

99. AT



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS
Departamento de Ciência Política e Administração Pública

Dissertação apresentada em cumprimento dos requisitos exigidos para obtenção do grau de Licenciatura na Universidade Eduardo Mondlane, no campo da Administração Pública.

Impacto do Sistema de Mérito no
Desempenho dos Recursos Humanos.
O Caso da Alfândega de Maputo.

Autor:

Álvaro Manuel Vieira da Cruz

Supervisor:

Dr. Xavier de Jesus

Maputo, 12 de Novembro de 2005

INDICE

DECLARAÇÃO.....	i
DEDICATÓRIA.....	ii
AGRADECIMENTOS.....	iii
EPÍGRAFE.....	iv
LÉXICO DE SIGLAS.....	v
RESUMO.....	vi
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização.....	2
1.2. Justificação.....	5
1.3. Local e Objecto de Estudo.....	6
1.3.1 Estrutura Orgânica da Alfândega de Maputo.....	6
1.4. O Problema.....	7
1.5. Pergunta de Partida.....	10
1.6. Hipótese.....	10
1.7. Objectivos.....	10
2. METODOLOGIA.....	11
2.1 Pesquisa Bibliográfica.....	11
2.2 Trabalho de Campo.....	11
2.3 Análise de Conteúdo.....	12
2.4. Limitações do Estudo.....	13
3. O FUNCIONAMENTO DO SISTEMA DE MÉRITO.....	14
4. QUADRO TEÓRICO E CONCEPTUAL.....	16
4.1. Quadro Teórico.....	16
4.2. Definição de Conceitos.....	18
4.3. Revisão da Literatura.....	21
4.3.1 Métodos de Avaliação de desempenho.....	25
4.3.2 Remuneração.....	30
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	33
5.1.Procedimentos de Avaliação.....	33
5.2 Elementos de Transparência.....	34
5.3 Outros Elementos Pertinentes.....	37
5.3 Nível de Satisfação.....	41
6. CONCLUSÃO.....	44
7. RECOMENDAÇÃO.....	45
8. BIBLIOGRAFIA.....	46
ANEXOS.....	49

DECLARAÇÃO

Declaro que esta Dissertação nunca foi apresentada, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau, e que ela constitui resultado da minha investigação pessoal, estando indicadas as fontes que utilizei.

Álvaro Manuel Vieira da Cruz

(Álvaro Manuel Vieira da Cruz)

Maputo, Novembro de 2005

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação aos meus pais **Mateus Joaquim da Cruz** (perecido) e **Maria de Fátima Vieira**, pelo apoio incansável e a constante lembrança na valorização dos estudos.

AGRADECIMENTOS

Afirmar que uma dissertação é obra colectiva, antes de ser lugar comum, é um acto de humildade e reconhecimento aqueles que de algum modo contribuíram para que uma ideia, muitas vezes sem conteúdo e forma pudesse dar o fruto que agora é colhido.

A todos entrevistados que deram um pouco de tempo da sua vida para cooperarem com este trabalho e em especial ao Director da Alfândega de Maputo, pela ajuda e facilitação na recolha dos dados, o meu Muito Obrigado.

Agradeço aos colegas que de alguma forma contribuíram para consecução desta dissertação, pela leitura atenta e crítica dos diversos capítulos e o incentivo dado.

À minha Mãe **Maria de Fátima Vieira**, aos meus irmãos **Joaquim da Cruz, Osvaldo da Cruz, Isabel da Cruz, Tongogara da Cruz, Rui Manuel** e os demais, que tantas vezes me socorreram nas dificuldades e pela confiança que depositaram em mim, o meu Especial Agradecimento.

Ao Supervisor, **Xavier de Jesus** e ao docente **Euclides Rangel** pela subtileza impar, a constante leitura e as críticas, também o meu Especial Obrigado.

A todos aqueles que de forma directa e indirecta contribuíram para realização desta dissertação. Muito Obrigado.

EPÍGRAFE

"Dirigir bem um negócio é administrar seu futuro; dirigir o futuro é administrar informações."

Marion Harper

LÉXICO DE SIGLAS

- BM – Banco Mundial
BR – Boletim da República
CEEI – Centro de Estudos Estratégicos e Internacionais
DGA – Direcção Geral da Alfândega
DRH – Direcção de Recursos Humanos
DRS – Direcção Regional Sul
FMI – Fundo Monetário Internacional
FRELIMO – Frente de Libertação de Moçambique
ISRI – Instituto Superior de Relações Internacionais
MBS – Michingan Business School
PRE – Programa de Reabilitação Económica
PRES – Programa de Reabilitação Económica e Social
RENAMO – Resistência Nacional de Moçambique
SGRH – Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos do Aparelho de Estado
SRH – Sistema de Recursos Humanos
SIP – Sistema de Informação do Pessoal
TIMAR – Terminal Internacional Marítima
TIFER – Terminal Internacional Ferroviário
TIRO – Terminal Internacional Rodoviário
TIAUTO – Terminal Internacional de Automóvel
UVC – Unidade de Visitas e Controlo
UTRESP – Unidade Técnica de Reforma dos Sector Público

RESUMO

O presente trabalho tem como tema "Impacto do Sistema de Mérito no Desempenho dos Recursos Humanos. O caso da Alfândega de Maputo." O trabalho busca a relação entre o sistema de mérito e o nível de desempenho dos recursos humanos, em que procuramos saber se o sistema está ou não a elevar o desempenho dos recursos humanos na Alfândega de Maputo. Tem como objectivo geral analisar o impacto do sistema de mérito no desempenho dos recursos humanos. Além desse objectivo, tem como específicos: 1) Analisar o método de avaliação de desempenho; 2) Verificar o nível de satisfação dos recursos humanos em relação ao sistema; 3) Identificar os factores que contribuem para a elevação ou não do desempenho dos recursos humanos no sistema de mérito. Parte-se do pressuposto de que o sistema de mérito não eleva o desempenho dos recursos humanos na Alfândega de Maputo por falta de transparência na avaliação de desempenho.

Neste trabalho, avaliação de desempenho relaciona-se à mensuração do comportamento e do potencial humano pelas estruturas hierárquicas superiores, familiarizados com a dinâmica do trabalho e o fornecimento dessa informação ao avaliado. Porém, estamos cientes de que avaliação de desempenho também se relaciona à produtividade da organização mas não é o caso de que nos propusemos analisar neste trabalho.

A realização deste trabalho compreendeu as seguintes fases: primeiro fizemos a pesquisa bibliográfica e exploratória; em seguida o trabalho de campo que consistiu na aplicação dos questionários aos funcionários da Alfândega de Maputo. Também se privilegiou a observação directa, por fim a apresentação e análise dos dados.

O estudo constatou que a falta de transparência na avaliação de desempenho é o maior causador das injustiças e conseqüentemente da insatisfação dos funcionários. Esta deve-se essencialmente aos avaliadores por falta de métodos e instrumentos consistentes de avaliação. Em parte deve-se também à subjectividade de alguns critérios de avaliação. E diante das observações e constatações, chegamos à conclusão de que o sistema de mérito não eleva o desempenho dos recursos humanos na Alfândega de Maputo.

1. INTRODUÇÃO

As Alfândegas de Moçambique introduziram o sistema de mérito como forma de incentivar os funcionários a um melhor desempenho e conseqüentemente à satisfação dos clientes na prestação dos serviços. Constatamos após a sua implementação na Alfândega de Maputo a insatisfação e falta de confiança de alguns funcionários em relação à sua aplicação. Tal facto no seio dos funcionários é interpretado por diversas causas, onde uns atribuem culpas aos avaliadores pela falta de honestidade e sustentação na atribuição das classificações e outros à subjectividade de alguns critérios de avaliação.

No sentido de apurarmos a veracidade dos factos propusemo-nos analisar o impacto do sistema de mérito no desempenho dos recursos humanos na Alfândega de Maputo. Sob ponto de vista de sistema, o tema enquadra-se no subsistema de aplicação dos recursos humanos que enfatiza a necessidade de integração dos novos membros na organização (socialização organizacional), o desenho do cargo a ser desempenhado e avaliação do desempenho no cargo que é objecto de estudo neste trabalho (Chiavenato, 2002).

E como metodologia para elaboração do trabalho baseamo-nos essencialmente em fontes escritas e orais, através de consultas a várias obras, legislação, documentos da instituição, entrevistas e questionários.

O mesmo está organizado por sequência em capítulos, que versam o seguinte: no Capítulo 1 apresentamos a contextualização trazendo as diversas transformações do panorama político-económico que o país esteve sujeito, abordamos a reforma estrutural de gestão dos recursos humanos ao nível do Estado (criação de legislações que regulam a gestão dos recursos humanos do Estado), a reforma nas Alfândegas de Moçambique, justificamos as razões da escolha do tema e do local do estudo, a estrutura orgânica da Alfândega de Maputo, o problema que é a falta de transparência na avaliação de desempenho dos funcionários, e os objectivos; no Capítulo 2 apresentamos e justificamos a metodologia usada no trabalho; no Capítulo 3 o funcionamento do sistema de mérito trazendo a legislação que cria e regula o sistema; Capítulo 4 apresentamos o quadro teórico e conceptual, a revisão da literatura; no Capítulo 5 apresentamos e analisamos os dados

recolhidos no campo; posto este capítulo vêm a conclusão, recomendação, bibliografia e os anexos.

1.1 Contextualização

Nas últimas décadas têm ocorrido transformações no mundo que levam à necessidade de repensar o papel dos Estados. A mais emblemática dessas transformações é a globalização que, entre outras características, possibilita o enorme fluxo de capitais entre os países, com auxílio de tecnologias cada vez mais sofisticadas, muitas vezes à revelia dos Estados Nacionais. O Estado passou a ter um papel reduzido na economia, limitando-se a prover os serviços que o mercado não pode prover de forma eficiente, tais como a defesa, segurança, construção de infra-estruturas, garantias de direitos (principalmente os de prosperidade), regulamentação, etc. Isto implicou na mudança do papel do Estado na economia e no processo de governação¹.

Moçambique não ficou alheio a estas mudanças, uma vez que após a independência optou pela ideologia socialista apoiada num partido forte e único. O Estado passou a ter um papel preponderante na economia, o de ser o agente principal de provisão de bens e serviços. Este papel foi favorecido pela inexistência de uma estrutura empresarial nacional que pudesse conduzir a economia.

Percorridos alguns anos e com início da guerra civil (entre o Governo da FRELIMO e a RENAMO), Moçambique começou a atravessar dificuldades a nível político, económico e social. Como forma de superar estas crises, o país aderiu ao Fundo Monetário Internacional (FMI) e ao Banco Mundial (BM), onde em 1987 iniciou uma série de reformas enquadradas no Programa de Reabilitação Económica (PRE) e mais tarde em 1990 tendo acrescentado a componente Social, passando a designar-se Programa de Reabilitação Económica e Social (PRES) (Abranhamsson & Nilsson, 1994).

¹ Informação tirada do DRAFT para discussão da Unidade Técnica de Reforma do Sector Público (UTRESP), 2002:10.

Com o fim da guerra civil, Moçambique optou pela mudança do sistema político e introduziu uma nova Constituição em 1990, de cariz Multipartidário.

As reformas que o país tem estado a observar desde a independência até aos nossos dias resultaram na transformação, extinção e surgimento de vários organismos públicos. Foram também criadas (através do governo), políticas, legislações e outros dispositivos legais visando uma melhor prestação dos serviços públicos.

Para Galvão & Machado (2004), a rápida evolução dos factores económicos, os avanços tecnológicos e os desafios socioculturais, nomeadamente a crescente consciência e o exercício dos direitos de cidadania, obrigaram as organizações a alterar métodos de trabalho e a relação com os cidadãos. A qualidade passa a ser considerada um investimento do qual depende a sobrevivência das organizações que se vêem obrigadas a alterar as suas formas de gestão para melhor satisfazerem as necessidades dos utilizadores.

Em Moçambique, no que se refere à Gestão de Recursos Humanos e segundo o Decreto nº 40/92 de 25 de Novembro, (Artigo 1) foi criado o Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos do Aparelho de Estado (SGRH) também designado por Sistema de Recursos Humanos (SRH), com objectivo de garantir a eficiência de gestão de recursos humanos e responder às necessidades de planificação, coordenação, execução e controlo das actividades da sua gestão em função das directrizes e da acção governamental.

E pelo Decreto nº 15/98 de 31 de Março, foi criado o Sistema de Informação do Pessoal (SIP), com o fim de permitir a sua correcta gestão e definição de política sobre o Desenvolvimento do Pessoal.

O Desenvolvimento dos Recursos Humanos foi e continua a ser o elemento central da estratégia do governo pelo facto de a disponibilidade da mão de obra qualificada ser condição essencial para o desenvolvimento institucional nos sectores públicos e privado, e constitui pré requisito para o aumento da eficiência e melhoria do desempenho em todos os sectores da economia.

As Alfândegas de Moçambique, sendo uma instituição pública do aparelho de Estado, de natureza paramilitar, que tradicionalmente desempenha missões nas áreas fiscais, económicas, de protecção da sociedade e do seu património, também estão envolvidas desde 1996 num profundo programa de reformas que actualmente se encontra na sua fase de consolidação (Brochura Informativa das Alfândegas, 2005).

Foi dentro deste programa de reformas que se criou o sistema de mérito. Este, surgiu da reformulação da política salarial até então em vigor na função pública, onde foi criado com vista a associar a recompensa à qualidade do trabalho produzido e à satisfação dos clientes (internos e externos)².

As Alfândegas, ao enveredar por este processo de mudança têm por objectivo:

tornar as relações comerciais entre os agentes económicos, internos e externos, mais fortuitas e fora de barreiras burocráticas, aumentar as receitas e combater as fraudes fiscais e a corrupção. De referir que para o alcance dos objectivos definidos, várias são as áreas de acção, começando pela formação, procedimentos, infra-estruturas, modernização e benefícios sociais (Caetano, 2001: 6).

A reforma aduaneira (segundo a Brochura Informativa da Alfândega) enquadra-se no Programa de Reabilitação Económica e Social do Governo de Moçambique, o qual iniciou um amplo programa de reajustamento estrutural onde a reforma do sistema aduaneiro foi definida como prioridade.

Em Moçambique as Alfândegas existem desde 1584 quando foram instalados na fortaleza de São Sebastião da ilha de Moçambique e pela Carta Régia de 2 de Janeiro de 1585 quando foi legalmente autorizada a sua manutenção em vista ao bom rendimento (Hilário, 2003:20).

Tem como funções cobrar, recolher e contabilizar as receitas alfandegárias; controlar todas entradas e saídas de veículos, mercadorias e pessoas de acordo com as disposições legislativas e do Estatuto Orgânico da mesma” (Caetano, op. cit. p. 20).

A sua visão é tornar-se uma referência mundial em prestação de serviços de primeira qualidade na protecção da sociedade e de colecta da receita. E quanto à sua missão, é de

² Informação tirada do texto Filosofia salarial das Alfândegas (8/12/2004).

promover e facilitar o comércio legítimo, protegendo e promovendo a economia nacional e regional, maximizando a colecta da receita. Nas relações profissionais a conduta da organização é baseada nos seguintes valores: respeito mútuo e confiança, equidade e honestidade, transparência e cortesia, dedicação e excelência³.

1.2 Justificativa

O interesse pelo tema em questão passa pelo facto de a Gestão de Recursos Humanos ser de importância capital no estudo das organizações tanto no campo prático como no campo teórico, assim como pelo facto de o desempenho dos recursos humanos constituir hoje no campo prático um elemento de extrema importância para continuidade e desenvolvimento das organizações.

A escolha do sistema de mérito deve-se principalmente ao facto de ser um sistema novo e implementado nesta instituição, e ter como base elevar o desempenho dos recursos humanos. Mas também, pelo facto de após a sua implementação ter constatado (durante o período de estágio na instituição) um descontentamento e falta de confiança em relação ao sistema de mérito por parte de alguns funcionários.

Este é relevante na medida em que: a) pode permitir descobrir lacunas no sistema de mérito; b) pode ser útil na definição de políticas para melhorar o processo de avaliação dos recursos humanos; c) pode possibilitar ou estimular futuras investigações relacionadas com o tema.

1.3 Local e Objecto de Estudo

O local do estudo é a Sede da Alfândega de Maputo, situada na baixa da cidade, na rua Consiglier Pedrosa nº 436. A escolha deste local para realização do estudo deveu-se ao facto desta organização estar a levar a cabo um sistema de atribuição de mérito aos funcionários no âmbito do processo de reestruturação, e ter sido a instituição onde se observou o descontentamento e a falta de confiança em relação ao sistema de mérito.

³ Brochura Informativa das Alfândegas, 2005

O estudo incide sobre o período de 2001 / 2005, pelo facto de (2001) ser o período da introdução do sistema de mérito, os períodos seguintes aqueles em que se verificou a continuidade deste sistema e o último período (2005) permitiu observar o processo de avaliação do pessoal e de atribuição do mérito na instituição.

