, sobre a validação dos métodos tradicionais, com base nas sensibilidades colhidas do inquerito feito aos trabalhadores da empresa.

Na última parte, procede-se a verificação das hipóteses, apresentam-se as conclusões e recomendações para uma gestão eficiente dos recursos humanos na empresa; a descrição de referências bibliográfica; e, respectivos anexos.

Como quem augura apresentar um trabalho deste tipo não pode pretender esgotar o tema, e porque há que reconhecer as limitações de várias ordens associadas à recolha e processamento de informação, pede-se desde já aos especialistas que tolerem as imperfeições que possam resultar das circunstâncias apontadas.

## **5. Parte I: Enquadramento Teórico e Conceptual**

### **5.1. Uma Definição Para a Avaliação do Desempenho**

Até aqui temos estado a focalizar o quadro em que se posicionam os recursos humanos, e faz-se necessário encontrar uma definição para o elemento-chave da análise. O que é, afinal, a avaliação do desempenho do cargo?

Avaliação do desempenho é o processo pelo qual as organizações avaliam o desempenho do empregado no cargo. E as avaliações ampliam a base de informação do departamento de pessoal, melhorando as decisões de pessoal e a retroinformação que os empregados têm sobre seu desempenho, ( Werther *et al*: 1983:269 ).

Segundo Toledo ( 1989:107 ), avaliação do desempenho como sendo uma técnica que nos auxilia a ter uma visão mais objectiva do desempenho e do potencial de um funcionário.

Em termos práticos, Chiavenato ( 1996:85 ) define a avaliação do desempenho como a apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como o seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa.

Segundo Chiavenato ( 1996:86 ) avaliação do desempenho obedece aos seguintes procedimentos:

1. Formulação de objectivos consensuais;
2. Compromisso pessoal com relação ao alcance dos objectivos conjuntamente formulados;
3. Actuação e negociação com o gestor na alocação de meios necessários para o alcance dos objectivos;
4. Desempenho;
5. Constante medição dos resultados e comparação com os objectivos formulados;
6. Retroacção intensiva e contínua.

## 5.2. O Que se pretende alcançar com a AD?

Em especial a avaliação do desempenho busca :

1. A adequação do indivíduo ao cargo,
2. Treinamento,
3. Promoções,
4. Incentivo salarial ao bom desempenho, e
5. Melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados.

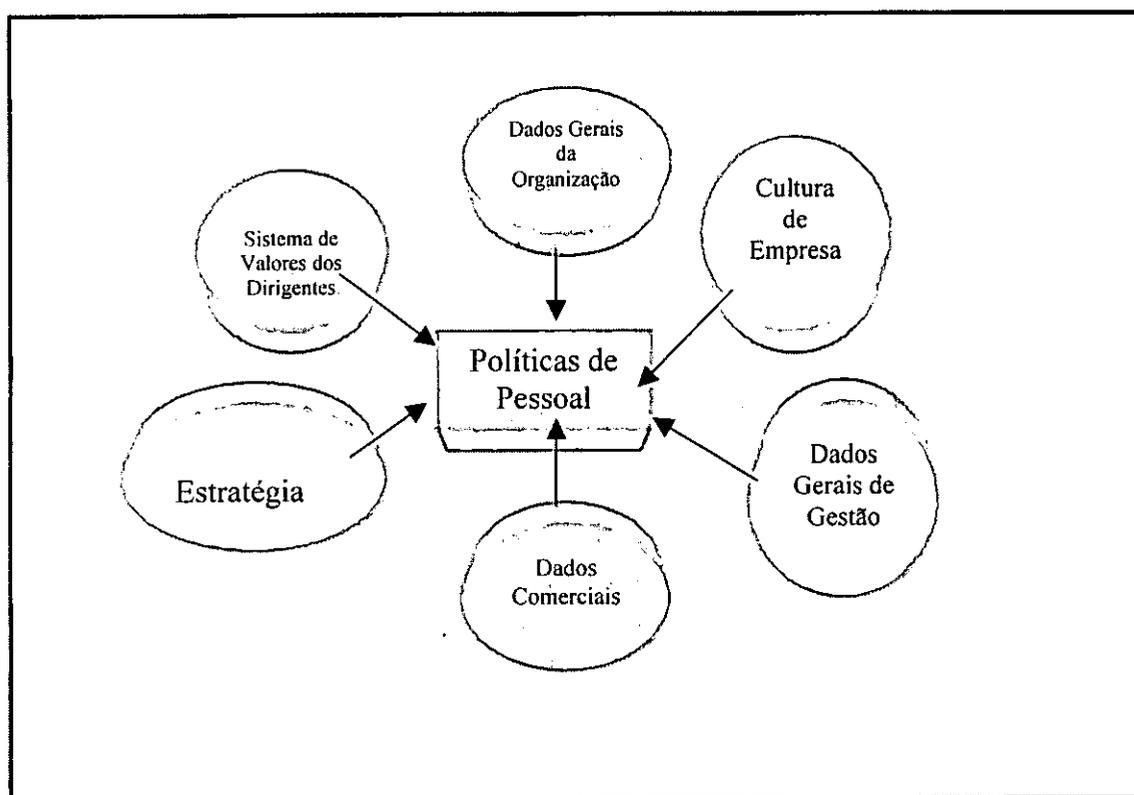
Deve notar-se que constitui premissa desse objectivo a interacção entre o indivíduo e a organização, isto é, cada vez **menos** passividade e *submissão conformada* perante a organização.

No plano individual o desempenho é condicionado pelos seguintes factores, designadamente:

1. Valor das recompensas;
2. Percepção de que as recompensas dependem do esforço;
3. O esforço daí decorrente;
4. Capacidade e,
5. A percepção do papel a ser desempenhado.

Por seu turno, as políticas de pessoal são fortemente tributárias de numerosos factores do meio e das evoluções, e o objectivo da avaliação do desempenho obedece aos comandos das determinantes específicas da empresa

*Fig. 1 – Factores que determinam a política de pessoal*



*Fonte: Chiavenato (1996)*

A avaliação do desempenho não se desenrola à margem destes determinantes, com efeito ela afecta em especial a (1) **cultura da empresa**, que favorece uma grande coesão entre assalariados desejosos de inovar, ou sofre bloqueios devidos à separação entre serviços e hábitos pouco eficazes, e a (2) **estratégia**, e nesta última a questão central é saber se os quadros participaram na elaboração dessa mesma estratégia. É que a maior parte dos problemas colocados à empresa são de ordem sócio-económica, sócio-organizacional, etc, ou seja, dizem respeito às relações do *humano* com relação às outras dimensões da empresa.

### 5.3. A Responsabilidade pela Avaliação do Desempenho

A avaliação do desempenho permite por um lado, validar os sistemas de recrutamento e selecção utilizados pelas organizações e, por outro medir o contributo individual para o atingimento dos seus objectivos estratégicos e em cada uma dessas organizações a responsabilidade pela avaliação do desempenho das pessoas pode ser atribuída ao gerente, ao simples trabalhador individualmente, ou a ambos conjuntamente, a equipa de trabalho, ao departamento dos recursos humanos ou a uma comissão de avaliação do desempenho e cabe a cada uma dessas equipas desenvolver uma filosofia de acção.