O objecto de estudo é analisar o sistema de mérito e o impacto deste no desempenho dos recursos humanos, na Alfândega de Maputo.

1.3.1 Estrutura Orgânica da Alfândega de Maputo

Na Alfândega de Maputo encontramos nove categorias de funcionários enquadrados em quatro carreiras das Alfândegas, nomeadamente: carreira de técnico superior das Alfândegas (categoria de sub-comissário e Supervisor Aduaneiro); carreira de técnico intermédio das Alfândegas (categoria de Oficial Aduaneiro); Carreira de técnico das Alfândegas (categoria Agente, Aspirante e Assistente Aduaneiro); carreira básica das Alfândegas (categoria Guarda e Auxiliar Aduaneiro 1^a); carreira elementar das Alfândegas (categoria de Auxiliar Aduaneiro 2^a)⁴.

Segundo o Organograma⁵ desta Direcção que é também da Região Sul, encontramos um Gabinete do Director, cinco Departamentos que auxiliam o director nomeadamente: Departamento de Gestão e Organização (que vela pela Secção de Estatística, Recursos Humanos, Contabilidade, Secretaria de Despacho, B6 e Arquivo Central); Departamento de Terminais (vela por Timar, Tiar/Tifer, Tiauto, Tiro, e Delegação da Matola); Departamento de Fronteiras (vela por Vilanculos, Inhambane, Xai-Xai, Goba, Ressano Garcia, Namaacha, Ponta d'ouro, e Chicualacuala) e Departamento de Equipas Móveis (vela pela Fast, U.V.C. Fábricas, Mozal, Sasol, Mabor) e por fim o Departamento de Apoio Jurídico.

O Gabinete do Director é dirigido por um sub-comissário aduaneiro, enquanto que os Departamentos são dirigidos por Supervisores Aduaneiros diferindo apenas nos seus substitutos directos, onde no Departamento de Gestão e Organização encontramos como

⁴ Anexo IV do Decreto nº 4/2000 de 17 de Março.

⁵ O Organograma da Direcção Regional Sul é o mesmo da Alfândega de Maputo. Segundo este Organograma tanto o director Regional Sul assim como os chefes desta região velam também pela Alfândega de Maputo.

substituto directo um Oficial, no Departamento de Terminais um Aspirante, no Departamento de Fronteiras um Auxiliar Administrativo, no Departamento de Equipas Móveis um Oficial e por fim o Departamento de Apoio Jurídico um Agente Aduaneiro.

1.4 O Problema

* O sistema de mérito nas Alfândegas de Moçambique foi introduzido no âmbito do programa de reestruturação do Sistema Aduaneiro, que visa assegurar o desempenho, atitude e conduta dos funcionários; sejam profissionalmente avaliados, monitorados e registados dentro de um sistema padronizado e de formato tanto transparente como credível⁶.

* Este sistema tem como base avaliar o desempenho dos funcionários integrados na nova carreira das Alfândegas em função da categoria, e através da classificação adquirida, este (funcionário) tem direito a um acréscimo monetário variável sobre o salário de base que o mesmo é usufruído durante um período de seis (6) meses, até ao registo da próxima avaliação. É de salientar que este sistema, para além de avaliar o desempenho dos funcionários tem em vista incentivá-los a um desempenho cada vez melhor, que de certa maneira contribui para a carreira e promoção dos mesmos⁷.

* O sistema de mérito é também designado por avaliação de desempenho. Para Bispo (2004), avaliação de desempenho varia de organização para organização e pode ser chamado de avaliação de mérito, avaliação pessoal, relatório de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal. Para este autor, o nome que essa ferramenta recebe não é o mais importante, mas sim como ela é conduzida e como os resultados por ela obtidos podem ser usados pela organização.

* Nesta organização, “a avaliação é uma responsabilidade da linha, isto é, atribuição de cada chefe em relação aos seus subordinados. Cada chefe deve avaliar o desempenho dos seus

⁶ Ordem de Serviço Número 43 da Direcção de Recursos Humanos, da Direcção Geral das Alfândegas/2001 (O.S nº 43/DRH/DGA/01).

⁷ Informações colhida no dia 26/04/2005 em entrevista com a Gestora Magaia.

subordinados de acordo com critérios e sistemas adoptados para toda organização” (Chiavenato, 2000).

Segundo Caetano & Vala (2002:359), a

avaliação do desempenho deve exprimir julgamento exacto da pessoa alvo, o que só é possível se forem utilizados instrumentos de avaliação bem construídos. Os instrumentos devem atender a determinados critérios de modo a que as cotações dadas pelo avaliador sejam racionais e objectivos, uma vez que este critério é multidimensional e complexo.

Como forma de reduzir os erros na avaliação do pessoal, as Alfândegas de Moçambique procuraram criar um sistema transparente e credível, em que se tornou necessário regulamentar de forma clara e precisa os detalhes deste sistema, assim como os procedimentos para sua aplicação; procurando dentre vários objectivos, providenciar um processo de avaliação do pessoal aberto e justo.

Na prática, nem todas estas situações se verificam, sendo derivadas tanto pela subjectividade de alguns critérios de avaliação (como o relacionamento com os colegas e público, iniciativa cometimento institucional etc.), como pelo facto de quem avalia, ser um Sere social, carregado de valores, ideologia, símbolos, tradição e princípios que na maior parte das vezes pode ser influenciado por um destes elementos no processo de avaliação, distanciando-se do profissionalismo.

Pode também, ser influenciado pelo facto de estabelecer com o subordinado, bom ou mau relacionamento, favorecendo ou desfavorecendo-o na atribuição do mérito. Este facto, pode contribuir para mau ambiente de trabalho, desmotivação dos que se empenham ou encargos para o Estado (nos casos em que os beneficia).

*Na Alfândega de Maputo, há situações da atribuição de mérito sem ter em conta o desempenho real dos funcionários e situações em que quem avalia desconhece a natureza do trabalho desempenhado pelo subordinado e não tem tido um contacto permanente com este, de modo a observar as diferentes variáveis tidas em conta na avaliação. A maior parte dos avaliadores só se preocupa em avaliar os seus subordinados no fim do período, o que

torna difícil na maior parte das vezes saber qual foi o desempenho dos avaliados, visto que durante o período de avaliação (6 meses), este não tomou nota dos aspectos positivos e negativos dos mesmos. Tem sido frequente avaliar sem procurar informações (faltas, processos etc.) dos avaliados junto a Secção dos Recursos Humanos⁸.

* Importa referir também que a atribuição do mérito na Alfândega de Maputo não só sofre influência do avaliador, mas também do homologante (chefe da categoria acima do avaliador), existindo casos em que este, impõe ao avaliador a alteração do mérito atribuído ao avaliado mesmo tendo a consciência de que não tem tido um contacto permanente com este para avaliá-lo. Esta imposição algumas vezes tem sido pelo facto de o funcionário avaliado ter tido um processo disciplinar no período anterior, fazendo com que este (processo) afecte as avaliações subsequentes⁹. Entretanto, este (avaliador / homologante) ao alterar uma classificação atribuída ao subordinado talvez não têm em conta o estado de espírito deste nos meses seguintes, podendo ou não afectar o seu desempenho. Foi possível constatar também que alguns funcionários têm mudado de comportamento (para melhor) quando se aproxima a avaliação final para impressionar os avaliadores.

* É nesta perspectiva que nos propusemos analisar o impacto do sistema de mérito no desempenho dos recursos humanos, em que procuramos analisar até que ponto o sistema de mérito eleva o desempenho dos recursos humanos da Alfândega de Maputo.

É importante referir que o desempenho neste trabalho não está ligado aos resultados alcançados (receita colectada), mas ao comportamento e conhecimento dos funcionários.

* Consideramos como problema a falta de transparência no processo de avaliação de desempenho dos recursos humanos.

⁸ Informação fornecida por alguns funcionários em anonimato durante a pesquisa exploratória.

⁹ Informações colhidas no Workshop realizado no Kaya Kwanga, no dia 23/11/2004, pela Alfândega de Moçambique.

9.5 Pergunta de Partida

E como pergunta de partida temos a seguinte:

Até que ponto o sistema de mérito eleva o desempenho dos recursos humanos da Alfândega de Maputo?

Nesse sentido, e diante da pergunta de partida, formulamos as seguintes questões norteadoras: *Qual o método de avaliação de desempenho utilizado pela Alfândega de Maputo? O método utilizado garante transparência e justiça na avaliação? Será que a falta de transparência na avaliação constitui factor suficiente para desmotivação? O que cria descontentamento nos recursos humanos dentro do sistema de mérito?*

9.6 Hipótese

E como meio de direccionar a pesquisa temos a seguinte hipótese:

O sistema de mérito não eleva o desempenho dos recursos humanos na Alfândega de Maputo por falta de transparência na avaliação de desempenho dos mesmos.

1.7 Objectivos

Diante do referido problema temos como objectivo geral:

- **Analisar o impacto do sistema de mérito no desempenho dos recursos humanos.**

No sentido de aplicar o objectivo geral as situações particulares, temos os seguintes objectivos específicos:

- **Analisar o método de avaliação de desempenho;**
- **Verificar o nível de satisfação dos recursos humanos em relação ao sistema;**
- **Identificar os factores que contribuem para elevação ou não do desempenho dos recursos humanos no sistema de mérito.**

2. METODOLOGIA

A metodologia usada na elaboração do presente trabalho consistiu nas seguintes fases:

2.1 Pesquisa Bibliográfica

Esta fase consistiu na consulta e recolha de informações por intermédio de diversos livros, Dicionários, legislações, consultas na Internet e documentos da instituição.

2.2 Trabalho de Campo

Esta, consistiu na recolha de informação através das seguintes técnicas: observação directa não participante, entrevistas (exploratórias) e questionários. Optamos pela observação directa não participante por esta permitir um contacto directo com a realidade, possibilitando de certo modo perceber os objectivos que estão por trás do comportamento dos funcionários, também permitiu fazer a descrição dos fenómenos sociais e físicos em todo processo de recolha de dados, as acções e os intervenientes neste sistema.

A entrevista foi usada no momento da construção do problema no sentido de auxiliar na identificação do problema. Esta foi sem um roteiro de questões e dirigida apenas a alguns informantes chaves¹⁰. A opção por esta metodologia foi pelo facto de permitir uma interacção com o informante, no sentido de captar informações não apenas das palavras mas também verificar a linguagem corporal deste no momento em que responde as questões, uma vez que ela pode nos fornecer o verdadeiro sentimento do entrevistado em relação ao sistema.

Os questionários foram dirigidos a dois grupos de funcionários: os avaliadores e os avaliados. Os avaliadores são os supervisores, oficiais e agentes aduaneiros enquanto que os avaliados são os aspirantes, assistentes e guardas aduaneiros. Estes fizeram um total de 41 funcionários questionados de um universo total de 82 funcionários existentes na Alfândega de Maputo Sede.

¹⁰ Informantes chaves neste trabalho são considerados todos funcionários da Alfândega de Maputo com nível de gestão nomeadamente agentes, oficiais, supervisores e sub comissário aduaneiro.

A opção por esta metodologia deveu-se ao facto de ser fácil, rápida e precisa na recolha dos dados pois as respostas são predeterminadas e codificadas a natureza do estudo. Também por ser mais abrangente permitindo colher dados de um grande número de funcionários dispersos em pouco tempo. O critério para escolha dos inqueridos foi em função do número de avaliações feitas na instituição, isto é, que tenha sido avaliado/avaliar pelo menos duas vezes na instituição. O mesmo abrangeu o Departamento de Fronteiras, Terminais, Equipas Moveis, Apoio Jurídico, Gestão e Organização incluindo as Secções dos Recursos Humanos, Contabilidade, Logística, Fast, Tesouraria, e Secretária de Despacho.

Para selecção da amostra usamos o método probabilístico/aleatório – amostragem estratificada não proporcional. A escolha deste método é pelo facto de permitir que a amostra leve funcionários de todas as categorias de forma aleatória. Neste sentido, definimos como amostra 50% da população total de funcionários existentes na Alfândega de Maputo, que corresponde a 41 funcionários, uma vez que nesta instituição até altura da recolha dos dados tinha 82 funcionários¹¹.

De acordo com Galli (1997) a amostragem para o estudo depende do número da amostra da população. Neste sentido, define-se 15% da amostra se a população total abrangida não for superior a 100; 10% se estiver entre 100 a 500 e 5% se for superior a 500.

A opção por esta amostra (50%) em vez da recomendada (15%) por aquele autor foi no sentido de ser mais representativa.

2.3 Análise de Conteúdo

Esta fase consistiu na análise e interpretação da informação recolhida no campo através do método de abordagem hipotético - dedutivo, uma vez que após constatado o problema na aplicação do sistema de mérito formulamos a hipótese (*o sistema de mérito não eleva o desempenho dos recursos humanos na Alfândega de Maputo por falta de transparência na*

¹¹ Informação colhida junto a Secção dos Recursos Humanos da Alfândega de Maputo, baseada no Mapa de Movimentação dos Funcionários.

avaliação de desempenho dos mesmos) que pelo processo de inferência dedutiva procuramos testá-la.

2.4 Limitações do Estudo

Para além das limitações que a própria técnica de recolha dos dados apresenta, tivemos como limitações a escassez de recursos materiais, nomeadamente livros que versam sobre este assunto e acesso a certos documentos da instituição, que dificultou o aprofundamento de algumas matérias importantes. Na altura da realização deste trabalho a biblioteca das Ciências Sociais estava encerrada, num processo de reabilitação o que dificultou o acesso a algumas obras pertinentes. Como forma de ultrapassar este obstáculo tivemos que usar fontes alternativas como as bibliotecas do Ministério da Administração Estatal e do Banco Comercial de Investimento.

3. O FUNCIONAMENTO DO SISTEMA DE MÉRITO

O sistema de mérito foi aprovado pelo Decreto nº 4/2000 de 17 de Março e é regulamentado pelo Diploma Ministerial nº 119/2001 de 08 de Agosto. Este foi aprovado no âmbito do programa de reestruturação do sistema aduaneiro, onde (nº 1, Artigo 15, Decreto nº 4/2000 de 17 de Março) visa a justa progressão na carreira e uma correcta gestão dos recursos humanos. Para tal, foi necessário adoptar medidas que assegurem que o desempenho, atitude e conduta dos funcionários da Alfândega sejam profissionalmente avaliados, monitorados e registados dentro dum sistema padronizado e de formato tanto transparente como credível.

O Artigo 2, do Diploma Ministerial nº 119/2001 de 8 de Agosto diz que este sistema tem como objectivos: (1) providenciar um processo de avaliação de pessoal, aberto e justo; (2) Tornar claro aos funcionários das Alfândegas, quanto aos níveis de desempenho que deles se espera de acordo com: a) A qualidade, quantidade e pertinência do trabalho; b) Cometimento no desempenho das suas funções; c) Aprumo e correcção na sua atitude; d) Ética profissional no desempenho das funções, e) Aptidão profissional; (3) Permitir a quantificação do montante da componente variável do suplemento do salário dos funcionários das Alfândegas; (4) Permitir a qualificação para efeitos de progressão dos funcionários na categoria.

O número 2, Artigo 15 do Decreto nº 4/2000 de 17 de Março, diz que “a classificação do sistema de mérito é feita na escala de um a cinco, com a seguinte classificação: Um, para desempenho excelente; Dois, para desempenho significativamente acima do nível exigido; Três, para desempenho total no nível exigido; Quatro, para desempenho que não satisfaz o nível exigido, mas recuperável com a formação; e Cinco, para o desempenho que não satisfaz o nível exigido e não é recuperável através da formação”.

A classificação de mérito deve ser atribuída pelo avaliador, onde procura observar se os padrões de comportamento e competência foram demonstrados de acordo com os factores e critérios estabelecidos; deve também atribuir uma pontuação e fazer comentários resumidos

sobre a pontuação atribuída a cada um dos factores e comentar sobre a classificação (Alínea a), b), c) e d); nº 1; Artigo 5 do Diploma Ministerial nº 119/2001).

A alínea a), b) de nº 1 do Artigo 3 daquele Diploma, diz que “as avaliações serão realizadas nos períodos que vão de: a) Primeiro período: 1 de Janeiro até 30 de Junho, as quais irão determinar o suplemento variável a ser pago a partir do dia 1 de Outubro até ao dia 31 de Março; b) Segundo período: 1 de Julho até 31 de Dezembro, as quais irão determinar o suplemento variável a ser pago a partir do dia 1 de Abril até dia 30 de Setembro”.

“Uma das condições para progressão na Carreira é que se deve ter, para além de qualificações académicas, tempo de serviço e aprovar no concurso de promoção é obter informações sobre o sistema de mérito do funcionário (nº 1, Artigo 11, do Decreto nº 4/2000 de 17 de Março)”. Segundo alínea b), nº 2, Artigo 16, do mesmo Decreto “a progressão e promoção do funcionário só pode ser realizada se este obtiver 1 ou 2 no sistema de mérito”.