Chiavenato (1996:95) descreve sucintamente a responsabilidade que cada uma das entidades envolvidas deve desenvolver para que se atinja condignamente os fins dentro duma organização nos seguintes termos:

#### 5.3.1. O Gerente

Nas organizações cabe ao gerente, a responsabilidade de linha pelo desempenho de seus subordinados e sua avaliação. O gerente, devidamente assessorado por um órgão de avaliação dos recursos humanos estabelece os meios e critérios para tal avaliação. Normalmente o gerente não tem conhecimento especializado para projectos, manter e desenvolver um plano criterioso de avaliação dos trabalhadores, o órgão de avaliação dos recursos humanos entra com a função de staff de montar, acompanhar e controlar o sistema.

#### 5.3.2. O Trabalhador Individualmente

Nas organizações democratizadas é o próprio trabalhador o responsável por seu desempenho e auto-avaliação. Nessas organizações cada trabalhador faz a sua auto-avaliação quanto a sua performance, no que diz respeito a eficiência e eficácia,

utilizando certos parametros fornecidos pelo gerente ou pelo orgão de avaliação do desempenho.

### 5.3.3. O Trabalhador e o Gerente

Em organizações modernas tanto o trabalhador, como o gerente são chamados a formularem conjuntamente os objectivos, comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objectivos conjuntamente formulados, actuação e negociação com o gerente na alocação dos meios e recursos necessários. Para o alcance dos objectivos, ambos são chamados a exercer uma constante medição dos resultados e comparação com os objectivos formulados e a efectuarem uma retroação intensiva e contínua avaliação conjunta do processo.

### 5.3.4. A Equipa de Trabalho

Muitas das vezes a própria equipa de trabalho é chamada para avaliar o desempenho de cada um dos seus membros e programa com cada um deles as providências necessárias para melhorar o desempenho de cada trabalhador definindo objectivos e metas.

### 5.3.5. O Orgão de Avaliação dos Recursos Humanos

Em organizações conservadoras, é frequente existir um orgão de avaliação do desempenho mas esta tradição está aos poucos sendo abandonada, por seu carácter extremamente centralizador e burocrático. O orgão de avaliação dos recursos humanos fornece informações sobre o desempenho passado das pessoas com base em regras e normas burocráticas que quase sempre tiram a liberdade e a flexibilidade das pessoas envolvidas e este orgão é criticado por trabalhar com médias e medianas e não com o desempenho individualizado e singular de cada pessoa.

### 5.3.6. A Comissão de Avaliação

Em determinadas organizações, a avaliação do desempenho é atribuída a uma comissão especializada para este efeito. Esta comissão avalia as pessoas numa forma colectiva e é constituída por um grupo de pessoas pertencentes a diversos órgãos ou departamento e é formada por membros permanentes que participam de todas as avaliações e a sua função é a manutenção do equilíbrio de julgamentos, de atendimentos aos padrões e da constância do sistema. Apesar de existir nesta alternativa um elevado equilíbrio de distribuição de forças, é criticada por ser centralizador e por seu carácter de julgamento e não de orientação e de melhoria frequente do desempenho.

António *et al* ( 1993: 242 ), defende que a responsabilidade pela avaliação do desempenho, cabe ao gerente e ao chefe próximo que têm a missão de comunicar ao funcionário seus padrões, bem como delegar-lhe as respectivas tarefas, cobrando-lhe posteriormente, os resultados correspondentes.

### 5.4. Objectivos da Avaliação do Desempenho na Organização

A organização pode ser entendida como uma realidade social, integrada por diferentes pessoas, que se comportam realizando actividades, isto é trabalham, no sentido de produzir um resultado final comum, ou seja atingir os objectivos do empreendimento Bergamini *et al* ( 1988:31 ). Estes resultados tão desejados pelos gerentes das organizações só podem ser alcançados se todos constituintes dedicarem-se afincadamente e a avaliação do desempenho ocupa um papel central no conjunto de ferramentas para que estas metas sejam alcançados. Chiavenato ( 1996: 103) defende que a avaliação do desempenho persegue três objectivos fundamentais, a destacar:

- ❖ Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação;

- ❖ Permitir o tratamento dos recursos humanos como um recurso básico da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida indefinidamente, dependendo, da forma de avaliação, e;
- ❖ Fornecer oportunidades de crescimento e condições da efectiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objectivos organizacionais e, de outro, os objectivos individuais.

Para Ferreira (1988:62 ), avaliação do desempenho têm por outro lado, o objectivo de proporcionar a empresa à possibilidade de reter os seus melhores empregados e fornece uma relação pormenorizada do comportamento de cada indivíduo e pode manter a administração informada, a espaços regulares, ou quando solicitada, da posição do funcionário dentro da classificação geral do pessoal da empresa.

Bergamini *et al* ( 1988:75 ), defende que a avaliação do desempenho, quando bem planeada, desenhada e desenvolvida, traz benefícios a curto, médio e longo prazos e estes benefícios recaem fundamentalmente para:

- ❖ O gerente, porque permite a este avaliar o comportamento e o desempenho dos subordinados, tendo por base, variáveis e factores de avaliação; prôpor medidas e providências no sentido de melhorar o padrão de comportamento de seus subordinados e; explicar os seus subordinados a mecânica da avaliação do desempenho como um sistema objectivo.
- ❖ Para o simples trabalhador recai o benefício deste conhecer as regras do jogo, que a empresa valoriza em seus funcionários; tem a oportunidade de ficar a conhecer as expectativas do seu chefe a respeito do seu desempenho, seus pontos fortes e fracos; conhece as movimentações que o chefe está efectuando, quanto a melhoria do seu desempenho, e permite-lhe fazer auto-avaliação e autocrítica para o seu desenvolvimento e auto-controle;

- ❖ E finalmente traz um leque de benefícios para a organização desde da avaliação do seu potencial humano a curto, médio e longo prazos e define a contribuição de cada empregado; permite identificar os trabalhadores com fraco desempenho e em que áreas precisam de treinamento e seleccionar os empregados com condições de promoção ou transferência e; pode dinamizar a sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos empregados, estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

Bergamini *et al* ( 1988: 76), afirma que a avaliação do desempenho traz inúmeras vantagens para a organização, mas que noutro extremo avaliar um homem frequentemente pode desmotivar. Para evitar este dilema os gerentes devem procurar buscar a melhor técnica, e todos dentro da organização devem sentir-se motivados. Argumenta ainda que a visão comportamentalista tem complicado e invalidado os possíveis efeitos benéficos que poderia ter a avaliação do desempenho, uma vez que a motivação é intrínseca ao trabalhador, ninguém consegue motivar ninguém dentro duma organização. As organizações quando implementam os seus sistemas de avaliação do desempenho devem estar conscientes que são os trabalhadores que estão, eles mesmos, interessadas em sua própria auto-motivação ou seja os factores de satisfação são endógenos ( estão dentro do próprio trabalhador), e não exogenos ( exteriores ao trabalhador ) como muitos pensam.

## 5.5. Etapas e Instrumentos da Avaliação do Desempenho

### 5.5.1. Etapas da Avaliação do Desempenho

A avaliação do desempenho dentro duma organização deve ser implementada duma maneira rotineira apesar de cada uma delas usar seu próprio sistema de avaliação, adequado às circunstâncias e aos seus objectivos, e Bergamini *et al* ( 1988: 131) pressupõe as seguintes etapas na avaliação do desempenho:

1ª. Determinação dos objectivos de desempenho humano: Esta avaliação é condicionada às próprias políticas da empresa da organização relacionadas com pessoal, e esta avaliação procura averiguar a actuação profissional, as características pessoais no trabalho e do potencial de desempenho do trabalhador; procura localizar os problemas mais frequentes numa determinada área de trabalho e possíveis soluções de modo a criar um ambiente saudavel justificado pelas boas relações humanas na empresa;

2ª. Montagem das sistemáticas de avaliação do desempenho: É muito normal encontrar organizações que funcionam com vários sistemas de avaliação de pessoal para um trabalhador simples, gerentes, executivos e outras ainda tem um sistema destinado aos vendedores mas nenhum destes sistemas foge aos objectivos previamente traçados pela empresa;

3ª. Implantação das sistemáticas de avaliação do desempenho: A tarefa de avaliar pessoas numa organização exige que a equipa para tal feito esteja devidamente treinada porque os resultados desejados dependem estritamente de quem vai executar a avaliação e exige-se dele uma enorme capacidade de observar e obter informações acerca do desempenho dos avaliados e é responsabilidade do avaliador interpretar, produzir relatórios que retratem a realidade dos factos e prôpor medidas correctivas para o melhoramento do desempenho se necessário por forma a que os objectivos da organização sejam alcançados sem limitações.

Bergamini *et al* ( 1988: 57) , defende que o facto de se seleccionar indivíduos capazes para avaliar o pessoal não garante a perfeição desejável nessa actividade. Para ela os supervisores podem estar dotados de características e aptidões que bastem para serem bons avaliadores, é imperioso orientar essas capacidades no sentido de tirar maior proveito usando um programa intenso de treinamento específico, que tenha por objectivo desenvolver nas pessoas atitudes de bom avaliador e essa formação pode ainda desenvolver neles novas características de personalidade, essenciais ao bom desempenho de avaliar e;

4ª. Manutenção e controle das sistemáticas de avaliação do desempenho: estamos diante duma etapa na qual a preocupação é acompanhar , fazer a manutenção e controle dos resultados obtidos pelo sistema em vigor. Os gerentes nessa fase estão em condições de proporem melhorias nos critérios e nas políticas, de reformulação e, de retreinamento dos avaliadores. Esta etapa envolve os seguintes aspectos: Verificar se os métodos de avaliação escolhidos estão dando bons resultados; verificar se os formulários estão adequados aos propósitos da avaliação; verificar se os periodos da avaliação estão razoáveis; analisar os resultados da avaliação em si e os avaliadores e; acompanhar as providências e os procedimentos resultantes das avaliações.

#### 5.5.2. Instrumentos da Avaliação do Desempenho

Quando os gestores se deparam com a situação de escolher que sistema de avaliação do desempenho irão implementar nas suas organizações, devem ter em mente quais os instrumentos adequados a utilizar para tornar válidos e confiáveis os resultados desejados e a classificação desses instrumentos varia de autor para autor, mas Bergamini *et al* ( 1988: 169), engloba estes instrumentos dentro de dois grandes grupos especificamente:

1º. Avaliação directa: composta pelas técnicas de avaliação onde o avaliador se preocupa exclusivamente com cada avaliado em si mesmo e tem como objectivo descrever, com a maior fidelidade possível, suas características individuais de

desempenho em determinado trabalho. Nesta avaliação o ponto central é o indivíduo que está sendo avaliado dentro dos padrões desejados ou exigidos pelas características do trabalho que executa;

2º. Avaliação por comparação: engloba todo tipo de avaliação. Aqui não se busca o indivíduo como único ponto de referência em separado, diante do trabalho que realiza. Olha-se para o seu esforço dentro do grupo do trabalho, isto é, frente aos seus colegas de trabalho. Portanto olha-se a sua eficiência relativamente ao grupo no qual está envolvido e a sua eficiência depende do empenhamento do grupo em que se encontra.

Chama-se, atenção sobre o risco que as organizações estão sujeitas na racionalização da escolha destes dois instrumentos, recomendado-se que todo o instrumento de avaliação, deve ao mesmo tempo ser composto por questões típicas do primeiro grupo e conclusões do segundo grupo, como forma de confirmação dos resultados obtidos na primeira parte. Para ela, entre os dois instrumentos a avaliação directa é a mais frequentemente utilizada pelas organizações, pois permite trazer maiores informações tanto quantitativamente como qualitativamente sobre cada avaliado. A avaliação directa pode ser feita através de relatórios verbais e escritos.

Os relatórios verbais ocorrem quando o encarregado do pessoal exige ao supervisor do trabalho que dê, em poucas palavras, o seu parecer sobre a eficiência de cada trabalhador sob sua tutela, e por último o chefe avaliador deve fazer um relatório, descrevendo o comportamento de cada subordinado verbalmente, mencionando seus principais defeitos e qualidades. Esta análise caracteriza-se por ser um processo rápido; favorece a livre forma de expressão; constitui uma oportunidade de orientar o avaliador; mas tem o inconveniente de ser incompleto; favorece o subjetivismo e a unilateralidade; está preso a circunstâncias do momento e sujeito a falhas de memória; não deixa documento algum sobre a opinião emitida, e; não permite tabulação posterior.

Os relatórios escritos também solicitam a supervisão do gerente que em poucas palavras, relata por escrito sua avaliação sobre o valor do funcionário em seu trabalho. O supervisor está livre de fazer o comentário que lhe convier, com o uso do vocabulário que lhe for conveniente. Tem a vantagem de ser menos rápido do que o método directo. Porém, é mais rápido que os demais; deixa um documento escrito sobre a opinião emitida e favorece a liberdade expressiva. Tem a desvantagem de ser incompleto, subjectivo e parcial; não permite tabulação posterior e deixa dúvidas quanto ao significado dos termos usados.

## **Parte II: Estudo de Caso ( Seleção e validação dos métodos tradicionais na empresa CFM-EP )**

### **6. Contextualização<sup>1</sup>**

Na história económica de Moçambique, a actividade ferro – portuária passou por constantes evoluções institucionais ao longo dos tempos. Até ao século XVIII os caminhos de ferro construídos no território nacional encontravam-se dissociados tanto no âmbito directivo como administrativo. Somente no ano de 1931 pelo decreto número 315, de 22 de Agosto, foi aprovada a organização da direcção dos serviços dos portos e caminhos de ferro da colónia de Moçambique, unificando deste modo os caminhos de ferro nacionais orientados com base em princípios de economia comercial.

Esta empresa criada com base no decreto supracitado era pertença do Estado Português, que tinha como funções: Promover e executar, segundo orientação do governo, o estudo e a construção dos portos e caminhos de ferro da colónia, e o estabelecimento de

---

<sup>1</sup> Baseado na revista Xitimela 1999/2000

quaisquer outros meios de transporte em comum, em ligação com as explorações ferroviárias; explorar comercial e industrialmente os portos e caminhos de ferro da colónia e, em condições e casos especiais, outros meios de transporte em comum.

Após a independência, os serviços dos Portos e Caminhos de Ferro da Colónia foram transformados em Empresa Caminhos de Ferro de Moçambique, e na década de 80 pelo decreto número 76/82, de 6 de Abril, passa a exercer suas actividades sob tutela do Ministério dos Transportes e Comunicações, que estabelece a política a ser seguida na área dos transportes, tendo em conta os objectivos do programa do Governo, funcionando com os seguintes órgãos sociais: Conselho de Administração; um Conselho Fiscal; e quatro direcções Executivas ( vide anexo 5 ). Este período é caracterizado por uma reorganização total da administração dos portos e caminhos de ferro, tendo culminado com a criação, em 1989, da Empresa Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, E.E no âmbito do programa de Reabilitação Económica ( PRE ). “ Com a introdução do PRE, a privatização passou a ser um pilar da política económica” ( Castel Branco 1994:137).

Em 1994 o processo de reestruturação dos Caminhos de Ferro de Moçambique ganha nova dinâmica, com a transformação da empresa até então estatal em Empresa Pública, através do decreto número 40/94 de 13 de Setembro.