De acordo com nº 1, Artigo 42 daquele Decreto, “o funcionário de carreira que se encontre no efectivo da sua função terá direito a um Suplemento Salarial denominado *Suplemento pelo Exercício da actividade Aduaneira* abreviadamente designado neste Estatuto como *Suplemento*”. O nº 2, do mesmo Artigo diz que “o Suplemento total é igual ao dobro da Remuneração da base”. No nº 5 salienta que o “Suplemento tem uma componente fixa e outra variável. O valor da componente fixa é de sessenta e dois e meio por cento (62,5%) do Suplemento total e o da componente variável o restante para cem por cento”. Terminando o nº 6 diz que “a componente variável do Suplemento será atribuída na proporção de: 50%, para os funcionários que alcançarem no sistema de mérito a avaliação de 3 (três); 75%, para pontuação de 2 (dois) e 100%, para pontuação 1 (um), sendo estas pontuações as referidas no nº 2 do Artigo 15”.

4. QUADRO TEÓRICO E CONCEPTUAL

4.1 Quadro Teórico

Diversos estudiosos do comportamento humano ao longo dos anos, têm-se dedicado na investigação daquilo que leva as pessoas a se sentirem motivadas, e seria errado ignorar esses conhecimentos adquiridos.

E para tal, segundo Chiavenato (2002) diversos autores como Maslow, McGregor e Herzberg esforçaram-se nesse sentido. Das teorias criadas por estes autores, iremos adotar para este trabalho a **Teoria dos Dois factores** de Herzberg pelo facto de ser a que melhor se enquadra no estudo. Para este autor existem dois factores que orientam o comportamento das pessoas nomeadamente:

i) Factores Higiénicos¹²: ou factores extrínsecos, pois estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho, são decididas e controladas pela empresa. São também considerados *factores de contexto* e se situam no ambiente externo do indivíduo. As pesquisas de Herzberg revelam que quando os factores higiénicos são óptimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados e se elevam a satisfação não conseguem sustenta-la por muito tempo. Quando estes são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados. Por causa dessa influência Herzberg chama-os de *factores higiénicos*, pois são profiláticos, e preventivos: eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação. Por estarem mais relacionados com a insatisfação, também os chamou de *factores insatisfacientes*.

ii) Factores Motivacionais¹³: ou factores intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Estes estão sob controlo do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Por outras palavras dependem das tarefas que o indivíduo realiza no trabalho. O efeito dos

¹² Os principais são: salário, benefícios sociais, tipo de chefia que recebem dos seus superiores, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e directrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários, regulamentos internos etc. (Chiavenato, 2002).

¹³ Estes envolvem sentimento de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização (Chiavenato, 2002).

factores motivacionais sobre as pessoas é profundo e estável. Quando são ótimos provocam a satisfação nas pessoas, porém quando são precários, eles evitam a satisfação. Por estarem relacionados com a satisfação dos indivíduos, Herzberg também os chama de *factores satisfacientes*.

Os factores higiénicos e motivacionais são independentes e não se vinculam entre si. Os factores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são desligados e distintos dos factores responsáveis pela insatisfação profissional. O oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas ausência de satisfação profissional. Também a ausência da insatisfação profissional é a ausência dela e não a satisfação. Para proporcionar continuamente motivação no trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas ou enriquecimento do cargo: consiste em substituir as tarefas mais simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas para acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe condições de desafio e de satisfação profissional no cargo. O enriquecimento de tarefas depende do desenvolvimento de cada indivíduo e deve adequar-se às suas características individuais em mudança. Este enriquecimento pode ser vertical (eliminação de tarefas mais simples e acréscimo de tarefas mais complexas) ou horizontal (eliminação de tarefas relacionadas com certas actividades e acréscimo de outras tarefas diferentes, mas no mesmo nível de actividades) (Chiavenato, 2002).

E ainda segundo a mesma fonte o enriquecimento de tarefas provoca efeitos desejáveis, como aumento da motivação, aumento da produtividade, redução do absentismo (faltas e atrasos ao serviço) e redução da rotatividade do pessoal (demissões de empregados). Contudo, pode gerar efeitos indesejáveis, como o aumento de ansiedade frente a tarefas novas e diferentes quando não são bem-sucedidas nas primeiras experiências, aumento de conflito entre expectativas pessoais e os resultados do trabalho nas novas tarefas enriquecidas, sentimentos de exploração quando a empresa não acompanha o enriquecimento de tarefas com enriquecimento da remuneração, redução das relações interpessoais devido à maior concentração nas tarefas enriquecidas.

Para Simpsons (1993) a questão do enriquecimento de tarefas deve ter particular atenção por parte do gestor. Se estas forem do tipo cansativas e repetitivas devem esforçar-se por criar uma atmosfera de motivação, dedicando especial atenção a outros factores, que o autor não especifica. E como forma de aumentar a satisfação no trabalho e a eficiência da organização devem fazer com que os seus subordinados se sintam apreciados através de: (a) controlo regular do trabalho; (b) demonstrar interesse pelo trabalho do subordinado; (c) criar uma atmosfera de concordância e cooperação; (d) garantia de que cada subordinado compreende a filosofia da organização e a importância do trabalho; (e) proporcionar oportunidades para desenvolvimento através de formação, utilização dos subordinados para treinar outras pessoas com base nas aptidões/talentos; (f) reconhecer os sucessos através de elogios e comunicação do sucesso individual, relatórios regulares sobre o progresso da equipa, realização de reuniões regulares para apreciação e aconselhamento sobre o progresso do indivíduo em relação a suas atribuições.

4.2 Definição de Conceitos

“**Organização** é um sistema de comportamento social inter-relacionado, de inúmeras pessoas, que são participantes da organização” (Chiavenato, 2002:121).

“**Recursos Humanos** são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa. Estes estão distribuídos no nível institucional da organização (direcção), no nível intermédio (gerência e assessoria) e no nível operacional (técnicos, funcionários e operários, além dos supervisores de primeira linha). Constituem o recurso dotado de uma vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento” (Chiavenato, 1994:156).

Para Silva *et all* (1986) consideram **funcionário** é toda pessoa que exerce cargo público. Neste sentido, funcionário Público é a pessoa que, em virtude da nomeação por autoridade competente, e de acordo com as disposições legais, exerce função pública em entidade e organismos públicos. Pode-se assinalar como características que definem a situação desses funcionários a nomeação oficial, a permanência ou estabilidade, a nomeação fixa e a prestação de serviços à União, a um Estado ou a órgãos da administração municipal.

“A **Gestão dos Recursos Humanos** diz respeito a todas decisões e acções de gestão que afectam a relação entre a organização e os empregados. Neste sentido, a Gestão dos recursos Humanos envolve todas as acções relativas à selecção, integração, formação, desenvolvimento e recompensas dos empregados, assim como o relacionamento com estes, tanto a nível colectivo como individual” (Beer *et all*, citado por Caetano & Vala, 2002:3).

Simpsons (1993) vê a **Motivação** como algo que move as pessoas a fazerem qualquer coisa. Por outras palavras, é o que as leva a empenharem-se com dedicação, esforço e energia naquilo que fazem ou algo que leva as pessoas a fazerem, bem e de boa vontade, aquilo que tem de ser feito. Para este autor a natureza e intensidade varia de pessoa para pessoa, dependendo de um conjunto de influencias em cada momento.

“O **desempenho** é o acto ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É directamente proporcional a duas condições do ser humano: o querer fazer, que explicita o desejo endógeno de realizar (motivação), e o saber fazer, isto é, a condição cognitiva e experimental que possibilita o indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa” (Marras: 2000, 173). Por outras palavras podemos dizer que desempenho constitui a estratégia individual para alcance dos objectivos

Segundo Rocha (1997:120), “**avaliação de desempenho** consiste, pois, na sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objectiva do comportamento do homem no trabalho e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação. Esta actividade implica: observação do comportamento a medir, medição do comportamento e comunicação do resultado de forma a incentivar e motivar o funcionário”.

Para Lara e Silva (2005) avaliação de desempenho é tradicionalmente definida como o processo que busca mensurar objectivamente o desempenho e fornecer aos colaboradores informações sobre a própria actuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para a realização do trabalho.

Enquanto que para Marras (2000:173), “**avaliação de desempenho** é um instrumento gerencial que permite ao avaliador administrar e mensurar os resultados obtidos por um empregado / por um grupo, em período e áreas específicas (conhecimento, metas, habilidades, etc.)”.

Pontes citado por Moura (2004), salienta que avaliar o desempenho de um funcionário não está ligado somente ao estímulo salarial, mas ao desenvolvimento individual e organizacional possibilitando através da mensuração do desempenho tomar decisões quanto a promoções, ajustes salariais e treinamento para o alcance dos resultados.

A partir dessas visões, percebe-se que os conceitos de Rocha (1997), Lara e Silva (2005), têm aspectos em comum, onde todos falam da existência de um trabalho e salientam a importância da mensuração e comunicação do desempenho. Marras (2000), aborda que a mensuração deve ser a várias áreas e não somente a uma, só que não menciona quais as áreas. É importante referir que o sucesso organizacional a que os autores Lara e Silva se referem não está somente ligado ao alcance das metas/resultados mas há todo um conjunto de elementos ligados tanto ao indivíduo assim como à organização. Para o presente trabalho tomaremos em conta o conceito de Rocha (1997) uma vez que contém aspectos dos outros conceitos.

“**Remuneração** é a soma do salário directo e indirecto. Constitui tudo quanto o empregado auferir directa ou indirectamente como consequência do trabalho que ele desenvolve em uma organização” (Chiavenato, 2002:371).

A **transparência** neste trabalho é vista como visibilidade dos actos no processo de avaliação de desempenho. Para que se garanta a transparência é necessário que: a) A avaliação seja revelada ao funcionário avaliado em entrevista; b) Se o funcionário avaliado não concordar, que lhe seja permitido reclamar e recorrer, dentro dos prazos estabelecidos; c) Justificar ao avaliado a classificação atribuída tanto em caso de recurso/reclamação; d) Para além da observação sustentar a avaliação através de notas (feitas no notebook) ou de informações colhidas junto à secção de recursos humanos.

4.3 Revisão da Literatura

Segundo Lucena citado por Baima (2005), a ideia de avaliação, entendida como uma espécie de julgamento, é vista como prática desde o surgimento do homem. Chiavenato citado por Baima (2005), assegura por sua vez que as práticas de avaliação de desempenho remontam ao passado, cita o exemplo de Santo Inácio de Loyola, no século IV ao servir-se de um “sistema combinado de relatórios e notas de actividades e, principalmente de cada um dos jesuítas”. Relata também as experiências do século XIX, pelo serviço Federal dos Estados Unidos, da General Motors em 1918, salientando que o maior destaque aos sistemas de avaliação de desempenho ocorreu após segunda Guerra Mundial.

Na literatura antiga efectuavam avaliações de desempenho daquilo que lhes era mais conveniente e que garantiam sua prosperidade. Sabiam quais objectos materiais afectavam a prosperidade da sociedade e como as pessoas as influenciavam para tal. Prevalencia a concepção de fomentar melhores desempenhos pois, tinham entendimento de que isso possibilitaria aumentos de valor enquanto que na recente, apercebe-se uma tendência ao uso de avaliação de desempenha para fins associados à remuneração das pessoas, tomada de decisões, promoções, treinamento etc. (Baima, 2005)

A avaliação de desempenho vista como apreciação do desempenho do indivíduo no cargo, está associada às práticas de Gestão dos Recursos Humanos que procura atingir tanto objectivos organizacionais assim como objectivos individuais.

No entanto, Chiavenato (2000) salienta que a gestão dos recursos humanos tem como objectivo os seguintes: a) proporcionar à organização recursos humanos adequados ao seu funcionamento, mantendo-os a longo prazo na organização; b) proporcionar aos recursos humanos um trabalho condicente, ambiente adequado e condições de remuneração de tal modo que se sintam motivados a permanecer na organização e a trabalhar nela com dedicação e lealdade; c) proporcionar condições de perfeito ajuste entre os objectivos organizacionais e os objectivos individuais dos recursos humanos.

Ainda segundo a mesma fonte, para que se atinjam esses objectivos é necessário preencher a organização dos recursos humanos necessários por meio do recrutamento, selecção de pessoal, da remuneração e dos benefícios sociais; desenvolver os recursos humanos com potencial por meio do treinamento e desenvolvimento do pessoal; criar entre as pessoas uma atitude favorável ao bom relacionamento interpessoal e criar condições para que cada chefe administre seus subordinados de acordo com as normas e critérios (política de Pessoal) estabelecidos pela organização.

A gestão dos recursos humanos trata do adequado aprovisionamento, da aplicação, de manutenção e do desenvolvimento das pessoas nas organizações. Hoje, ela constitui um órgão que compartilha com todos os demais órgãos da organização o encargo de administrar pessoas. Este novo conceito significa que administrar recursos humanos é uma responsabilidade de cada gerente – uma responsabilidade de linha e exclusiva, pois cada gerente não reparte sua autoridade sobre os seus subordinados com ninguém, nem mesmo com o gerente da administração de pessoal (Chiavenato, 1994).

Segundo Moura (2000:36),

a abordagem *Michigan Business School (MBS)*, salienta que a eficácia / efectividade organizacional depende da experiência de uma boa gestão, ligação entre as práticas e políticas de gestão das pessoas a estratégia de negócio e a principal finalidade de recursos humanos que é a de contribuir para a concretização, com sucesso, daquela estratégia.

Esta abordagem tem por base o que Fombrun *et all* citados por Moura (2000) designam de “*Ciclo dos Recursos Humanos*” uma sequência de actividades que são desempenhadas por todos os gestores de recursos humanos em todas organizações. Estas actividades são a “*Seleção*” (*Selection*), “*Avaliação de Desempenho*” (*performance appraisal*), “*Retribuição*” (*reward*), e “*Desenvolvimento*” (*Development*). Das quatro actividades, estes autores destacam a avaliação do desempenho: “a chave para um sistema efectivo de recursos humanos ainda que frequentemente lhe seja dada pouca atenção”.

O Sistema de recursos humanos deve ser desenhado para ter um impacto duplo: individual e organizacional. Segundo Fombrun *et all* citado por Moura (2000), o desempenho é uma

função de todas componentes dos recursos humanos; a selecção das pessoas melhor capacitadas para desempenhar os postos definidos pela estrutura, avaliação do seu desempenho para facilitar a distribuição equitativa da retribuição e motivar os funcionários ligando a retribuição aos altos níveis de desempenho actual no posto, bem como prepará-los para o desempenho de posições que possam vir desempenhar no futuro.

Moura (2005), salienta também que dentre os vários mecanismos de gestão de recursos humanos “a avaliação de desempenho, é aquele que apresenta maior eficiência e eficácia, desde que seja apropriado às particularidades e cultura das organizações.

A avaliação de desempenho tem tido um papel de destaque, na medida em que pode ter consequências significantes sobre a produtividade, quer directamente, enquanto processo de controlo de desempenho, quer indirectamente através das suas relações com a selecção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração da organização (Caetano & Vala, 2002:359).

Por outras palavras podemos dizer que através da avaliação de desempenho os gestores vêem um conjunto de vantagens proveitosas para a melhoria da produtividade, sendo um meio para desenvolver os recursos humanos, pois torna possível identificar o grau de contribuição de cada funcionário para organização, identificar funcionários que possuem qualidades superior da exigida pelo cargo, identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para melhoria do desempenho, promover o autodesenvolvimento, além de fornecer subsídios para definir o perfil requerido para os ocupantes dos cargos, remuneração, promoção e planos de acção para desempenho satisfatório.

Segundo Marras (2000), dos diversos objectivos da avaliação de desempenho os mais utilizados são:

- Identificar recursos humanos que necessitam de aperfeiçoamento;
- Definir o grau de contribuição (individual/grupal) nos resultados;
- Descobrir o surgimento de novos talentos na organização;
- Facilitar o auto desenvolvimento dos recursos humanos;
- Fornecer *feedback* aos recursos humanos;

- Subsidiar programas de mérito, promoções e transferências.

Bergamini *et all* (1988) apontam como principais objectivos da aplicação da avaliação como sendo:

- subsídios para a selecção do pessoal;
- subsídios para treinamento do pessoal;
- subsídios para desenvolvimento do pessoal;
- administração salarial;
- subsídios para a movimentação do pessoal.

Chiavenato (1994) aponta como “objectivos intermediários” da avaliação de desempenho, basicamente: promoções, treinamento, incentivo salarial, estímulo à maior produtividade, retroacção, transferências, dispensas, e outros. Por outro lado, lista três “objectivos fundamentais”, a saber:

- Medição do potencial humano;
- Administração dos recursos humanos (recurso básico da organização);
- Oportunizar o crescimento e fornecer condições de efectiva participação na obtenção dos objectivos organizacionais e individuais.

Tem-se com isso, uma concordância com relação aos propósitos da avaliação de desempenho e, por consequência, as razões do seu uso. Pode-se observar, de antemão, que os aspectos mencionados por Marras (2000), Bergamini *et all* (1988) e Chiavenato (1994), estão contemplados nos objectivos da criação do sistema de mérito das Alfândegas de Moçambique.

Moura (2005:1), chama atenção ao facto de:

quando os propósitos pelos quais foi criado não acontecem, esse mesmo sistema, concebido para avaliar, promover, orientar o crescimento individual e profissional dos funcionários, passa a ser o principal ponto de insegurança, insatisfação e sentimento de injustiça dos recursos humanos, gerando profundas e inapagáveis frustrações nas vítimas do processo.

Marras (2000), salienta que as organizações visualizam a possibilidade de administrar a mensuração do desempenho em três campos organizacionais¹⁴.

Chiavenato citado por Lara & Silva (2005:2), diz que:

através de avaliação de desempenho podem ser observadas e avaliadas competências como: visão estratégica, planeamento, organização, responsabilidade, acompanhamento, liderança, delegação, tomada de decisão, solução de problemas, iniciativa, produtividade, criatividade e inovação, orientação a resultados, auto-desenvolvimento, administração de conflitos, capacidade de negociação, flexibilidade e adaptação a mudanças, competência interpessoal e trabalho em equipa.

Portanto a importância de avaliação de desempenho refere-se principalmente ao facto de poder diagnosticar, o desempenho dos funcionários da organização. Permite colectar dados e informações sobre o desempenho dos seus funcionários e direccionar suas acções e políticas no sentido de melhorar o desempenho organizacional, por intermédio de programas de melhoria do desempenho individual e grupal dos funcionários.

4.3.1 Métodos de Avaliação de Desempenho

Segundo Chiavenato citado por Lara & Silva (2005), os métodos tradicionalmente utilizados na avaliação de desempenho são:

a) Método da Escala Gráfica: Trata-se de um método que avalia o desempenho das pessoas através de factores de avaliação previamente definidos e graduados. Utiliza um formulário de dupla entrada, na qual as linhas em sentido horizontal representam os factores de

¹⁴ Que são: **Campo dos resultados** – área de visão que integra uma diversidade de factores ligados às metas do trabalho predefinidos pela organização e que deve ser alcançado em determinado tempo pelo funcionário. Estes podem estar expressos em termos qualitativos (relação meta-resultado expressa em termos de propriedade ou valores) ou quantitativos (relação meta-resultado expressa em termos numéricos);

Campo de conhecimento - área que a organização deseja conferir o andamento ou trajectória da bagagem cognitiva do funcionário, avalia-se o grau com que o funcionário assimila e atinge o volume de informações que lhe é proposto, através de treinamento ou desenvolvimento intelectual, bem como o que ele próprio determina como padrão cultural;

Campo de comportamento – aquele em que a organização mensura os valores, atitudes e os comportamentos do funcionário, relacionando-os aos padrões culturais predefinidos pela organização e às responsabilidades que lhe são conferidas para exercer suas funções dentro e fora da organização.

avaliação de desempenho; enquanto as colunas em sentido vertical, representam os graus de variação daqueles factores. Os factores são previamente seleccionados para definir em cada empregado a qualidade que se pretende avaliar.

b) Método da Escolha Forçada: consiste em avaliar o desempenho dos recursos humanos por intermédio de frases descritas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher, forçosamente, apenas uma ou duas alternativas, que mais se aplicam ao desempenho do funcionário avaliado. As frases podem variar, basicamente existem duas formas de composição: 1- Os blocos são formados por duas frases de significado positivo e duas de significado negativo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o funcionário, escolhe apenas a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado; 2- Os blocos são formados apenas por quatro frases com significado positivo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o funcionário, escolhe as frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

c) Método de Pesquisa de Campo: é feita pelo chefe, com assessoria de um especialista (*staff*) em avaliação de desempenho. O especialista vai a cada sessão para entrevistar a chefia sobre o desempenho de seus respectivos subordinados. Embora a avaliação seja responsabilidade de cada chefe, há uma ênfase na função do *staff* em assessorar da maneira mais completa.

d) Método de Incidentes Críticos: baseia-se no facto de que no comportamento humano, existem certas características extremas, capazes de levar a resultados positivos. Uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os factos excepcionalmente positivos e os factos excepcionalmente negativos a respeito do desempenho dos seus subordinados. Focaliza tanto as excepções positivas como as negativas no desempenho das pessoas.

e) Método de Comparação: consiste em comparar dois a dois funcionários de cada vez, e se anota na coluna da direita, aquele que é considerado melhor, quanto ao desempenho. Pode-

se ainda utilizar factores de avaliação. Assim, cada folha do formulário seria ocupada por um factor de avaliação de desempenho.

f) Método de Frases Descritas: é um método que não exige obrigatoriedade na escolha de frases. O avaliador assimila apenas as frases que caracterizam o desempenho do subordinado (sinal "+" ou "s") e aquelas que realmente demonstram o posto de seu desempenho (sinal "-" ou "n").

g) Método da Auto-Avaliação: é um método por meio do qual o próprio empregado é solicitado a fazer uma análise de suas próprias características de desempenho. Pode utilizar variáveis sistemáticas, inclusive formulários baseados nos esquemas apresentados nos diversos métodos de avaliação do desempenho já descritos.

h) Método de Avaliação por Resultados: liga-se aos programas de Administração por objectivos. Este método baseia-se numa comparação periódica entre os resultados fixados (ou separados) para cada recurso humano e os resultados efectivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos dos recursos humanos, bem como as providências necessárias para o próximo período. É considerado um método prático, embora seu funcionamento dependa sobremaneira das atitudes e pontos de vista do supervisor a respeito da avaliação do desempenho.

i) Método de Avaliação por Objectivos: neste método o gestor e o colaborador negociam os objectivos a alcançar durante um período de tempo. Os objectivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados aos objectivos da organização. Periodicamente o gestor e o colaborador devem se reunir e discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objectivos. O colaborador precisa estar motivado para apresentar planos, propor correcções e sugerir novas ideias. Em contrapartida o gestor deve comunicar seu agrado (ou desagrado) perante os resultados alcançados e propor também correcções. O desempenho deve estar limitado aos objectivos negociados. O gestor nunca pode ter em conta aspectos que não estavam previstos nos objectivos. O colaborador pode apresentar a sua Auto-Avaliação e discuti-la com o gestor.

Segundo Baima (2005) ao discutir os métodos apresentados observa que as técnicas e instrumentos podem variar de organização para organização bem como dentro delas. Para este autor o que importa efectivamente é que o modelo utilizado atenda os objectivos a que se propõe e ressalta que as avaliações para serem eficazes, devem basear-se inteiramente nos resultados da actividade do funcionário no trabalho e nunca apenas em sua característica de personalidade, como tem sido frequente.

É comum organizações que se caracterizam pela complexidade dos seus cargos, recorrerem a uma mistura de métodos na composição do modelo de avaliação, os chamados métodos mistos. Neste sentido, dos métodos acima apresentados adequa-se a instituição em estudo a mistura dos métodos (métodos mistos), que seria neste caso o método utilizado pela instituição (Escala Gráfica) e o método de Incidentes Críticos.

O primeiro por ter como vantagens o facto de ser extremamente simples, claro e fácil de discutir e o segundo pelo facto de apresentar vantagens na aplicação como: elimina o efeito de halo, tendência central e o subjectivismo. Adapta-se facilmente à organização, é mais específico, apresenta menos dúvidas no momento de avaliação e é indicado para qualquer tipo de organização independente da sua natureza (Chiavenato, 2002).

O método de Incidentes Críticos elimina o efeito de halo, tendência central e o subjectivismo na medida em que o avaliador observa e regista todos factos (positivos e negativos) no desempenho do avaliado, fazendo com que este (avaliador) não avalie os subordinados somente com base num dos factos positivos ou negativos (efeito de halo) e nem de igual forma (tendência central).

Lara & Silva (2005) salientam que muitas das metodologias de avaliação evidenciam precária objectividade, provocando efeitos negativos. A subjectividade do processo pode ser atribuída a várias causas: julgamento, avaliadores, processo, política da organização e inflexibilidade do método. Os erros mais comuns são resultantes de julgamentos e observações equivocadas que fazemos sobre o desempenho de outras pessoas. Para estes autores, o erro de julgamento é uma das causas frequentes da subjectividade da avaliação.

Pode existir um erro constante, em que o avaliador tende a avaliar exageradamente baixo (*erro de severidade*) ou alto (*erro de leniência*), ou ainda a classificar todos os colaboradores de igual forma (*tendência central*). Pode ocorrer o erro de prestígio, em que o avaliador tende a basear-se em impressões favoráveis ou desfavoráveis fugindo ao peso dos parâmetros estabelecidos (*efeito de halo*) e noutros casos, lembrar-se apenas dos acontecimentos recentes, e avaliar em função destes (*erro de recência*). Para além destes, pode também ocorrer um erro em que o avaliador distorce suas observações sobre os subordinados, influenciado pelas características e tendências pessoais, preconceitos, idade, personalidade e outros (*erro de tendenciosidade*) (Lara & Silva, 2000).

No que diz respeito ao avaliador, pode também ocorrer ambiguidade na avaliação provocada por falta de informação ou informação errónea sobre os recursos humanos. Nem sempre o avaliador está presente para observar o comportamento dos recursos humanos, facto que pode provocar uma desigualdade injusta de avaliações. O método para medir o desempenho pode não ser adequado, os parâmetros especificados podem não estar de acordo com o que se espera do funcionário, e a falta de *feedback* deixa o colaborador sem noção do que se espera dele.

A política da organização também condiciona o efeito da avaliação, em muitas organizações a avaliação de desempenho é apenas um mero ritual, sendo considerada uma perda de tempo. Noutras, serve para definir a remuneração, e em alguns casos apenas para atribuir prémio aos funcionários melhor avaliados ou ainda para beneficiar a alta administração (Lara & Silva, 2005).

Nas Alfândegas de Moçambique, este sistema foi concebido para incentivar, definir a remuneração e a progressão na carreira, embora alguns funcionários o considerem um sistema concebido para beneficiar somente a alta administração, pelo facto desta beneficiar-se desde a implementação do sistema de uma melhor classificação, isto é, mérito um (1). De facto, o que se passa entre os funcionários é que a desigualdade e as injustiças da avaliação de desempenho tiram a credibilidade de todo o processo e geram desmotivação.

Para Lara & Silva (2005), esta consequência pode assumir dimensões consideráveis quando a avaliação de desempenho está ligada à política de progressão da carreira. É comum a uniformidade de avaliações individuais ao longo do tempo, o que condiciona a progressão global dos funcionários. Enquanto uns funcionários vão sendo promovidos gradualmente, outros que têm as mesmas competências nunca são promovidos, criando uma divisão nas equipas de trabalho. Esta desigualdade pode ser responsável por comportamentos altamente desmotivados naqueles que obtiveram baixa classificação e por outro lado, desconforto naqueles que obtiveram melhor classificação.

Uma vez que segundo Galvão & Machado (2004), os desafios socioculturais (crescente consciência e o exercício dos direitos de cidadania), obrigam as organizações a alterar métodos de trabalho e a relação com os cidadãos, torna-se necessário criar mecanismos adequados e justos de modo a garantir uma gestão eficiente e eficaz dos recursos humanos, uma vez que a qualidade passou a ser considerada um investimento da qual depende a sobrevivência das organizações.

É preciso frisar que a satisfação dos clientes e o alcance dos objectivos da organização dependem intrinsecamente da satisfação dos funcionários no trabalho. Câmara *et all* (2001), salientam que é fundamental sedimentar na organização um clima de justiça e objectividade na avaliação, que assegure uma equidade entre funções e dê garantias ao avaliado de que o seu desempenho não ficará à mercê da boa ou má vontade do avaliador. Salientam também que o sistema de avaliação de desempenho deve, em resultado da sua aplicação, reforçar a motivação individual e o compromisso do avaliado com os valores, a cultura e os objectivos de negócio da organização.

4.3.2 A Remuneração

A importância da política de remuneração na organização está ligada à importância das remunerações no valor acrescentado e à influência das satisfações e insatisfações de origem monetária sobre o comportamento dos colaboradores. As grandes opções de política de remunerações devem permitir o controlo da massa salarial, e entrar em linha de conta com as ligações entre remuneração, motivação e desempenho (Peretti, 2001).

Segundo a mesma fonte, o comportamento influenciado pela remuneração tem mais a ver com o sentido de pertença à organização do que com uma possível contribuição para eficácia ou a rentabilidade da organização. As remunerações não são motivações. Podem influenciar a natureza das intenções para com a tarefa que se executa. Os incentivos de natureza monetária podem levar o indivíduo a aceitar os objectivos e as tarefas que lhe são atribuídas. Salienta ainda que a massa salarial é influenciada por decisões individuais e gerais relativas ao salário, aos prémios e a certos encargos sociais. Os aumentos gerais dizem respeito a todos colaboradores da organização.

Os aumentos individuais dividem-se em três categorias: mérito, antiguidade, tecnicidade. Os de mérito, são concedidos individualmente a funcionários sem que a sua qualificação ou natureza do seu trabalho se tenha alterado, sem que haja mudança do seu coeficiente hierárquico. Estas, dependendo das organizações, representam uma parte variável da massa salarial. A tecnicidade (promoção) está ligada à mudança de qualificação de um trabalhador, tem um impacto sobre o salário. E antiguidade é devido a aumentos individuais das taxas de prémios de antiguidade ou à aplicação de uma grelha de aumentos automáticos ligados à antiguidade. Pode traduzir-se por uma percentagem do salário mínimo convencional (metalurgia) ou pela subida do nível (função pública, banca) (Peretti, 2001).

Para Peretti (2001), existem dois tipos de remuneração variável:

- A remuneração variável colectiva - é função apenas dos resultados da organização. A repartição dos prémios não tem em conta os desempenhos individuais; os resultados da organização são fruto dos esforços e trabalho de todos os funcionários. Estas variam anualmente;
- A remuneração variável individual - tem por objectivo motivar o assalariado através de um incentivo financeiro. Este é definido de acordo com os resultados da organização, mas a sua divisão faz-se tendo em atenção os desempenhos individuais.

Neste sentido, o sistema de mérito da Alfândega de Moçambique enquadra-se na remuneração variável individual que tem a ver com os aumentos individuais na categoria de mérito.

Câmara (2001) reconhece que uma das decisões inegáveis e de impacto estratégico consiste na definição do *mix* de salário fixo e variável. Para ele, adopção de uma componente variável de salário ajuda a manter a ligação entre o seu valor e o nível de desempenho dos recursos humanos, embora reconheça também que tem a dificuldade em função de suporte, de encontrar critérios suficientemente objectivos e mensuráveis para que a componente variável seja credível e aceite.

A qualidade e os limites da remuneração devido ao desempenho dependem da qualidade e da medição desse desempenho. Um sistema de avaliação eficaz deve limitar a subjectividade na atribuição dos prémios e aumentos personalizados, evitar o favoritismo, o stress geral. Deste modo, torna-se fundamental definir com exactidão cada critério de avaliação, mas também cada nível de apreciação, para cada critério (Peretti, 2001:337).

A tendência para a adopção da componente de remuneração variável, em todas as funções segundo Câmara (2001), está ligada à ideia de associar a recompensa à qualidade do trabalho produzido e a satisfação dos clientes (internos ou externos).

Importa referir que o sistema de mérito tem duplo impacto, tanto ao nível do salário usufruído assim como do sistema de promoção da carreira dos funcionários das Alfândegas de Moçambique, facto que faz com que estes se preocupem em melhorar o seu desempenho dia após dia. Uma vez que a avaliação de desempenho não depende apenas do avaliado, mas também do avaliador e do homologante, é preciso que estes se esforcem em avaliar os subordinados de maneira transparente de modo a evitar os erros que criam descontentamento e mal estar entre os envolvidos (avaliador, avaliado e o homologante) e consequentemente uma desmotivação acentuada nas vítimas.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

5.1 Procedimentos de Avaliação

A ficha do sistema de mérito é constituída por duas partes, estando a primeira parte relacionada com os dados referentes à identificação do avaliado, o período de avaliação, a classificação e a homologação. A segunda parte está dividida por secções nomeadamente: secção “A” - O Comportamento dos funcionários (assiduidade, pontualidade, relacionamento com os colegas e o público, registro disciplinar e aprumo); secção “B” - Competências básicas (alcance dos resultados, capacidade de trabalho em grupo, iniciativa e cometimento institucional, cuidados e controle de equipamentos e bens); secção “C” - Competências profissionais (aplicação da lei de procedimentos e capacidade de lidar com mudanças); e por fim a secção “D” - Gestão e Supervisão (gestão de recursos e capacidade de liderança)¹⁵.

Para efeitos de preenchimento das secções “A”, “B”, “C” e “D” deve-se ter em conta a categoria na qual se encontra integrado o funcionário avaliado, onde obedece o seguinte: as secções “A” e “B” devem ser preenchidas por todos os funcionários; as secções “A”, “B”, e “C” devem ser preenchidas por todos os funcionários nas categorias de Assistente Aduaneiro e acima; e por fim as secções “A”, “B”, “C” e “D” devem ser preenchidas por todos os funcionários nas categorias de Agente Aduaneiro e acima (nº 2 do Anexo 1 do Diploma Ministerial nº 119/2001 de 8 de Agosto).