Em Janeiro de 2000 iniciou o processo de reforma institucional na empresa Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, Empresa Pública, incluindo quatro componentes a saber: **a reestruturação empresarial; racionalização da força de trabalho; concessão de portos e caminhos de ferro e, finalmente; a diversificação das actividades.** Importa trazer a luz do debate a reestruturação empresarial que consistirá na formação de uma *holding* para a gestão de participações nas diversas *joint ventures*, com a nota de que o CFM-EP deverá tomar a responsabilidade de cuidar do *interesse público* dentro do sistema, e, de igual modo, terá a responsabilidade de desenvolver estrategicamente novas infra-estruturas, garantindo o cumprimento dos desígnios da tutela.

Importa também, e sobretudo, a racionalização da força de trabalho, que foi iniciada em 2000 num quadro em que a empresa tinha 18 mil trabalhadores e que envolvia o desvinculamento de mais de 12 mil trabalhadores excedentários, situando o pleno emprego da empresa no nível de 6 a 7 mil trabalhadores em todo o sistema portuário.

### 6.1. Objectivo Social da Empresa<sup>2</sup>

A empresa Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique, que tem sido até há relativamente pouco tempo a maior empregadora do país, e única na sua área, está presentemente em reestruturação, que decorre das reformas nos últimos anos. Com efeito, a privatização da sua gestão tem sido uma exigência no propósito de assegurar que volumosos investimentos a realizar permitam adaptar a empresa aos cenários actuais, em que as empresas são chamadas a adoptar maior funcionalidade, garantindo maiores retornos.

### 6.2. Missão e Estratégia geral da Empresa

A missão primordial da empresa CFM-EP, é transportar passageiros e mercadorias dentro e fora do país, mas dada a situação actual dos CFM-EP a missão prioritária é reconstruir o sistema de transporte ferro-portuário, para que ele seja moderno, competitivo, eficiente, orientado para o mercado e financeiramente viável. Com respeito à privatização da gestão, importa referir que nem todos os terminais serão concessionados, pelo contrário a empresa tenciona permanecer como operadora. Espera-se que, no fim do dia, venha a ter existência legal uma empresa com a designação CFM Sarl, Holding cuja missão será a gestão das participações sociais e financeiras dos CFM nas concessões da sua actividade principal (Maputo Port Development Company - MPDC, que irá gerir o porto de Maputo e Sociedade de Desenvolvimento de Nacala – SDCN, para porto de Nacala).

---

<sup>2</sup> Baseado na revista KPMG 100 Maiores - 2001

A estratégia da empresa começa pela abertura à gestão privada dos terminais ferro-portuários, no modelo de concessão e a perspectiva da criação de uma **CFM holding** que irá gerir as participações **sociais e financeiras** da empresa em outras sociedades. Ora, no conjunto da Reforma Institucional dos CFM está preconizada a racionalização dos seus activos, incluindo obviamente os recursos humanos. E enfim, para promover a sua sustentabilidade, os CFM propõe-se a diversificar a sua intervenção empresarial, alargando a sua participação para sectores como o turismo, transporte aéreo, indústria de construção, gestão imobiliária e sector financeiro, rentabilizando os seus activos.

### 6.3. Objectivos da Empresa

À luz do contrato-programa<sup>3</sup>, são objectivos da empresa:

- ❖ Promover e desenvolver as infra-estruturas ferro-portuárias e serviços;
- ❖ Promover o desenvolvimento das actividades de transporte e logística através da participação incrementada do sector privado na sua operação e gestão;
- ❖ Envolver-se, em associação com o sector privado, na operação dos sistemas ferro-portuários de forma sustentável, segura, eficiente e proveitosa para o transporte de passageiros e carga, e prestação de serviços portuários;
- ❖ Maximizar a racionalização dos seus activos.

É, pois, neste último ponto que nos devemos deter.

### 6.4. A Situação da Empresa CFM<sup>4</sup> Reportada Nas 100 Maiores Empresas de 2001

Sendo que as empresas de capital total ou parcialmente público têm sido tradicionalmente as maiores empregadoras, o CFM é, entre todas, a maior empregadora ( vide anexo 6 ). Em 2000 Possuía entre 18 a 15 mil trabalhadores, o que já constituía

---

<sup>3</sup> Contrato-Programa é um contrato de gestão e exploração estabelecido pelo governo com as empresas públicas visando o cumprimento do programa de desenvolvimento social do país

<sup>4</sup> Baseado na revista KPMG 100 Maiores-2001.

uma redução de 12 a 15% da mão-de-obra em relação ao ano de 1999. Estes números ultrapassam de longe o segundo maior empregador (Alfa – Segurança de Pessoas e Instalações, que tem 4 vezes menos em relação àquela!). Mas é preciso notar que a empresa, não obstante as mudanças em curso (considerando inclusivamente a racionalização da força de trabalho) não tem figurado ainda no grupo de empresas que face às transformações conjunturais têm produzido lucros. Ela figura, sim, no 3º lugar no grupo das empresas com maiores activos, avaliados em 12.611.171 milhões de meticais ( vide anexo7 ), e no 2º lugar entre as empresas com maiores capitais próprios, com um total 7.441.953 milhões de meticais( vide anexo 8 ).

## **7. Selecção e validação dos Métodos Tradicionais**

Para efeito do presente trabalho são analisados e discutidos três métodos de avaliação do desempenho, mas existem vários outros – entre tradicionais e modernos - que poderiam ser mencionados, a saber:

### **Métodos Tradicionais:**

- ❖ Escalas de Classificação;
- ❖ Comparações de Empregados;
- ❖ Listas de Verificação;
- ❖ Ensaios de Forma Livre..

### **Métodos Modernos:**

- ❖ Centros de Avaliação;
- ❖ Administração por Objectivos, e
- ❖ Contabilidade de Valores Humanos.

Contrariamente ao que tem sido constatado na realidade da maioria das empresas nacionais (ou melhor geridas por nacionais), tanto o gestor que assume a responsabilidade de linha pelo desempenho dos seus subordinados, como o próprio indivíduo avaliado e até os dois em conjunto, são responsáveis pela avaliação (e auto-avaliação, bem entendido) do desempenho. Isto contribui para a dissipação do espectro da arbitrariedade e da autocracia.

Mas, a par com os objectivos dos processos e métodos de avaliação de desempenho, há perigos latentes, associados aos métodos. Foram seleccionados os métodos<sup>5</sup>, que abaixo se mencionam, para o estudo do tema nos CFM, atendendo o momento actual, designadamente:

- ❖ Método de pesquisa de campo;
- ❖ Método de incidentes críticos;
- ❖ Método de comparação aos pares.

#### 7.1. Método de Pesquisa de Campo

É baseado em entrevistas com o superior hierárquico, devidamente assessorado por um especialista em avaliação de desempenho, em que se verifica e avalia o desempenho de cada subordinado. Adicionalmente faz o levantamento<sup>6</sup> das causas e motivos do nível de desempenho. Este método é abrangente e permite maior acuidade no diagnóstico do desempenho e ainda um melhor planeamento.

No fito de assegurar maior transparência, este método preconiza as seguintes etapas prévias:

---

<sup>5</sup> Métodos tradicionais, que são usados para grandes contingentes de pessoas dentro da organização. Estes métodos variam muito de empresa a empresa, em termos de sistemática.

<sup>6</sup> Ver roteiro e modelo – Anexo 9 e Anexo 10, respectivamente.

- ❖ **Análise de estrutura de cargos** – o especialista de AD verifica minuciosamente o conteúdo dos cargos, relações funcionais dos mesmos, linhas de acesso, promoções, etc. É assinalável a preocupação com os cargos (e não com os seus ocupantes), o que significa que a avaliação é feita com relação às exigências dos cargos;
- ❖ **Análise das aptidões e qualificações profissionais necessárias** – trata-se aqui da verificação de perfis de aptidões pessoais.

Apesar de implicar custos operacionais altos e de ser moroso, este método (que não é usado, e talvez nem conhecido nos CFM), dada a natureza e estrutura da empresa, seria aplicável com enormes vantagens, nomeadamente:

- ❖ Favorece melhor a visualização do conteúdo de cargos, habilidades, capacidades e conhecimentos exigidos;
- ❖ Permite uma avaliação profunda, imparcial, objectiva, localizando por acréscimo as causas dos comportamentos e dos problemas;
- ❖ Acentua a responsabilidade de linha e a função de *staff* na avaliação;

É, enfim, um método *mais* completo de AD, mormente em empresas com maior capital humano, como é o caso dos CFM-EP.

## 7.2. Método dos Incidentes Críticos (Sua Aplicação)

Este método é que se usa, embora a título bastante precário, nos CFM-EP, e consiste na anotação<sup>7</sup> *sistemática e criteriosa* que os chefes directos devem fazer a respeito de todos os factos e comportamentos dos ocupantes do posto considerado, que produziram

---

<sup>7</sup> Ver Folha de Avaliação – Anexo 11.

um melhor ou pior desempenho no trabalho<sup>8</sup>. Esse método visa localizar as características desejáveis (que melhoram o desempenho) e as indesejáveis (que pioram o desempenho) dos empregados. Como é de ver-se, traz o inconveniente de constituir medida subjectiva e de fundamentar-se quase somente no arbítrio do chefe directo. Acresce que é difícil definir, com exactidão, o que o chefe directo deve efectivamente considerar como comportamento desejável ou indesejável.

O seu recurso deve-se à simplicidade, e segundo informações obtidas do respectivo Director de Recursos Humanos da empresa, está associado à descentralização da empresa, uma vez que a avaliação, para além de estar implícita como característica do processo evolutivo da empresa, diz respeito a natureza e às exigências da gestão dos seus terminais.

O método de Incidentes Críticos é dividido em três fases, a saber (1) observação do comportamento dos subordinados, (2) registo dos factos significativos, e (3) pesquisa de atitude e de comportamento. É altamente falível e rebate-se pelas suas próprias premissas de ser sistemático e criterioso. Os exemplos das outras empresas privatizadas não avalizam um tal critério. Os processos de privatização da maioria das empresas (pelo menos as que permaneceram nas mãos dos nacionais!) não são propriamente exemplos de critério e de sistema. Não parece que um empregado se sinta suficiente e satisfatoriamente avaliado, nem o próprio avaliador ficará tranquilizado com a inventariação dos aspectos marginais ou extremos do desempenho do empregado.

À luz deste critério, que dizer do desempenho do trabalhador mediano? E que critério adicional é adoptado no caso em que o empregado extrema em ambas as direcções (a melhor e a pior)?

---

<sup>8</sup> O *melhor* desempenho deverá ser reforçado e encorajado, e o *pior* corrigido ou simplesmente eliminado! Note-se, também, que o formulário de avaliação neste método é padronizado e nele deve-se inscrever obrigatoriamente o factor de avaliação, que normalmente é a produtividade.

Chegados a este ponto, pode questionar-se o uso de qualquer dos métodos estudados, no sentido de saber-se se o uso de medidas puramente objectivas<sup>9</sup>, como o absentéismo e a produtividade não seriam mais credíveis e suficientes para avaliar o desempenho. Ora, a par com a sua simplicidade, precisão e objectividade, eles têm a dificuldade de não poder medir o desempenho a nível gerencial e de, no nível não gerencial, não considerar devidamente as condições de trabalho, como por exemplo equipamento utilizado, etc.

### 7.3. Método de Comparação aos Pares

Este é, provavelmente, o método mais simplista de avaliação do desempenho, consistindo na comparação de dois empregados simultaneamente, anotando-se na coluna direita do modelo em anexo (Anexo 12) o melhor empregado quanto ao desempenho. Usam-se, igualmente, factores de avaliação e em cada impresso deverá usar-se um único factor de avaliação.

A análise deste método é cientificamente pouco relevante, dado que é demasiado simplista e inconsistente do ponto de vista dos seus resultados. Pode mesmo dizer-se que dos precedentes só leva os defeitos.

O método só poderá ser usado em organizações com afluente carência de meios, onde os métodos sofisticados sejam considerados caros.

### 7.4. Perspectivas para Avaliação do Desempenho nos CFM

Com efeito, a perspectiva de autonomização de algumas actividades afectas às direcções executivas, no fito da criação de unidades empresariais de pequena ou média dimensão que acolham de volta os trabalhadores considerados excedentários está, à partida,

---

<sup>9</sup> A preocupação aqui resulta também do reconhecimento dos problemas associados aos métodos tradicionais, em especial o Efeito Halo (consideração consciente ou não) das características comportamentais do avaliado fora do trabalho) e ainda a Tendência Central (que consiste em o avaliador evitar *classificações* extremas do avaliado, evitando alguma responsabilidade pela própria avaliação).

condenada ao fracasso. É que as direcções executivas deverão acompanhar o arranque e evolução dessas empresas até elas atingirem a sua estabilidade produtiva.

Ora não há dados sobre empresas que se tornaram, por essa forma típica, autónomas, mesmo que sejam feitos importantes investimentos. Tal facto deve-se à pequenez do mercado nacional e também estão em causa (entre outros factores certamente) os recursos humanos, a chamada *influência recíproca* (na tipologia de N.-B. Abramovici) e uma verdadeira atitude de grupo. As direcções executivas não têm conseguido sair da superestrutura em que se encontram instaladas e não adoptam postura comunicativa.

Estas constatações reportam-se à greve convocada há cerca de quatro anos, por grupos fora da estrutura sindical. Vimos antes que a avaliação do desempenho constitui uma ocasião de concertação de objectivos organizacionais e pessoais. Para ser construtiva (e não arbitrária, como finalmente parece ser este método dos incidentes críticos aplicados ao caso em estudo!) ela deve assentar no facto de que os objectivos individuais devem ser alcançados num contexto onde o recurso à força e ao poder coercivo já não são aceitáveis nem simplesmente eficazes. Por esse motivo, deve-se ter alguma reserva quanto a aplicação de algum critério de AD que não assente na mudança de algum *status quo* no futuro.

Se a avaliação do desempenho é considerada por alguns como limitação da liberdade individual, ela deveria ser cada vez mais praticada nas empresas para aumentar o empenhamento pessoal de cada um, no sentido de desenvolver o seu trabalho, tendo em vista uma melhor *performance* económica.

### Parte III

## 8. Verificação das Hipóteses, Conclusões e Recomendações

### 8.1. Verificação das hipóteses

Em termos de resultados as hipótese 1 e 2 foram confirmadas.

Os resultados da entrevista corroboram a hipótese 1 segundo a qual “ *existe grande correlação entre o número de funcionários e a necessidade de adopção de um critério factível de avaliação do desempenho*”, pois 60% dos inquiridos dum universo de 200 trabalhadores foram unânimes em afirmar não terem conhecimento da existência de um critério claro de avaliação do desempenho e nesta fase que a empresa se encontra em reestruturação seria altura propícia para se introduzir um modelo de avaliação, conhecido por todos trabalhadores como forma de evitar falácias que de certa forma acabam por denigrir a imagem da empresa, em particular dos seus chefes hierárquicos quando trabalhadores desesperados pelo seu resultado de avaliação murmuram em qualquer ponto que seja, reclamando sobre os sistemas, a chefia, o colega.