Ainda sobre a segunda parte da ficha de avaliação, esta contém espaços em branco onde o avaliador deve atribuir uma pontuação e fazer comentários resumidos sobre a pontuação atribuída a cada um dos factores e comentar sobre a classificação. Estas pontuações correspondentes a cada um dos itens existentes nas secções devem ser somadas, onde a soma final corresponde a classificação final do funcionário avaliado.

As pontuações atribuídas a cada um dos itens variam de secção para secção, onde a secção “A” – Comportamento (assiduidade e pontualidade) tem uma pontuação que varia de 7,5 a

¹⁵ Vide Anexo 5.

0, sem intervalos por ser algo quantificável enquanto que os outros critérios da secção “A” variam de 15 a 0 em forma de intervalos (nº 5 do Anexo 1 do Diploma Ministerial nº 119/2001 de 8 de Agosto). Nas secções “B”, “C” e “D” as pontuações variam também em forma de intervalos, diferenciando-se apenas nas variações das pontuações, onde a secção “B”, varia de 15 a 0; a secção “C” de 20 a 0 e por fim a secção “D” de 25 a 0.

Da análise feita a esta ficha de avaliação podemos concluir que o instrumento utilizado nesta instituição tem características mistas. É um instrumento que pretende encontrar aspectos objectivos (como os resultados alcançados), e aspectos ligados a características individuais dos avaliados (comportamento e conhecimento).

A avaliação nesta instituição está sujeita à aprovação e homologação do superior hierárquico do avaliador. Para os funcionários que queiram reclamar, ou em situação especial, existem meios ou procedimentos pelos quais estes devem seguir. Os mesmos podem ser vistos nos artigos 6 e 7 do Diploma Ministerial nº 119/2001 de 8 de Agosto.

5.2 Elementos de Transparência

Das observações e constatações feitas podemos inferir que o supervisor é o avaliador - chave e a sua opinião é decisiva para avaliação final enquanto que as decisões estratégicas são realizadas no nível corporativo – como efectuar, ter ou não avaliações, definição de papel (mérito, incentivos). Indica ainda que apesar da consciencialização dos avaliadores em relação aos aspectos que procuram avaliar, pouco tempo é dispendido nesta actividade.

Através dos questionamentos foi possível saber que todos avaliadores sabem o que procuram avaliar. Dentro do universo dos avaliadores inqueridos (16), 31% tem informado aos subordinados os seus critérios de avaliação e 69% não os informa. Por outro lado dos 16 inqueridos, cerca de 50% avalia utilizando a observação, 25% através de anotações diárias, 6% através de informações que tem tido do avaliado, 13% através de observação e informação que tem tido do avaliado e 6% através de anotações diárias e informação que tem tido do avaliado. E questionamos aos 25 avaliados, se os avaliadores fazem anotações de desempenho, 56% afirmou que não tem feito anotações do desempenho, 28% afirmou

que tem feito anotações e 16% não sabe se os avaliadores fazem ou não anotações do desempenho.

Os dados levam-nos a concluir que a maior parte dos avaliadores não se preocupam em mostrar os seus instrumentos de avaliação. Por este facto, a maior parte dos avaliados salienta *“que tem sido injustiçados uma vez que nem os próprios avaliadores conseguem sustentar as avaliações, e os que avaliam com base em informações não tem sido com informações fidedigna e nem da Secção dos Recursos Humanos mas apenas com informações de alguns colegas¹⁶”*. Por outro lado, a maioria utiliza a observação como o instrumento principal de avaliação. Uma vez que a observação não é um instrumento eficaz para avaliar durante um período longo sem auxílio dos outros instrumentos (como anotações diárias e informações do avaliado) leva-nos a concluir que por falta de outros instrumentos de auxílio para sustentação da avaliação, é frequente o erro de recência e de tendenciosidade nesta instituição. É importante referir que as anotações e informações acerca dos avaliados podem também levar a erros de cotação mas menos do que utilizando somente a observação. O facto de uns usarem um determinado instrumento em detrimento de outros tem sido determinante para má interpretação deste sistema.

No entanto, um dos instrumentos de auxílio e de grande importância para além das observações e informações é sem dúvida as anotações diárias de todos aspectos tantos os positivos assim como os negativos.

Neste sentido, o que os dados nos indicam é o contrário daquilo que deveria ser justo e ideal, onde para os avaliadores 69% toma em conta todos aspectos (positivos e negativos) e 31% apenas os aspectos negativos enquanto que para os avaliados 12% toma em conta os aspectos negativos, 44% toma em conta todos aspectos e a mesma percentagem não sabe quais os aspectos tomados em conta.

Embora seja uma minoria que tem feito as anotações dos aspectos negativos podemos depreender que o erro de efeito de halo tem sido frequente nestes casos, uma vez que este

¹⁶ Fonte: entrevista à um aspirante aduaneiro em anonimato na Alfândega de Maputo, no dia 23/082005.

(avaliador) nas suas anotações tem-se baseado em impressões desfavoráveis. No entanto, é preciso ter-se em conta o facto de os avaliadores dirigirem uma equipa de cinco ou mais elementos onde erros dessa natureza são frequentes e que pode ser fatal para o desempenho, uma vez que estes só se preocupam em fazer anotações apenas dos aspectos negativos.

Um dos aspectos levantados por Rocha (1997), Lara e Silva (2005) é comunicação ao avaliado do seu desempenho para que este saiba qual o desempenho que dele se espera e corrigir os erros. Marras (2000), salienta que este aspecto é um dos objectivos da avaliação de desempenho. Mas é importante acrescentar que não é o facto de comunicar que ira legitimar a classificação atribuída, é necessário também para que se garanta transparência apresentar aspectos que justificam essa classificação.

Ligado aos aspectos mencionados (comunicação e justificação) foi feito uma questão que nos forneceu o seguinte: 56% dos avaliadores só tem comunicado enquanto que 44% tem comunicado e justificado aos avaliados a classificação atribuída. Aqui, podemos concluir que a maior parte dos avaliadores só se preocupam em comunicar a classificação atribuída facto que tem contribuído para má interpretação e desconfiança das classificações. Segundo um dos entrevistados *“certos avaliadores pelo facto de não terem argumentos que sustentam as classificações se escusam de o fazer (sustentar), facto que demonstra esta tendência (injustiça) nas avaliações¹⁷”*.

Na questão ligada a recurso ou reclamação, 88% dos avaliadores nunca alterou uma classificação por recurso/reclamação. A maior parte dos avaliadores (63%) nunca alterou as avaliações pelo facto de os avaliados nunca terem submetido as avaliações a recurso/reclamação e os outros (25%) pelo facto de os avaliados que submeteram o recurso/reclamação não apresentaram argumentos convincentes. E 13% dos avaliadores já alterou pelo facto destes (avaliados) terem apresentado argumentos convincentes. E para os avaliados, 80% nunca recorreu/reclamou e 20% já o fez, onde 16% (dos 20% que recorreu) alterou a sua classificação e 4% não alterou a classificação, onde para 12% foi-lhes

¹⁷ Fonte: entrevista à um assistente aduaneiro em anonimato na Alfândega de Maputo, no dia 20/08/2005.

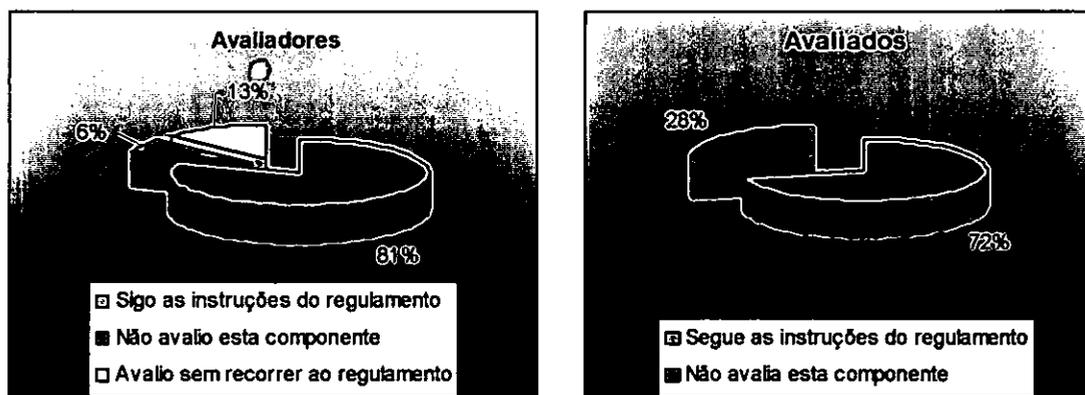
justificado e 8% não. Diferentemente dos avaliadores 48% dos avaliados nunca recorreu por achar que tem sido uma perda de tempo uma vez que dificilmente altera a classificação e 20% dos avaliados que recorreu fez por achar que tinha sido injustiçados na avaliação.

Porém, estes dados mostram uma semelhança em alguns pontos onde podemos notar que a maior parte dos avaliados não tem submetido as avaliações a recurso e conseqüentemente os avaliadores tem tido poucos recursos/reclamação. Se olharmos para o lado dos avaliados notaremos em função dos dados apresentados falta de confiança em relação aos meios de recurso talvez porque uma menor parte dos avaliadores é que tem tomado em consideração os argumentos apresentados e no lado dos avaliadores, uma rigidez em relação a esta questão. É prematuro tirar conclusões definitivas em relação a esta questão porque são informações que necessitam de algum aprofundamento tanto de um lado como do outro.

5.3 Outros Elementos Pertinentes

Para além dos aspectos ligados a transparência no processo de avaliação procuramos conter neste trabalho outros aspectos pertinentes ligados ao processo avaliativo.

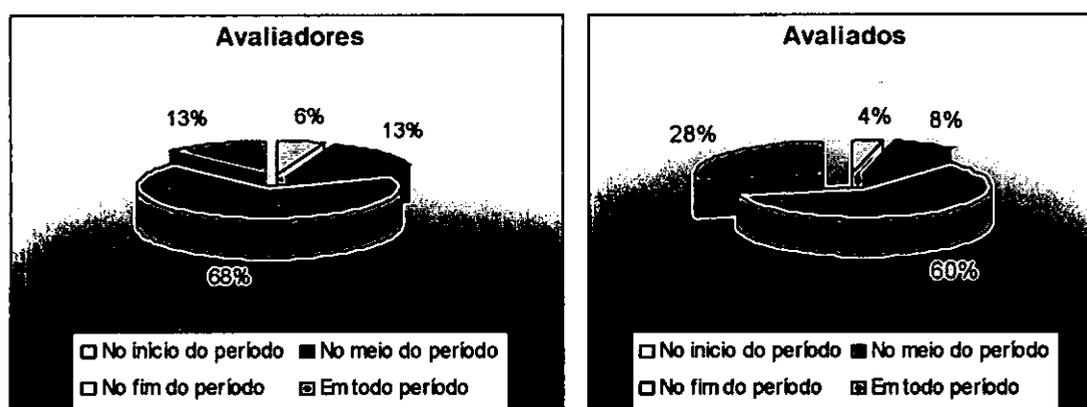
Figura 1 e 2: Como avalia a componente relacionamento com o Público



Estes dados apontam que uma menor parte dos avaliadores não recorrem as instruções do regulamento na componente relacionamento com o público onde em parte é pelo facto destes não serem bem treinados para usa-lo. Também apontam que nas secções que não

lidam com o público como a tesouraria, apoio jurídico etc., certos avaliadores ignoram as instruções do regulamento ou não sabem como avaliar esta componente. Segundo Moura (2000), a abordagem *Michigan Business School (MBS)*, salienta que a eficácia / efectividade organizacional dependem (...) da ligação, entre as práticas e políticas de gestão das pessoas a estratégia de negócio, o que se demonstra o contrário nos dados acima apresentados.

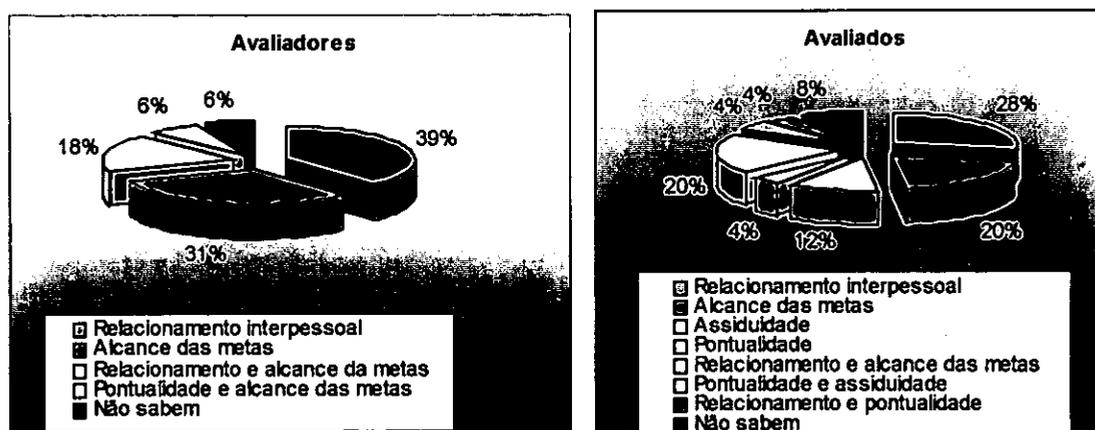
Figura 3 e 4: Face da Avaliação num dado período



Nos gráficos 3 e 4 podemos observar a irregularidade quanto ao período de avaliação, onde uns avaliam no início do período, outros no meio e uma parte considerável (a maior) avalia no fim do período, talvez porque a Direcção dos Recursos Humanos da Direcção Geral das Alfândegas de Moçambique, esteja a fazer pressão no sentido de se cumprir o prazo de entrega das avaliações. O facto de um avaliador não respeitar o período de avaliação faz com que este não tenha dados exactos do desempenho do avaliado de um dado período de avaliação e que mostra-nos claramente o não cumprimento de alguns aspectos do regulamento. Este facto, para além dos dados apresentados foi possível observar *in locu* na instituição durante o período de estágio.

Baima (2005) ressalta que “as avaliações de desempenho, para serem eficazes, devem basear-se inteiramente nos resultados da actividade do homem no trabalho, e nunca apenas em suas características de personalidades como tem sido frequente. E segundo Heneman III citado por Baima (2005), considera que restringir a avaliação desempenho ao uso de factores comportamentais, acaba comprometendo a validade da mesma.

Figura 5 e 6: Elementos mais influentes na avaliação



No fio de pensamento daquele autor e com base nos dados das figuras acima podemos inferir que o relacionamento interpessoal influencia mais na avaliação de desempenho, seguido de alcance das metas. No entanto, nesta instituição o sistema de mérito não tem sido eficaz por se basear mais na personalidade dos funcionários. Por outro lado mostra claramente que nesta instituição os outros critérios são negligenciados fazendo com que este sistema seja visto por alguns como uma perda de tempo uma vez que nem todos os critérios são válidos na prática. Nesta óptica, podemos afirmar que a falta de sintonia entre supervisores e suas equipas, transforma o processo em ajuste de contas. E ainda para Moura (2000), a compreensão de que o desempenho de uma pessoa decorre de suas acções, as quais produzem, resultados, a avaliação de desempenho deve ser utilizada na verificação dos “efeitos” dessas acções no trabalho e na verificação das causas desses efeitos.

Uma questão ligada ao processo disciplinar, em que foi perguntado se este elemento influencia ou não na avaliação forneceu o seguinte: 63% dos avaliadores afirmou que influencia sempre na avaliação e 38% só influencia algumas vezes. E para os avaliados, 40% já teve processo disciplinar e desta percentagem 16% disse que o processo disciplinar não influenciou na avaliação e 24% que este influenciou na avaliação. A outra parte (60%) nunca teve processo disciplinar. Dos 24% referente aos funcionários que influenciou na avaliação 8% foi no período em que teve o processo disciplinar, 4% no período seguinte e 12% até hoje influencia na avaliação. E destes 40% que já teve processo disciplinar as classificações atribuídas são: 24% teve a classificação de três (3), 8% de dois (2) e mesma

percentagem teve a classificação de quatro (4); enquanto que para os avaliadores a tendência das classificações após o processo disciplinar tem sido de: 63% entre três e quatro, 25% quatro e cinco, e 13% dois e três.

Em função destas respostas podemos afirmar que os processos disciplinares não têm tido um impacto consistente, onde uns dão muita importância outros não e a maior parte dos avaliadores faz isto por iniciativa própria e não por imposição da instituição. E ainda podemos concluir que os avaliadores não sabem quando, qual a classificação a atribuir e como é que o processo influencia na avaliação, daí a inconsistência nas avaliações onde para uns influencia no período em que teve o processo, outros não influencia em nenhum período e ainda outros no período em que teve o processo e os subsequentes. Por causa dessa inconsistência podemos notar a importância das anotações e informações do avaliado como meio de auxílio para redução do erro de recência. Também mostram-nos que a maioria dos avaliadores está consciente da importância das anotações como um instrumento de auxílio na avaliação.