Os chamados métodos tradicionais são aplicados na empresa especificamente o de incidentes críticos apesar de ser aplicado ainda em condições precárias, a destacar a falta duma ficha específica de avaliação do desempenho do trabalhador para registar os tais comportamentos críticos descritos pelo modelo.

A última hipótese não se verifica segundo a qual “ *a avaliação do desempenho tem contribuído para a evolução das qualificações e aptidões dos funcionários, em confronto com as necessidades de treinamento e desenvolvimento do pessoal* ”. Os

trabalhadores vem a avaliação do desempenho como um instrumento para o executivo legitimar mais uma vez as despedidas em massa que tem se verificado nos últimos anos na empresa CFM-EP, lamentando que dos três anos para cá não se recordam ter visto um colega seu que se beneficiou duma formação dentro ou fora do país, ou qualquer outro tipo de capacitação que pudesse adequar o trabalhador a executar o seu trabalho da melhor forma possível, o que se vincava nas suas memórias eram pois as enúmeras cartas de despedimento que os ex-colegas haviam recebidos alegando fraco desempenho no posto de trabalho.

## 8.2. Conclusões

Feito o apuramento e análise das entrevistas e do inquerito feito aos trabalhadores, pode-se concluir o seguinte:

- ❖ A reestruturação em curso na empresa CFM-EP é acima de tudo um processo de gestão de descontentamento de pessoas e grupos, e a avaliação do desempenho nestas circunstâncias é aproveitada pela administração ( colegial ) da empresa para legitimar e dar maior credibilidade a todo o conjunto de mudanças operadas;
- ❖ Os trabalhadores inquiridos, na sua maioria consideram que a avaliação do desempenho que se realiza na empresa têm carácter implícito e arrasta consigo pareceres injustos, irreais, feitos duma forma arbitrária e não têm trazido benefícios para a melhoria do desempenho dos funcionários;
- ❖ A administração não definiu previamente os perfis profissionais de quadros que precisava para permanecerem na empresa após reestruturação, dado que os despedimentos não têm seguido um critério sistemático e aceitável;
- ❖ Os gestores da empresa, acreditam que o critério de avaliação adoptado pela empresa, a títulos bastante precários têm contribuído para a perda de quadros na

empresa, uma vez que muitos deles são despedidos pelo seu fraco desempenho e outros ainda abandonam o emprego visto que o seu esforço no posto do trabalho é desvalorizado e este facto, compromete de certa forma, os objectivos e metas pretendidas pela empresa.

### 8.3 Recomendações

No processo de transição em curso nos CFM-EP, é de se prestar uma maior atenção a inter-relação particular dos conceitos de **avaliação de desempenho dos recursos humanos, e competitividade**, favorecendo-se uma mais nítida visão do conjunto, a par com o método de avaliação em uso na empresa em estudo (CFM-EP).

Só daquela forma se poderá ter uma visão mais apropriada do conjunto de cenários, os pontos fortes ou fracos, alternativas, ameaças e oportunidades a explorar pela empresa que, sabemos, tem figurado na prestigiosa lista das cem maiores empresas de Moçambique e que, ainda assim poderia melhorar o desempenho dos seus activos e em particular dos recursos humanos adoptando um certo conjunto de conceitos, práticas e até atitudes recorrentes numa abordagem académica e simultaneamente pragmática que caracterizam a própria Gestão dos Recursos Humanos, num ambiente cada vez mais globalizado requerendo novas formas de abordagem dos activos humanos da empresa, face à necessidade de sobrevivência no mercado.

Tem-se como plano de fundo da questão, a adopção do rigoroso critério da racionalidade económica numa área tradicionalmente estratégica e que implica a redefinição da racionalização em termos de valorização dos recursos humanos (que passa evidentemente pela sua permanente e correcta avaliação), e não simplesmente uma *receita* que constitua, em si mesma, um fim.

## 9. Bibliografia

- ❖ As 100 Maiores Empresas de Moçambique : *As Maiores de 2000*, edição 2001, KPMG, Maputo, 2001
- ❖ ABRAMOVICI, N.-B., AMBLARD, H, LIVIAN, Y.-F., POIRSON, P., ROUSSILON, S. : *Gestão dos Recursos Humanos*, Editorial Presença, Lisboa, 1989
- ❖ BERGAMINI, Cecília Whitaker e Beraldo, Deobel Garcia Ramos;  
Avaliação do desempenho humano na empresa 4ª edição'Editora Atlas SA, São Paulo 1988.
- ❖ CAETANO, António; Vala, Jorge (organizadores); *Gestão de Recursos Humanos, Contextos, processos e técnicas*; 2ª edição, RH Editora, Lisboa 2002.
- ❖ CAMARA, Pedro B. da; Guerra, Paulo Balreira; Rodrigues, Joaquim Vicente; Humanator; 4ª edição, publicações don Quixote, Lisboa 2001.
- ❖ CASTRO, Alfredo Pires (2002) *Avaliação e Validação do treinamento*, Capoa, Vol 2 in Boog & Boog, Magdalena. *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes*. São Paulo: gente.
- ❖ CATEL-BRANCO, Carlos Nuno, *Moçambique Perspectivas Económicas*, Editora Universidade Eduardo Mondlane em Associação com Fundação Friedrich Ebert- 1994.
- ❖ CFM – Ports and Railways of Mozambique, E.P., 2001

- ❖ CHIAVENATO, I. : *Recurso Humanos na Empresa, vol. 2 : Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal*, Editora Atlas S. A., São Paulo, 1989
- ❖ CHIAVENATO, I. : *Recurso Humanos na Empresa, vol 3 : Avaliação do desempenho*, Editora Atlas S. A., São Paulo, 1989
- ❖ FERREIRA, Paulo Pinto; *Administração de Pessoal, Relações Industriais*, Editora Atlas S.A, 1988
- ❖ TOLEDO; Flávio D; *Administração de Pessoal, Desenvolvimento de Recursos Humanos*, 7 Edição, Editora Atlas S.A, 1989
- ❖ WERTHER, William B, DAVIS; Jr Keith, *Administração de Pessoal e Recursos*, Editora Mcgraw-Hill, São Paulo 1983
- ❖ XITIMELA – 2001: *Reestruturação Empresarial, Racionalização da Força de Trabalho* CFM, GCI-CFM, 2001
- ❖ XITIMELA-1999/2000: *CFM- Um Legado Para o Futuro*

10. Anexos

## Anexo 1

Roteiro de perguntas efectuadas ao chefe do departamento dos recursos humanos da empresa.

1. Quais os perfis psicologicos e profissionais de que a empresa precisa?
2. É necessário aperfeiçoar uma categoria de pessoal? Porquê, para quê?
3. Pode prever-se a evolução quantitativa e qualitativa dos empregados, tendo em contas evoluções tecnologicas e sociais previsíveis?
4. Dentro das políticas de desvinculamento de trabalhadores, será que a AD não é aproveitada pela administração para legitimar e dar uma maior credibilidade a todo o conjunto de mudanças operadas?
5. Existem metas preestabelecidas para cada funcionário? Se sim quais?
6. Quais são os objectivos quando avaliam trabalhadores?
7. Que instrumentos são usados pela empresa para avaliar trabalhadores?
8. A avaliação do desempenho ajuda a melhorar o desempenho dos funcionários?
9. O que motiva essa mudança?
10. Existem trabalhadores que já foram despedidos na empresa por apresentar fraco desempenho?
11. Qual seria para si o melhor método que a empresa deveria adoptar para melhorar o processo de avaliação?

## ANEXO 2

### Questionário

O presente questionário tem como objectivo o levantamento de dados com vista a prossecução da dissertação final do curso de gestão da faculdade de economia da Universidade Eduardo Mondlane, subordinado ao tema: **“Responsabilidade Pela Avaliação do desempenho do Trabalhador e Validação dos Métodos Tradicionais- Um Estudo do Caso dos CFM-EP”**.

Este questionário será distribuído e recolhido pelo próprio pesquisador, que muito agradece à colaboração de todos.

### Instruções

O questionário é de carácter anónimo e deverá ser preenchido somente pelos trabalhadores da empresa Caminhos de Ferro de Moçambique com a máxima sinceridade e franqueza possível. Em cada pergunta responda apenas uma opção colocando ( X ), em frente da opção escolhida. Apenas na pergunta ( 9 ), o inquirido deverá escrever apenas quatro palavras características do futuro critério da avaliação do desempenho da empresa.

<b>1-cargo</b>
1.1- Encarregado
1.2- Técnico
1.3-operacional
1.4- Administrativo
<b>2- Tempo de Serviço</b>
2.1- Menos de 5 anos que trabalha na empresa
2.2- De 6 à 10 anos que trabalha na empresa
2.3- De 11 à 15 anos que trabalha na empresa
2.4- Mais de 16 anos que trabalha na empresa

2- Têm conhecimento da existência de um critério de avaliação do desempenho na empresa?
Sim
Não

3- Se sim, alguma vez viu a ficha de avaliação do desempenho?
Sim
Não

4- Se não, como é informado acerca do seu desempenho?
Carta
Verbalmente
Não é informado

5- Que benefícios Têm para si a avaliação do desempenho?
Promoção
Treinamento
Não vejo vantagens

6- O que achas dos comentários acerca do seu desempenho?
Reais
Falsos
Feitos arbitrariamente

7- Conheces as metas a atingir quando realizas o seu trabalho?
Sim
Não

8- A empresa deveria implementar outro critério de avaliação do desempenho?
Sim
Não

9- Se sim, cite quatro características que este critério deve ter.

## ANEXO 3

### Caderno de resultados gerais

O objectivo deste documento é a apresentação percentual dos resultados em todo o universo inquirido ( 200 trabalhadores ).

1- Cargo	
Não respondeu	25%
Encarregado	10%
Técnico	5%
Operacional	60%
Administrativo	10%
Total	100%
Tempo de serviço	
Não respondeu	15%
Menos de 5 anos que trabalha na empresa	10%
De 6 à 10 anos que trabalha na empresa	25%
De 11 à 15 anos que trabalha na empresa	30%
Mais de 16 anos que trabalha na empresa	20%
Total	100%

2- Têm conhecimento da existência de um critério de avaliação do desempenho na empresa?	
Não respondeu	20%
Sim	20%
Não	60%
Total	100%

3- Se sim, alguma vez viu a ficha de avaliação do desempenho?	
Não respondeu	30%
Sim	0%
Não	70%
Total	100%

4- Se não, como é informado acerca do seu desempenho?	
Não respondeu	20%
Carta	0%
Verbalmente	5%
Não é informado	75%
Total	100%

5- Que benefícios Têm para si a avaliação do desempenho?	
Não respondeu	15%
Promoção	2%
Treinamento	10%
Não vejo vantagem	73%
Total	100%

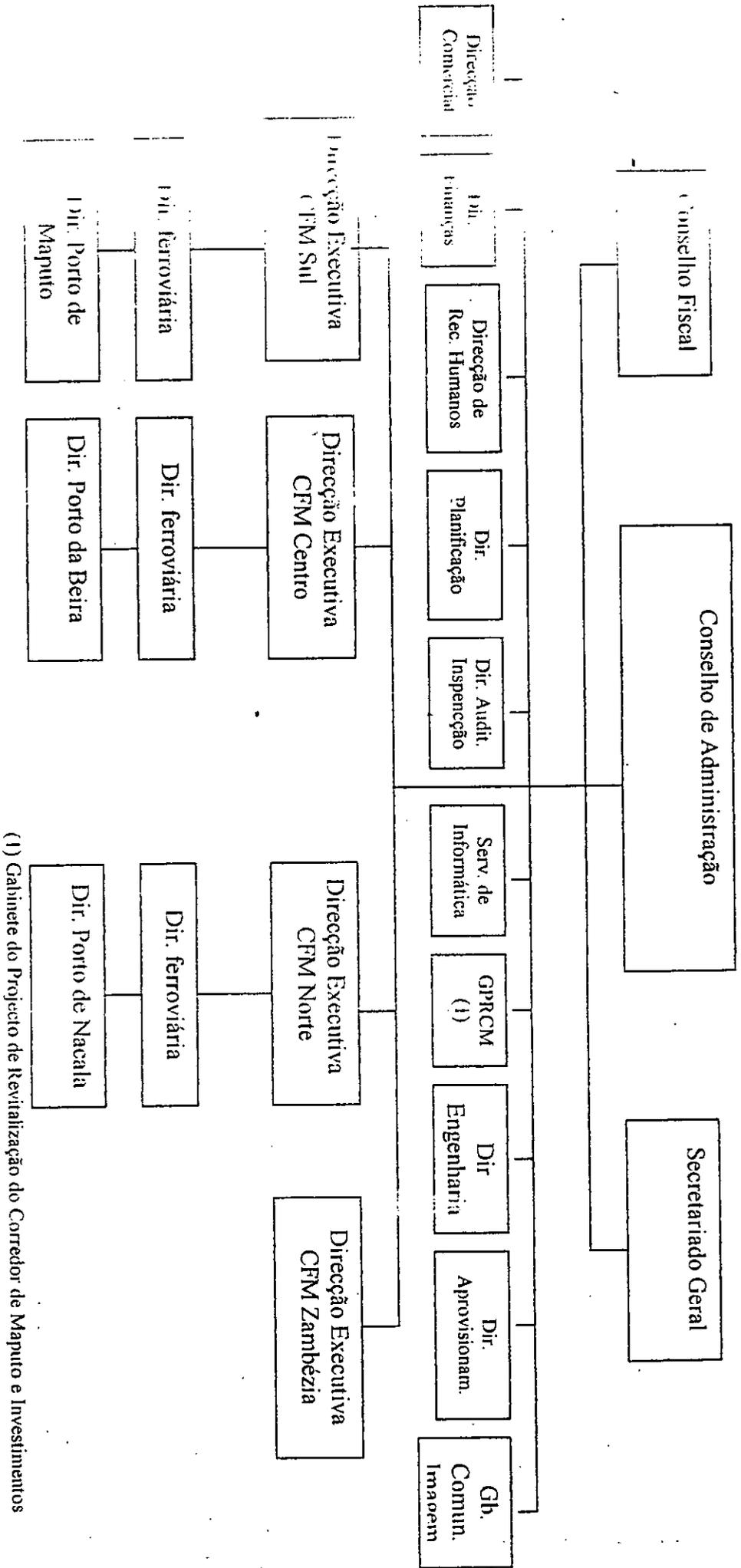
6- O que achas dos comentários acerca do seu desempenho?	
Não respondeu	12%
Reais	1%
Falsos	60%
Feitos arbitrariamente	37%
Total	100%