Para o caso dos homologantes tanto os avaliadores assim como os avaliados foram unânimes em afirmar que estes têm um papel bom na teoria, na medida em que tentam colmatar os excessos e as injustiças nas avaliações. Na prática, para alguns dos inquiridos (80%) afirmou que estes têm tido um papel normal na medida em que se esforça para garantir justiça, mas como não trabalham directamente com eles é difícil saber o desempenho real para poder discutir com o avaliador, onde a outra parte (20%) têm tido um papel mau e deixa muito a desejar.

E quanto à mudança de comportamento por parte dos avaliados nas vésperas da avaliação final, 56% dos avaliadores afirmou positivamente, 31% negativamente e 13% não soube dizer, facto que foi também observado *in locu* na instituição. Os dados recolhidos no terreno levam-nos a concluir que a maior parte dos avaliados tem se preocupado em mudar de comportamento no fim de cada período de avaliação pelo facto de terem constatado que a maior parte dos avaliadores se preocupa em avaliar no fim do período (segundo os dados dos gráficos 3 e 4 da questão referente ao período que se preocupa em avaliar). Estes dados

mostram-nos por outro lado que (13% dos avaliadores) não está consciente deste facto talvez porque durante o período de avaliação não tem analisado o desempenho dos subordinados.

A questão ligada aos encontros periódicos com os avaliadores para rever o desempenho dos avaliados, para além de ter observado a não existência deste facto na instituição os dados mostram o seguintes: cerca de 83% destes últimos afirmou que os avaliadores não têm feito encontros periódicos e 17% têm feito. Este facto faz-nos chegar à conclusão de que a maior parte dos avaliados não tem tido *feedback* do seu desempenho ao longo do período de avaliação e que os avaliadores não têm revisto o desempenho dos avaliados.

Simpsons (1993) salienta que a realização de reuniões regulares por parte dos gestores para apreciação e aconselhamento sobre o progresso do indivíduo em relação a suas atribuições é uma forma de aumentar a satisfação no trabalho e a eficiência da organização.

5.4 Nível de Satisfação dos Funcionários

Segundo Chiavenato (2002), a “teoria dos dois factores” de Herzberg salienta que quando os factores higiénicos são óptimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados e se elevam a satisfação não conseguem sustenta-la por muito tempo. Quando estes são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados, estes apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação.

Neste sentido, os dados mostraram-nos um desajuste entre os factores higiénicos, onde por um lado temos bom incentivo (remuneração) do outro o tipo de chefia (supervisão) que deixa muito a desejar. Este desajuste está a contribuir para insatisfação dos funcionários, visto que é tido como um obstáculo a atribuição de bom mérito (classificação excelente), crescimento individual, reconhecimento e consequentemente auto-realização. Este facto pode ser ilustrado através dos dados, onde para 81% dos avaliadores a componente variável incentiva, 12% não sabe dizer e 6% não incentiva, enquanto que para os avaliados 88% incentiva e 12% não incentiva o que demonstra o primeiro aspecto levantado (bom incentivo). Por outro lado, na questão relacionada com a desmotivação, 52% dos avaliados

afirmou que são os avaliadores, 20% todo sistema, 12% critérios de avaliação, 8% nada lhes desmotiva e 4% a componente variável e a mesma percentagem para critérios de avaliação e avaliadores.

E ainda segundo Chiavenato (2002), “os factores higiénicos e motivacionais são independentes e não se vinculam entre si. Os factores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são desligados e distintos dos factores responsáveis pela insatisfação profissional” o que discordamos completamente. Ora vejamos: na instituição em estudo, “uma das condições para progressão na Carreira deve-se ter para além de qualificações académicas, tempo de serviço e aprovar no concurso de promoção informações sobre o sistema de mérito do funcionário” (nº 1, Artigo 11, do Decreto nº 4/2000 de 17 de Março). E segundo alínea b), nº 2, Artigo 16, do mesmo Decreto “a progressão e promoção do funcionário só pode ser realizada se este obtiver Um ou Dois no sistema de mérito”, onde podemos notar que para se ter estas classificações (um ou dois) passa-se por supervisão (chefia) cuja mesma é encarregue de avaliá-los, o que logo a partida mostra a tal dependência dos factores. Face a esta situação, podemos concluir que na prática não existem os factores motivacionais nesta instituição.

Os avaliados invocam como causas da desmotivação, as injustiças e os excessos nas avaliações, atribuição de classificação excelente com base no relacionamento interpessoal, avaliar com base em informação errada fornecida por funcionários e não pela Secção dos Recursos Humanos, enquanto que os que disseram todo o sistema alegam que este foi criado para beneficiar a alta administração e não aos funcionários de baixa categoria, uma vez que a alta administração desde a implementação do sistema tem se beneficiado da melhor classificação, isto é, classificação excelente. Aqueles que evocam razões como critérios de avaliação afirmam que a maioria destes são subjectivos e pauta mais o juízo de valor do avaliador.

E solicitados a comentar sobre o nível de satisfação em relação a aplicação do sistema de mérito, 63% do universo dos avaliadores e 72% dos avaliados afirmou que não é satisfatório. Os avaliados evocam para além das razões acima mencionadas o facto de

estarem a ser sempre sacrificados pelos avaliadores uma vez que estes têm avaliado sem bases suficientes para justificar a classificação atribuída e outros ainda pelo facto de os processos disciplinares para além de influenciar no período em que teve o processo disciplinar também influencia nos subsequentes, enquanto que 17% dos avaliadores e 14% dos avaliados afirmou que aplicação a está a ser satisfatória pelo facto de aumentar o salário mesmo que em alguns casos eles sejam injustiçados, uma vez que a componente variável do sistema é um bom incentivo para melhorar o desempenho. E a restante parte para cem por cento de ambas partes dos inqueridos não sabem dizer. Os avaliadores avançam como causas as diversas irregularidades cometidas por vários avaliadores, a falta de análise regular sobre a aplicação do sistema e fraca formação.

Segundo um dos supervisores aduaneiros na entrevista (em anonimato) no dia 23/08/2005 “[...] *deve-se questionar a forma como as avaliações têm sido feitas sobretudo por conter muitos elementos subjectivos. A rigorosidade de um sector em relação aos outros onde certos avaliadores vêem o sistema como meio de poder para oprimir aos subordinados e não como um sistema para incentivar, e ainda o facto de outros avaliadores não atribuírem a classificação excelente quando se apercebem de que não serão atribuída esta classificação pelo seu avaliador*”.

Os dados aqui apresentados são por si suficientes para ilustrar aquilo que tem sido a tendência do processo avaliativo na Alfândega de Maputo embora suscite mais dúvidas.

6. CONCLUSÃO

Um estudo desta natureza revela-se bastante pertinente, considerando que a satisfação dos funcionários no trabalho é condição importante para alcance dos objectivos e a sobrevivência das organizações. A insatisfação de alguns funcionários não deve ser resumida como um problema individual dos afectados, mas sim de todos. E para tal, deve-se procurar as reais causas sobretudo daqueles que mesmo sabendo que têm sido injustiçados nunca reclamaram.

A falta de transparência é o maior causador de insatisfação neste sistema, uma vez que é através da falta deste elemento que se cometem os vários erros de cotação e as injustiças na avaliação. A ausência deste elemento na avaliação, o facto de o relacionamento interpessoal influenciar mais na avaliação e os processos disciplinares de um dado período influenciarem nos subsequentes; a rigoriedade de uns em relação a outros; a falta de encontros periódicos para dar *feedback* do desempenho dos avaliados, os excessos na avaliação, avaliar sem bases que justificam a classificação; e o facto de os avaliadores preocuparem-se em avaliar no fim do período esta contribuir para a falta de confiança e descrédito do sistema na instituição.

Neste sentido, não se rejeita a hipótese de estudo, que supõe que o sistema de mérito não eleva o desempenho dos recursos humanos na Alfândega de Maputo por falta de transparência na avaliação de desempenho. Para além das constatações acima apresentadas, é importante referir que o facto de o sistema dispor de vários critérios subjectivos, contribui também para que os avaliadores atribuam cotações aos avaliados em função dos seus interesses.

De uma maneira geral, podemos afirmar que a realidade do processo avaliativo na Alfândega de Maputo é completamente oposto aos valores institucionais (respeito mútuo e confiança, equidade e honestidade, transparência e cortesia, dedicação e excelência). Podemos também afirmar que o sistema de mérito não está a reforçar a motivação individual e o compromisso do avaliado com os valores e a cultura. E na mesma

(organização) não está sedimentado o clima de justiça e objectividade na avaliação que assegure equidade entre as categorias.

A razão básica desta situação na instituição é provocada pelos avaliadores. A princípio deve-se por causa da diferença entre os instrumentos utilizados para avaliar o desempenho, estilo de supervisão que aflora nas relações chefe subordinado e a fraca formação dos avaliadores - que são determinantes para confusão.

É importante referir que as conclusões a que chegamos do estudo através das observações e constatações não são acabadas, mas sim constituem alicerces para estudos posteriores neste campo do saber. Contudo, podemos afirmar que o sistema de mérito na Alfândega de Maputo não está a elevar o desempenho dos recursos humanos por falta de transparência na avaliação de desempenho.

7. RECOMENDAÇÕES

As recomendações são dirigidas à Direcção da Alfândega de Maputo. Neste sentido recomenda-se o seguinte:

1. Formar e capacitar os avaliadores sobre os processos, métodos e erros de avaliação de desempenho de modo a sedimentar o clima de justiça e objectividade na avaliação;
2. Sensibilizar aos avaliadores a seguirem as instruções do regulamento por forma que a ética profissional guie as acções e as decisões;
3. Sensibilizar aos avaliadores no sentido de terem encontros periódicos de modo a fornecer *feedback* aos avaliados para que saibam qual o desempenho que deles se espera.

8. BIBLIOGRAFICA

ALFANDEGA DE MOÇAMBIQUE. “**Brochura Informativa: Breve Historial da Reforma Aduaneira e Retracto Sumário da Organização Mundial das Alfândegas**”. 26 de Janeiro de 2005.

ABRAHAMSSON, Hans & NILSSON, Anders. “**Moçambique em Transição – Um estudo sobre o Desenvolvimento durante o período 1974 –1992**”. 1ª Edição; Padrigu (CEEI-ISRI). Maputo: 1994.

BAIMA, Francisco de Resende. “**A Avaliação de desempenho de Recursos Humanos**”. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: www.eps.ufisc.br/disserta99/luiz/cap3.htm. Acesso em 12/10/2005

BERGAMINI, Cecília Whitaker e BERALDO Deobel Garcia Ramos. “**Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**”. 4ª edição, Editora Atlas SA, São Paulo: 1988.

BISPO, Patrícia. “**A ética na avaliação de desempenho**”. Brasil: 2004.. Disponível em: www.w3net.com.br/artigos/competência/art_ética.doc. Acesso em: 16/02/2005.

CAETANO, António; VALA, Jorge. “**Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas**”. 2ª Edição: Editora RH Lda. Lisboa: 2002.

CAETANO, José Miguel Chicote. “**A Participação dos Recursos Humanos no Processo de Reestruturação (Mudança) – O Caso da Alfândega de Maputo (1997-2001)**”(Tese de Licenciatura). Universidade Eduardo Mondlane – Unidade de Formação e Investigação em Ciências Sociais. Maputo: 2001.

CAMARA, Pedro B. da; GUERRA, Paulo Baleira; RODRIGUES, Joaquim Vicente. “**Humanitor: Recursos Humanos & Sucesso Empresarial**”. Publicações Dom Queixote. Lisboa: 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. “**Recursos Humanos na Empresa: Pessoas, Organizações e Sistemas**”. 3ª Edição, Volume 1. Editora Atlas S.A. São Paulo: 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. “**Iniciação à Administração de Pessoal**”. 3ª Edição: Markron Books do Brasil Editora. São Paulo: 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. “**Recursos Humanos**”. 7ª Edição: Edição Compacta, Editora Atlas S.A. São Paulo: 2002.

GALVÃO, Rosa Maria & MACHADO, Aurora. “**Avaliação de Qualidade: Em Busca da Excelência nas Bibliotecas**”. Biblioteca Nacional: Campo Grande Lisboa, 2004. Disponível em E-mail: rgalvão@bn.pt & amachado@bn.pt, Acesso em: 16/02/2005

GALLI, Óscar Claudino. **“Métodos de Amostragem para Uso em Pesquisa Científica”**. Versão Actualizada. Rio de Janeiro: 1997

HILÁRIO, Hermenegildo. **“Gestão de Recursos Humanos: Como Avaliação de Desempenho Influencia o Sucesso da Instituição”** (Tese de Licenciatura). Universidade Eduardo Mondlane – Faculdade de Economia / Curso de Gestão. Maputo, 2003.

LARA, Janayna Formosi & SILVA, Marlene Buhler. **“Avaliação de Desempenho no Modelo de Gestão por Competência: Uma Experiência de Utilização”**. Brasil, 2004. Disponível em E-mail:
http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.phd?codigo=TL0001&area=d8, Acesso em: 10/03/2005.

MATTOS, Ana Maria; SOARES, Mónica Fonseca; FRAGA, Tânia Mónica. **“Normas para Apresentação de Trabalhos Académicos da Escola de Administração”**. Porto Alegre, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. **“Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico”**. 3ª Edição: Editora Futura. São Paulo: 2000.

MOURA, Estêvão de. **“Gestão de Recursos Humanos: Influências e Determinantes do Desempenho”**. 1ª Edição: Edições Silabo. Lisboa: Setembro, 2000.

MOURA, Hugo J. – **“Avaliação de desempenho – Uma abordagem actual”**. Disponível em <http://www.guiarh.com.br/PAGINA22Q.htm>, Acesso em: 31/01/2005.

MOURA, Sílvia Teresa. **“Avaliação de desempenho Uma Visão Actual”**. Faculdade de Ciências Económicas de São Paulo. 2004.

PERETTI, Jean Marie. **“Recursos Humanos”**. 3ª Edição : Edições Silabo Lda. Lisboa: 2001.

ROCHA, J. A. **“Gestão dos Recursos Humanos”**. 2ª Edição: Editora Presença. Lisboa: 1997.

SILVA, Benedicto; NETO, António G. de Miranda...*et all*. **“Dicionário de Ciências Sociais”**. Fundação Getúlio Vargas-Instituto de Documentação. Editora da Fundação Getúlio Vargas; Rio de Janeiro: 1986.

SIMPSONS, William A. **“A Motivação”**. 1ª Edição. Lisboa: 1993

UTRESP. **“Estudo Sobre o Papel do Sector Público, Processo de Políticas Públicas, a Estratégia de Descentralização e Desconcentrarão e a Formação e Capacidade Institucional em Moçambique”**. DRAFT para Discussão, Maputo, Maio de 2002.

Documentos Consultados

- Conselho de Ministros, **Decreto nº 40/92 de 25 de Novembro**, publicado no BR nº 48, I série.
- Conselho de Ministros, **Decreto nº 15/98 de 31 de Março**, publicado no BR nº 12, I série.
- Conselho de Ministros, **4/2000 de 17 de Março**, publicado no BR nº 11, I Série.
- Ministério do Plano e Finanças: Direcção Geral da Alfândega. “**Ordem de Serviço nº 43/DRS/DGA/01**”, Aprovação do Sistema de Mérito.
- Ministério do Plano e Finanças: “**Diploma Ministerial nº 119/2001 de 8 de Agosto**”, publicado no BR nº 32, I série.
- Ministério do Plano e Finanças: Direcção Geral das Alfândegas. “**Filosofia Salarial das Alfândegas**”. 8 de Dezembro de 2004.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO PARA OS AVALIADORES

Estância..... Departamento/Secção.....

Categoria..... Desde quando é avaliador?.....

Assinale com "X" as respostas que considera correcta.

1. O que procura avaliar nos seus subordinados?

a) Comportamento b) Conhecimento c) Resultados d) Outro _____

2. Tem lhes informado dos seus critérios de avaliação?

a) Não b) Sim c) Outro _____

3. Qual o instrumento que utiliza para avaliar os seus subordinados?

a) Observações b) Anotações diárias c) Entrevista
d) Informações que tenho do avaliado e) Outro _____

4. De que aspectos têm tomado nota durante o período de avaliação?

a) Aspectos positivos b) Aspectos negativos c) Outro _____

5. Comunica-lhes e justifica a classificação atribuída?

a) Só comunico b) Só justifico c) Comunico e justifico
d) Não comunico nem justifico

6. Como avalia a componente relacionamento com o publico?

a) Recorro as instruções do regulamento b) Não avalio esta componente
c) Avalio sem recorrer as instruções d) Outro _____

7. Em qual das fases se preocupa em avaliar os seus subordinados?

a) No inicio do período b) No meio do período c) No fim do período
d) Outro _____

8. Os processos disciplinares influenciam na avaliação?

a) Sempre b) Algumas vezes c) Não d) Outro _____

9. Após o termino da avaliação num dado período no qual um funcionário teve processo disciplinar, qual tem sido a tendência das classificações seguintes?

a) 1 e 2 b) 2 e 3 c) 3 e 4 d) 4 e 5

10. Qual dos seguintes elementos influencia mais na avaliação?

a) Relações interpessoais b) Pontualidades c) Alcance das metas
d) Aprumo e) Assiduidade f) Outro _____

11. Como vê o papel do homologante?

a) Bem b) Mal c) Normal

Porque? _____

12. Já alterou a classificação atribuída a um dos subordinados por recurso/reclamação?

a) Sim b) Não Porque? _____

13. Após terminar a avaliação já teve de alterar alguma por imposição de um superior hierárquico (que não seja homologante)?

a) Sim b) Não Porque? _____

14. A componente variável do sistema de mérito incentiva os funcionários a um desempenho melhor?

a) Sim b) Não c) Não sei dizer d) Outro _____

15. Os funcionários têm mudado de comportamento nas vésperas da avaliação final num dado período?

a) Sim b) Não c) Não sei dizer d) Outro _____

Porque? _____

16. Comente sobre o nível de satisfação dos funcionários em relação aplicação do sistema de mérito nesta instituição?

Obrigado

QUESTIONÁRIO PARA OS AVALIADOS

Estância..... Departamento/Secção.....

Categoria..... Desde quando é avaliado?.....

Assinale com "X" as respostas que considera correcta.

1. Qual dos seguintes elementos influencia mais na avaliação?

- a) Relação interpessoal b) Pontualidade c) Aprumo
d) Alcance das metas e) Assiduidade f) Outro _____

2. Alguma vez recorreu/reclamou a sua avaliação?

- a) Sim b) Não

Porque? _____

3. Caso sim, alterou a classificação atribuída?

- a) Sim b) Não

4. Após terminar a avaliação num dado período, o avaliador já alterou a sua classificação sem que tenhas recorrido/reclamado?

- a) Sim b) Não

Porque? _____

5. Justificou-lhe o porque da alteração da classificação anterior?

- a) Sim b) Não c) Outro _____

6. Já teve um processo disciplinar?

- a) Sim b) Não

7. Caso sim, influenciou na sua avaliação?

a) Sim b) Não

8. Em que período o processo disciplinar influenciou na sua avaliação?

a) No período em que tive o processo b) No período seguinte
c) Até hoje influencia na avaliação d) Outro _____

9. Qual foi a classificação atribuída no período em que teve processo disciplinar?

a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 5

10. O teu avaliador tem feito anotações sobre o vosso desempenho?

a) Sim b) Não c) Outro _____

11. Sobre que aspectos o avaliador tem feito anotações?

a) Positivos b) Negativos c) Todos aspectos
d) Outro _____

12. Num dado período, em que fase o avaliador se preocupa em avaliar?

a) No início do período b) No meio do período
c) No fim do período d) Em todo período e) Outro _____

13. Como é que o seu avaliador avalia a componente relacionamento com o público?

a) Segue as instruções do regulamento b) Não avalia esta componente
c) Avalia sem seguir as instruções d) Outro _____

14. Como vê o papel do homologante?

a) Bem b) Mal c) Normal

Porque? _____

ANEXO 3

Resultado do Questionário dos Avaliadores

Questões	Frequência	Percentagens
O que procura avaliar nos subordinados?		
Comportamento	0	0
Conhecimento	0	0
Resultados	0	0
Outro (tudo)	16	100
Informa os seus critérios de avaliação?		
Sim	5	31
Não	11	69
Outro	0	0
Quais os instrumentos que utiliza para avaliar?		
Observação	8	50
Anotações diárias	4	25
Entrevista	0	0
Informações que tenho do avaliado	1	6
Observação e informação que tenho do avaliado	2	13
Anotações diárias e informação que tenho do avaliado	1	6
Outro	0	0
Quais os aspectos que toma nota na avaliação?		
Aspectos positivos	0	0
Aspectos Negativos	5	31
Outro (Todos aspectos)	11	69
Comunica e justifica a classificação atribuída?		
Só comunico	9	56
Só justifico	0	0
Comunico e justifico	7	44
Não comunico nem justifico	0	0
Como avalia o relacionamento com o público?		
Recorro as instruções do regulamento	13	81
Não avalio esta componente	1	6
Avalio sem recorrer as instruções	2	13
Outro	0	0
Em que fase se preocupa em avaliar os subordinados?		
No início do período	2	13
No meio do período	1	6
No fim do período	11	68
Outro(Todo período)	2	13
Os processos disciplinares influenciam na avaliação?		
Sempre	10	63

Algumas vezes	6	38
Não	0	0
Outro	0	0
Tendência das avaliações após o processo disciplinar?		
1 e 2	0	0
2 e 3	2	13
3 e 4	10	63
4 e 5	4	25
O que influencia mais na avaliação?		
Relações interpessoais	6	39
Pontualidade	0	0
Alcance das metas	5	31
Aprumo	0	0
Assiduidade	0	0
Relacionamento interpessoal e alcance das metas	3	18
Pontualidade e alcance das metas	1	6
Outro (Não sabe)	1	6
Como vê o papel do homologante?		
Bem	0	0
Mal	0	0
Normal	7	44
Já alterou a classificação por recurso/reclamação?		
Sim	2	13
Não	14	88
Já alterou por imposição de um superior hierárquico?		
Sim	0	0
Não	0	0
A componente variável do sistema de mérito incentiva?		
Sim	13	81
Não	1	6
Outro (Não sabe dizer)	2	12
Os funcionários têm mudado de comportamento?		
Sim	9	56
Não	5	31
Não sei dizer	2	13
Outro	0	0
Nível de satisfação em relação aplicação do sistema.	10	63
Total de Inquiridos	16	100

ANEXO 4

Resultado do Questionário dos Avaliados

Questões	Frequência	Percentagens
O que influencia mais na avaliação?		
Relacionamento interpessoais	7	28
Alcance das metas	5	20
Pontualidade	1	4
Aprumo	0	0
Assiduidade	3	12
Relacionamento interpessoal e alcance das metas	5	20
Pontualidade e assiduidade	1	4
Relacionamento interpessoal e pontualidade	1	4
Outro (não sabe)	2	8
Alguma vez Recorreu/reclamou a sua avaliação?		
Sim	5	20
Não	20	80
Caso sim, alterou a classificação atribuída?		
Sim	4	16
Não	1	4
Já alteraram a classificação sem que tenhas recorrido?		
Sim	0	0
Não	25	100
Justificaram-lhe o porque da alteração?		
Sim	3	12
Não	2	8
Já teve processo disciplinar?		
Sim	10	40
Não	15	60
Caso sim, influenciou na avaliação?		
Sim	6	24
Não	4	16
Em que período influenciou na avaliação?		
No período em que tive o processo	2	8
No período seguinte	1	4
Até hoje influencia	3	12
Outro (Nenhum período)	4	16
Qual foi a classificação atribuída?		
1	0	0
2	2	8
3	6	24
4	2	8
5	0	0

O avaliador tem feito anotações de desempenho?		
Sim	7	28
Não	14	56
Outro (não sabe)	4	16
Sobre que aspectos tem feito anotações?		
Positivos	0	0
Negativos	3	12
Todos aspectos	11	44
Outro (não sabe)	11	44
Em que fase o avaliador se preocupa em avaliar?		
No início do período	1	4
No meio do período	2	8
No fim do período	15	60
Outro (todo período)	7	28
Como vos avaliam o relacionamento com o público?		
Segue as instruções do regulamento	18	72
Não avalia esta componente	7	28
Avalia sem seguir as instruções do regulamento	0	0
Outro	0	0
Papel do homologante		
Bem	0	0
Mal	0	0
Normal	9	36
O que lhe desmotiva mais no sistema de mérito?		
Critérios de avaliação	3	12
Avaliadores	13	52
Homologante	0	0
Componente variável	1	4
Todo sistema	5	20
Critérios de avaliação e avaliadores	1	4
Outro (nada)	2	8
O avaliador tem feito encontros periódicos?		
Sim	4	17
Não	21	83
Nível de satisfação em relação aplicação do sistema?	18	72
Total de Inquiridos	25	100



ALFÂNDEGAS DE MOÇAMBIQUE

SISTEMA DE MÉRITO

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

<p>VISTO HOMOLOGO</p> <p>...../...../200.....</p> <p>.....</p> <p>CATEGORIA:</p> <p>FUNÇÃO.....</p>

NOME :

PI:

CATEGORIA :

FUNÇÃO :

LOCAL DE TRABALHO

DIRECÇÃO :

DEPARTAMENTO :

REPARTIÇÃO :

SECÇÃO :

PERÍODO DA AVALIAÇÃO :/...../..... a/...../.....

CLASSIFICAÇÃO :

Em Extenso : _____

SECÇÃO	PONTOS	COMENTÁRIOS
--------	--------	-------------

"A" - COMPORTAMENTO

1. Assiduidade		
2. Pontualidade		
3. Relacionamento com os colegas		
4. Relacionamento com o público		
5. Registos disciplinares		
6. Aprumo		

"B" - COMPETÊNCIAS BÁSICAS

1. Alcance de resultados		
2. Capacidade de trabalhar em grupo		
3. Iniciativa e cometimento institucional		
4. Cuidados e controle de equip. E bens		
TOTAL "A" + "B"		

"C" - COMPETÊNCIA PROFISSIONAL

1. Aplicação da lei e procedimentos		
2. Capacidade de lidar com mudanças		

TOTAL "A" + "B" + "C"	
-----------------------	--

"D" - GESTÃO E SUPERVISÃO

1. Gestão de recursos		
2. Capacidade de liderança		

CLASSIFICAÇÃO GERAL	
---------------------	--

OBSERVAÇÕES GERAIS

MAPUTO ___/___/___

TOMEI CONHECIMENTO

AVALIADOR

___/___/___

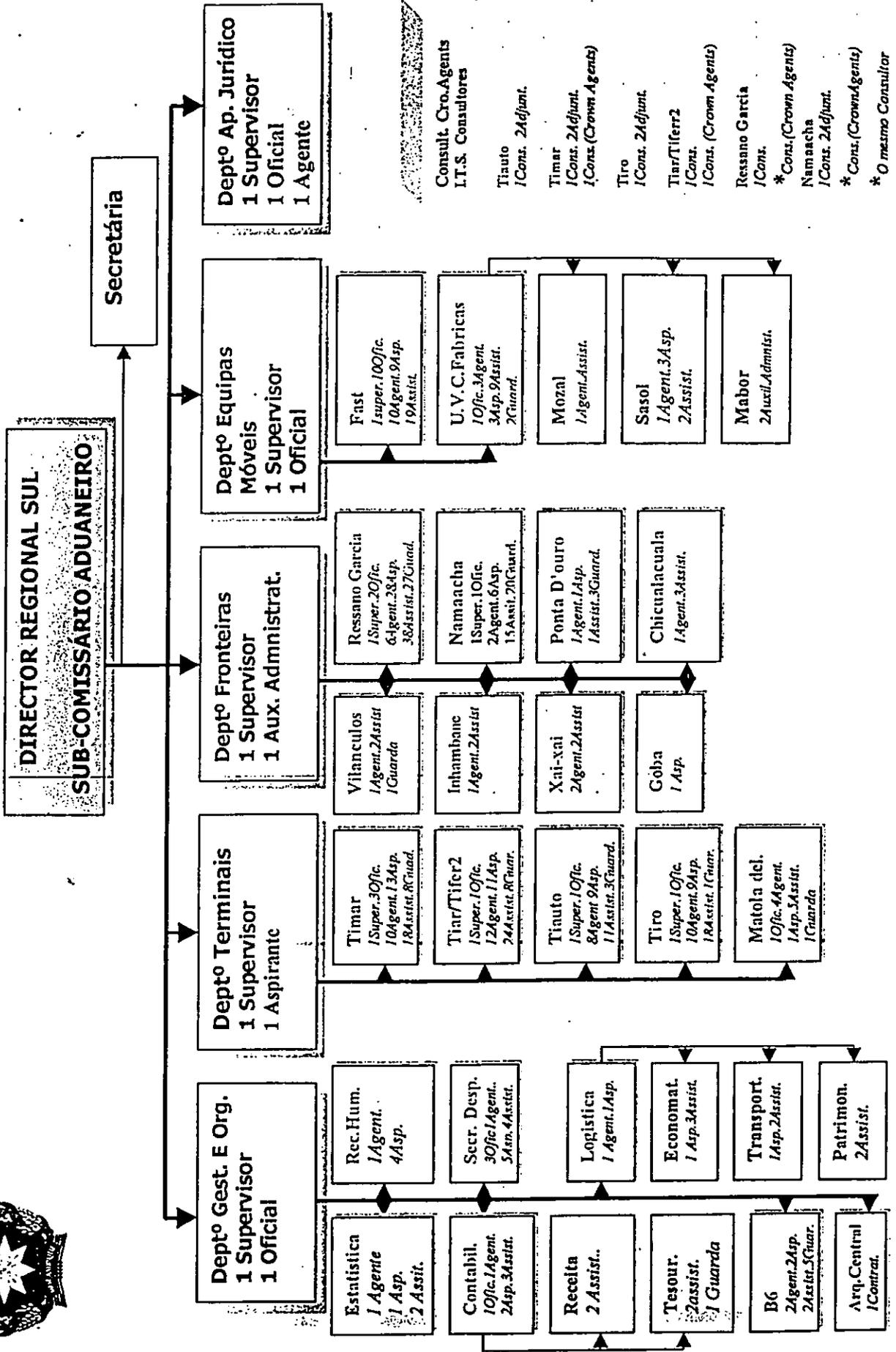
CATEGORIA: _____

FUNÇÃO: _____

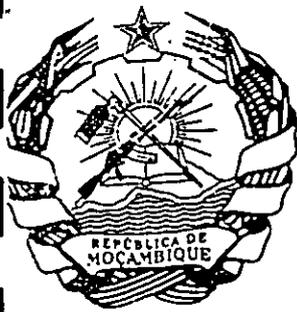


ORGANOGRAMA DA REGIÃO SUL

ANEXO 6



Quarta-feira, 8 de Agosto de 2001



BOLETIM DA REPÚBLICA

PUBLICAÇÃO OFICIAL DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

SUPLEMENTO

IMPRESSÃO NACIONAL DE MOÇAMBIQUE

AVISO

A matéria a publicar no «Boletim da República» deve ser remetida em cópia devidamente autenticada, uma por cada assunto, donde conste, além das indicações necessárias para esse efeito, o averbamento seguinte, assinado e autenticado: Para publicação no "Boletim da República"

SUMÁRIO

Ministério do Plano e Finanças:

Diploma Ministerial n.º 119/2001:

Aprova o Regulamento do Sistema de Mérito das Alfândegas de Moçambique.

Diploma Ministerial n.º 120/2001:

Prorroga para mais 90 dias, a suspensão constante do n.º 1 do Diploma Ministerial n.º 21/2001, de 14 de Fevereiro.

Ministérios da Administração Estatal e do Plano e Finanças:

Diploma Ministerial n.º 121/2001:

Aprova o quadro de pessoal sectorial da Delegação do Instituto Nacional de Estatística da Cidade de Maputo.

MINISTÉRIO DO PLANO E FINANÇAS

Diploma Ministerial n.º 119/2001

de 8 de Agosto

No âmbito do programa de reestruturação do Sistema Aduaneiro, é necessário adoptar medidas que assegurem que o desempenho, atitude e conduta dos funcionários das Alfândegas de Moçambique sejam profissionalmente avaliados, monitorados e registados dentro de um sistema padronizado e de formato tanto transparente como credível.

nestes termos, tornando-se necessário regulamentar de forma precisa os detalhes do sistema, assim como os procedimentos de aplicação nas Alfândegas, no uso das atribuições que

me são conferidas pela alínea f), do n.º 2 do artigo 4 do Decreto Presidencial n.º 2/96, de 21 de Maio, e do n.º 3 do artigo 15 do Decreto n.º 4/2000, de 17 de Março, determino:

Artigo 1. É aprovado o Regulamento do Sistema de Mérito das Alfândegas de Moçambique, bem como os seus anexos que são parte integrante do presente diploma ministerial.

Art. 2. O Director-Geral das Alfândegas, se necessário, emitirá versões operacionais resumidas das disposições do sistema aprovado pelo presente diploma ministerial, assim como manuais de serviço baseados em suas disposições, para facilitar o seu uso e a aplicação.

Art. 3. O presente diploma ministerial entra imediatamente em vigor.

Ministério do Plano e Finanças, em Maputo, 18 de Julho de 2001. — A Ministra do Plano e Finanças, *Luisa Dias Diogo*.

Regulamento do Sistema de Mérito das Alfândegas de Moçambique

ARTIGO 1

(Âmbito do Sistema)

O Sistema de Mérito aplica-se a todos os funcionários das Alfândegas, definidos como tal nos termos do Decreto n.º 4/2000, de 17 de Março.