7- Conheces as metas a atingir quando realizas o seu trabalho?	
Não respondeu	30%
Sim	30%
Não	40%
Total	100%

8- A empresa deveria implementar outro critério de avaliação do desempenho?	
Não respondeu	20%
Sim	70%
Não	10%
Total	100%

9- Se sim, cite quatro características que este critério deve ter.	
Não respondeu	75%
Respondeu	25%
Total	100%

ORGANIGRAMA DOS PORTOS E CAMINHOS DE FERRO DE MOÇAMBIQUE, EP  
1994



(1) Gabinete do Projecto de Requalificação do Corredor de Maputo e Investimentos

## Anexo 5

### Trabalhadores totais

	Apoio	Ferrovários	portuários	Total
Sede	545	0	0	545
Dir. Exec-Sul	0	4106	2321	6427
Dir.EXEC-Centro	0	4473	1135	5608
Dir. Exec-Norte	257	1468	935	2660
Dir.Exec-Zambézia	0	413	182	595
<b>Total</b>	<b>802</b>	<b>10460</b>	<b>4573</b>	<b>15835</b>

### Trabalhadores Excedentários

	Apoio	Ferrovários	portuários	Total
Sede	136	0	0	136
Dir. Exec-Sul	0	2156	1125	3281
Dir.EXEC-Centro	0	3456	960	4416
Dir. Exec-Norte	73	386	308	767
Dir.Exec-Zambézia	0	195	62	257
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>6193</b>	<b>2455</b>	<b>8857</b>

### Trabalhadores Necessários

	Apoio	Ferrovários	portuários	Total
Sede	409	0	0	409
Dir. Exec-Sul	0	1950	1196	3146
Dir.EXEC-Centro	0	1017	175	1192
Dir. Exec-Norte	184	1082	627	1893
Dir.Exec-Zambézia	0	218	120	338
<b>Total</b>	<b>593</b>	<b>4267</b>	<b>2118</b>	<b>6978</b>

Fonte: Tabelas adaptadas da revista Xitimela-2001

Anexo 6

Número de Trabalhadores

	Empresas	Rank10 0>	Número de trabalhadores	Número de trabalhadores	Var %
			1999	1998	%01/00
1	CFM	5	12480	15835	-21.20
2	Alfa- Segurança	41	3852	4060	-5.12
3	EDM	8	3311	3271	1.2
4	TDM	3	2308	2287	0.9
5	CMC. Di Ravenna	14	1860	1500	24.0
6	BIM	6	1550	528	193.6
7	CETA	28	1463	1401	4.4
8	UGC	64	1300	1313	-1.0
9	Banco Austral	45	1272	1236	2.9
10	ErgoGeste Lda	36	1003	461	117.6

Fonte: Adaptado da revista KPMG-2001

Anexo7

Activo Líquido

	Empresas	Rank10 0>	Activo líquido		Var %
			1999	1998	
					%98/99
1	HCB	2	55490054	41172048	34.8
2	Mozal	1	21202846	20103813	5.5
3	CFM	5	20032370	12611171	58.8
4	BIM	6	14987699	4580801	227.2
5	EDM	8	5811683	4770013	21.8
6	TDM	3	5390476	4420397	21.9
7	BSTM	17	4961388	3621791	37.0
8	Banco Austral	45	3253858	2515397	29.4
9	CMC Di Ravenna	14	2996167	1865605	60.6
10	BCI	26	2951682	1987132	48.5

Fonte: Adaptado da revista KPMG-2001

Anexo 8

Capitais Próprios

	Empresas	Rank100>	Capitais	Capitais	Var %
			próprios	Próprios	
			1999	1998	%98/99
1	HCB	2	18919707	13544159	39.7
2	CFM	5	12635786	7441953	69.8
3	Mozal	1	9515844	7734134	23.0
4	TDM	3	2302108	2200993	4.6
5	EDM	8	1102871	1589329	-30.6
6	BSTM	17	589607	396702	48.6
7	Petromoc	4	546546	519123	5.3
8	Cervejas de Moç	7	530334	455000	16.6
9	Coco-cola Sabco Moç	13	478724	479884	-0.2
10	Cimentos de Moç	15	474544	512260	-7.4

Fonte: Adaptado da revista KPMG-2001

Anexo 9

**1- O que o senhor poderia dizer-me sobre o desempenho do funcionário?**

<p>2. Por que o desempenho foi insatisfatório?          3. Que motivos podem justificar este desempenho?          4. Que responsabilidade, de sua descrição, deixou de executar? Por que?          5. Foram atribuídas outras responsabilidades ao funcionário? Como se saiu?          6. por que o funcionário teve que assumir essas responsabilidades?          7. Ele possui qualidade?</p>	<p>2. Porque o desempenho foi satisfatório ( ou muito bom)?          3. Que motivos justificam este desempenho?          4. Ele atendeu a todos os itens de sua descrição? Porquê?          5. Foram atribuídos outras responsabilidades ao funcionário? Como se saiu?          6. Por que o funcionário teve que assumir essas responsabilidades?          7. Ele possui alguma deficiência?</p>
<p>8. que tipo de ajuda o funcionário recebeu?          9. Quais foram os resultados?          10. Já recebeu treinamento?          11. Ele precisa de treinamento?</p>	<p>8. Já experimentou o funcionário em tarefas mais complexas? Já substituiu alguém em cargos mais altos?          9. Quais foram os resultados?          10. Já recebeu treinamento?          11. Ele precisa de treinamento?          Demonstra potencial para desenvolver?</p>
<p>12. Que outros aspectos gosta de analisar em relação ao desempenho e potencial do funcionário?          13. Qual o plano de ação que recomenda para o funcionário?          14. Porque recomenda esse plano?          15. Está certo que esse é a melhor recomendação?          16. Indique em ordem prioritária dois prováveis substitutos para esse funcionário?</p>	
<p>17. Após essa análise do desempenho que avaliação dará a esse funcionário?</p>	

Fonte: Adaptado do livro Chiavenato-Recursos Humanos na Empresa- Volume 3

Anexo 10

Avaliação de desempenho- Pesquisa de campo		
Avaliado: _____	Cargo: _____	
Secção: _____	Data: _____	
Avaliação Inicial		
+	±	-
Avaliação Suplementar		
Planeamento		
Aconselhar		Candidato a Promoção
Readaptar		Bloqueado
Desligar		Limitado ao cargo actual
Treinar		

Fonte: Adaptado do livro Chiavenato-Recursos Humanos na Empresa- Volume 3

Anexo 11

Lado Vermelho:			Lado azul:		
Data da ocorrência	Item	Incidente crítico	Data da ocorrência	Item	Incidente Crítico

<p>Item:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A- Trabalhou lentamente</li> <li>B- Perdeu tempo no periodo de trabalho</li> <li>C- Não iniciou sua tarefa prontamente</li> </ul>	<p>Item:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A- Trabalhou rapidamente</li> <li>B- Economizou tempo no expediente</li> <li>C- Iniciou imediatamente a nova tarefa, apesar de ter outros trabalhos em desenvolvimento</li> </ul>
---	---

Fonte: Adaptado do livro de Chiavenato (1996)- Recursos Humanos na Empresa- Volume 3

Anexo 12

Comparação dos empregados quanto a produtividade	A	B	C
A e B			
A e D			
C e D			
A e C			
B e C			
B e D			

Pontuação	2	3	1
Classificação quanto a produtividade	2	1	3

Fonte: Adaptado do livro de Chiavenato ( 1996 )- Recursos Humanos Na Empresa-  
Volume 3