ARTIGO 2

(Objectivos)

O Sistema de Mérito tem por objectivo:

1. Providenciar um processo de avaliação de pessoal, aberto e justo.
2. Tornar claro aos funcionários das Alfândegas, quanto aos níveis de desempenho que deles se espera de acordo com:
 - a) A qualidade, quantidade e pertinência do trabalho;
 - b) Cometimento no desempenho das suas funções;
 - c) Aprumo e correcção na sua atitude;
 - d) Ética profissional no desempenho das funções;
 - e) Aptidão profissional.
3. Permitir a quantificação do montante da componente variável do suplemento do salário dos funcionários das Alfândegas.
4. Permitir a qualificação para efeitos de progressão dos funcionários na categoria.

ARTIGO 3
(Periodicidade)

1. As avaliações serão realizadas para os períodos que vão de:

- a) Primeiro período: 1 de Janeiro até 30 de Junho, as quais irão determinar o suplemento variável a ser pago a partir do dia 1 de Outubro até ao dia 31 de Março;
- b) Segundo período: 1 de Julho até 31 de Dezembro, as quais irão determinar o suplemento variável a ser pago a partir do dia 1 de Abril até ao dia 30 de Setembro.

2. Os relatórios de avaliação individual, devem dar entrada na Direcção de Recursos Humanos até os dias 31 de Agosto e 28 de Fevereiro, respectivamente, para o 1.º e 2.º período de avaliação, de modo a assegurar que os ajustamentos salariais se possam efectuar atempadamente.

ARTIGO 4
(Tarefas e responsabilidades)

As principais tarefas e responsabilidades dentro do Sistema de Mérito são:

- a) Relativamente ao funcionário avaliado:
 - i. Trabalhar para atingir as competências e padrões requeridos;
 - ii. Tomar conhecimento dos resultados da avaliação em entrevista.
- b) Relativamente ao avaliador:
 - i. Realizar encontros periódicos com o funcionário avaliado, para rever o progresso;
 - ii. Avaliar o desempenho do funcionário, preenchendo o formulário de avaliação;
 - iii. Dar a conhecimento do resultado da avaliação ao avaliado, em entrevista;
 - iv. Preencher e devolver os relatórios atempadamente;
 - v. Sempre que solicitado, informar sobre os critérios e juízos aplicados na avaliação.
- c) Relativamente ao superior hierárquico do avaliador:
 - i. Assegurar a consistência na aplicação do sistema de mérito e determinação da classificação;
 - ii. Assegurar a justiça e igualdade de oportunidades;
 - iii. Assegurar a elaboração dos relatórios atempadamente.
- d) Relativamente aos Directores e Chefes de Departamentos Centrais:
 - i. Fazer o escrutínio selectivo e monitorar a avaliação;
 - ii. Resolver disputas entre o avaliador e o seu superior hierárquico;
 - iii. Lidar com recursos de acordo com o artigo 7 do presente Regulamento.
- e) Relativamente a Direcção de Recursos Humanos:
 - i. Prover orientação a todos os funcionários de acordo com as suas tarefas e responsabilidades;
 - ii. Fornecer os formulários de avaliação à todas unidades e sub-unidades das Alfândegas, incluindo por meios electrónicos;
 - iii. Manter um ficheiro para cada funcionário contendo todas as avaliações sobre o seu desempenho;

- iv. Fazer um escrutínio ao relatório sobre a forma como este foi preenchido e certificar-se de que no processo foram observados os princípios de equidade e justiça;
- v. Introduzir a pontuação total no sistema de base de dados de pessoal;
- vi. Fazer um acompanhamento por análise estatística e selectiva e escrutinar os padrões dos relatórios;
- vii. Providenciar formação aos funcionários de modo a que percebam o sistema e saibam aplicá-lo;
- viii. Examinar e monitorar todas as avaliações que foram objecto de reclamação e/ou recurso que tenha havido alteração do resultado inicial da avaliação.

ARTIGO 5
(Procedimentos)

1. Classificação de mérito:

A classificação de mérito deve ser atribuída pelo avaliador a quem se requer o seguinte:

- a) Avalie até que ponto os padrões de comportamento competência foram demonstrados de acordo com factores e critérios estabelecidos nos anexos 1 e 2
- b) Fazer comentários resumidos sobre as evidências usadas na determinação da pontuação atribuída a cada fact
- c) Atribuir uma classificação;
- d) Comentar sobre a classificação atribuída.

2. Homologação da avaliação:

A avaliação está sujeita a aprovação e homologação do superior hierárquico do avaliador, neste caso o funcionário que a homologa. A entidade homologante deve:

- a) Certificar-se de que os padrões de avaliação foram justos e consistentemente aplicados;
- b) Inquirir sobre quaisquer questões que suscitem dúvidas ou aparente existência de discriminação ou favorecimento;
- c) Homologar a avaliação;
- d) Nos casos em que o funcionário que deve homologar não concorda com a avaliação total, a mesma deve ser discutida com o avaliador até se chegar a um acordo. Caso o acordo não seja alcançado, as partes devem fundamentar por escrito as suas posições e submeter as mesmas ao Director de tutela para apreciação e decisão.

3. Entrevista de avaliação:

- a) Do resultado da avaliação, e após homologação, o funcionário toma conhecimento, podendo se não entender, apresentar os seus pontos de vista ao avaliador, que tem a obrigação de explicar de forma detalhada as razões do resultado da avaliação;
- b) Se depois de uma explicação detalhada, nos termos da alínea anterior, o funcionário continuar em desacordo, poderá, se assim o entender, apresentar recurso ou reclamação nos termos deste Regulamento.

§ único. Para efeitos de avaliação e atribuição da classificação deve-se preencher o formulário de avaliação (Formulário Anexo I e ainda a escala de avaliação constante do Anexo 2, secções A, B, C e D, sendo o formulário e a escala parte integrante do presente Regulamento.

8 DE AGOSTO DE 2001

ARTIGO 6

(Avaliação de funcionários em situação especial)

1. Nos casos em que o funcionário se ausente por um período igual ou superior a três meses, por motivo de doença, licença de parto ou outra licença especial, não será avaliado durante o período, tornando-se válida para todos os efeitos, a avaliação do período anterior.

2. Nos casos em que o funcionário é transferido para um novo local de trabalho através de uma Ordem de Serviço, somente é requerida uma única avaliação, que deve ser efectuada pelo seu superior hierárquico com quem tenha trabalhado por um período igual ou superior a três meses, relativamente ao período em avaliação.

3. Nos casos em que é transferido um gestor ou um funcionário com a responsabilidade de avaliador, o transferido deve produzir relatórios de avaliação dos seus subordinados, quando a transferência ocorra após a supervisão do trabalho num período igual ou superior a três meses, relativamente ao período de avaliação. Nestes casos somente é requerida uma única avaliação para o período em causa.

4. Os funcionários promovidos serão avaliados na nova categoria se tiverem trabalhado nela três ou mais meses no período em avaliação. Nestes casos também é requerida somente uma avaliação. O mesmo é aplicável aos promovidos temporariamente.

ARTIGO 7

(Reclamação e Recurso)

1. Não concordando com a avaliação, o funcionário poderá desta recorrer. Para tal, deve solicitar em requerimento, dirigido à entidade homologante, a revisão da avaliação, apresentando factos e argumentos que sustentem a sua não concordância com o resultado da avaliação, no prazo de 10 dias úteis após a realização da entrevista e conhecimento do resultado.

2. A entidade homologante, após a recepção do processo, tem 20 dias para decidir, revendo ou mantendo a avaliação face aos argumentos apresentados pelo reclamante e eventuais informações pertinentes colhidas junto ao avaliador, dando de seguida conhecimento da decisão tomada ao avaliado e ao avaliador.

3. Caso o reclamante o pretenda fazer, poderá recorrer da decisão da entidade homologante, ao Director-Geral, no prazo de 15 dias após tomar conhecimento da mesma.

4. O Director-Geral ou a entidade a quem delegar, deve decidir no prazo de 30 dias após a recepção do recurso, sendo essa a decisão que prevalecerá para efeitos de aplicação do sistema de mérito no período seguinte ao da avaliação.

ARTIGO 8

(Disposições finais e transitórias)

1. Aos funcionários que concluíam com êxito o curso de formação para o ingresso na carreira das Alfândegas, ser-lhes-á aplicado o coeficiente 50% até que sejam sujeitos a primeira avaliação em conformidade com o estabelecido no presente Regulamento.

2. Para efeitos da aplicação imediata do sistema de mérito, os funcionários presentemente no activo, quer estejam já nomeados, quer estejam na situação de fora do quadro, ser-lhes-á aplicado o coeficiente 50%, até que seja realizada a primeira avaliação.

3. Em Setembro de 2001 será realizada a primeira avaliação que compreenderá a análise e avaliação do desempenho dos funcionários relativo ao período que vai de 1 de Janeiro de 2001 a 30 de Junho de 2001.

Anexo 1

Procedimentos de avaliação

1. O superior hierárquico (Avaliador) deve avaliar os funcionários mediante o preenchimento do formulário "V" de acordo com as orientações, critérios e indicadores constantes no Anexo 2 Secção A, B, C e D.

2. No preenchimento do formulário deve ter em conta a categoria na qual se encontra integrado o funcionário em avaliação, para efeitos de preenchimento das secções A, B, C e D.

As secções A e B do impresso devem ser preenchidas para todos os funcionários.

As secções A, B e C devem ser preenchidas para todos os funcionários nas categorias de Assistente Aduaneiro e acima.

As secções A, B, C e D devem ser preenchidas para todos os funcionários nas categorias de Agente Aduaneiro e acima.

3. A pontuação deve ser atribuída de acordo com a escala e critérios de avaliação estabelecidos.

4. A seguir à pontuação deve-se efectuar um comentário resumido indicando, se aplicável, exemplos específicos de desempenho durante o período de avaliação que justifiquem a pontuação.

5. Chama-se especial atenção ao facto de na secção A - COMPORTAMENTO, a assiduidade e a pontualidade terem uma pontuação diferente dos demais critérios, pois varia de 7,5 à 0, sem intervalos, por ser algo quantificável, enquanto que os outros critérios da secção A variam de 15 à 0, em forma de intervalos.

6. Excepcionalmente, caso um determinado critério de avaliação não seja aplicável a um funcionário ou grupo de funcionários, em virtude das suas funções, tarefas ou responsabilidades, a pontuação atribuída a esse critério não avaliável, deve ser igual a pontuação efectivamente obtida na avaliação, multiplicada pela pontuação máxima do critério não avaliável e dividida pela pontuação máxima possível de obter na avaliação após subtraída a pontuação do critério não avaliável, devendo o resultado ser arredondado a unidade mais próxima.

O valor obtido por esse método é preenchido no respectivo quadrado destinado a pontuação do critério, sendo adicionado ao total inicialmente obtido sem o preenchimento do critério.

Ex: Se por razões da sua função, tarefa ou responsabilidade, um funcionário com a categoria de Oficial Aduaneiro (Cat. 5) não se relaciona com o público nos serviços (por exemplo, um Oficial Aduaneiro afecto nos Departamentos Centrais de Receita, Orçamento, Irregularidade do Pessoal ou Departamento Jurídico - DGA), caso na avaliação total ele obtenha a pontuação de 180, excluindo o critério não avaliável, a pontuação a atribuir ao critério "Relacionamento com o público" será assim determinada:

$$(180 \times 15) / (225 - 15) = 12,85 = 13 \text{ pontos no critério de "Relacionamento com o público"};$$

Após a obtenção dessa pontuação (13 pontos), preenche-se no formulário, o quadrado respectivo, passando a pontuação total para 193 = (180 + 13).

7. A classificação no sistema de mérito deve ser determinada de acordo com o seguinte:

Classificação	Definição	Intervalo de pontuação		
		A+B	A+B+C	A+B+C+D
1	Desempenho excelente	127 - 135	164 - 175	211 - 225
2	Desempenho significativamente acima do nível exigido	100 - 126	131 - 163	168 - 210
3	Desempenho total do nível exigido	81 - 99	105 - 130	135 - 167
4	Desempenho que não satisfaz o nível exigido, mas recuperável com formação	68 - 80	88 - 104	113 - 134
5	Desempenho que não satisfaz o nível exigido e não recuperável através de formação	< 68	< 88	< 113

Observações gerais:

Para além da classificação, um breve resumo sobre o desempenho deve ser inserido no rectângulo reservado às observações gerais.

ESCALAS E CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO

Anexo 2, secção A

COMPORTEMENTO	PONTUAÇÃO			
	7,5	6	4,5	3
ASSIDUIDADE	<ul style="list-style-type: none"> - até 5 faltas justificadas no período em avaliação, ao abrigo da alínea a) do Artigo 151 do EGFE - menos de 3 atrasos injustificados no período em avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> - 6 faltas justificadas no período em avaliação, ao abrigo da alínea n) do Artigo 151 do EGFE - de 3 a 4 atrasos injustificados no período em avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> - 7 faltas justificadas no período em avaliação, ao abrigo da alínea a) do Artigo 151 do EGFE - de 9 a 12 atrasos injustificados no período em avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> - 8 a 9 faltas justificadas no período em avaliação, ao abrigo da alínea a) do Artigo 151 do EGFE - de 13 a 20 atrasos injustificados no período em avaliação
PONTUALIDADE				<ul style="list-style-type: none"> - mais do que 9 faltas justificadas no período em avaliação, ao abrigo da alínea a) do Artigo 151 do EGFE - mais do que 20 atrasos injustificados no período em avaliação
RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS	<ul style="list-style-type: none"> - tem muito bom relacionamento com os colegas - cria bom ambiente de trabalho - interessa-se pelos colegas e ajuda a sua simpatia e respeito 	<ul style="list-style-type: none"> - tem bom relacionamento com os colegas - procura manter um bom ambiente de trabalho - é respeitado pelos colegas 	<ul style="list-style-type: none"> - tem relacionamento normal com os colegas 	<ul style="list-style-type: none"> - é indiferente no relacionamento com os colegas
RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO	<ul style="list-style-type: none"> - tem muito bom relacionamento com o público - interessa-se em solucionar os problemas do público - é atencioso e cortês 	<ul style="list-style-type: none"> - tem bom relacionamento com o público - é atencioso e cortês - é prestável 	<ul style="list-style-type: none"> - tem relacionamento normal com o público - geralmente procura solucionar os problemas do público 	<ul style="list-style-type: none"> - não é prestável - não é sensível aos problemas do público
REGISTOS DISCIPLINARES	<ul style="list-style-type: none"> - não tem nenhum registo disciplinar - é exemplar - tem menções de louvores 	<ul style="list-style-type: none"> - não tem nenhum registo disciplinar - é exemplar 	<ul style="list-style-type: none"> - não tem nenhum registo disciplinar 	<ul style="list-style-type: none"> - tem uma advertência oral
APRUMO	<ul style="list-style-type: none"> - tem orgulho de envergar o uniforme de forma correcta - entende a importância de envergar o uniforme - sempre com o cabelo e a barba feita 	<ul style="list-style-type: none"> - usa sempre o uniforme correctamente - o cabelo e a barba estão sempre em ordem 	<ul style="list-style-type: none"> - raras vezes o uniforme não está envergado devidamente - raras vezes o cabelo e a barba estão em ordem 	<ul style="list-style-type: none"> - frequentemente o uniforme não está completo - frequentemente o cabelo e a barba não estão em ordem
				<ul style="list-style-type: none"> - não se interessa pelos colegas, não é respeitado, nem respeita os colegas - provoca alhos com os colegas
				<ul style="list-style-type: none"> - é rude - não se interessa em encontrar soluções para os problemas do público - provoca alhos
				<ul style="list-style-type: none"> - tem uma advertência escrita ou alibuída uma pena disciplinar
				<ul style="list-style-type: none"> - nunca se preocupa em envergar correctamente o uniforme - não cuida do cabelo nem da barba

8 DE AGOSTO DE 2001

ESCALAS E CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO

Anexo 2, seção B

COMPETÊNCIAS BÁSICAS	PONTUAÇÃO				0
	de 13 a 15	de 10 a 12	de 7 a 9	de 1 a 6	
ALCANCE DE RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> - sempre ultrapassa obstáculos e sempre alcança resultados atempadamente; - aprende a evitar problemas similares no futuro; 	<ul style="list-style-type: none"> - olha em frente identifica problemas; desenvolve soluções e apresenta-as atempadamente; 	<ul style="list-style-type: none"> - segue as instruções apropriadamente para assegurar o cumprimento dos níveis e prazos 	<ul style="list-style-type: none"> - lenta cumprir os prazos e alcançar os níveis desejados - alerta os oficiais imediatos sobre as dificuldades 	<ul style="list-style-type: none"> - falha consistentemente no cumprimento dos prazos e níveis requeridos
CAPACIDADE DE TRABALHAR EM GRUPO	<ul style="list-style-type: none"> - é fácil de se lidar e é sempre prestável aos colegas - está sempre disposto a oferecer informações relevantes de aconselhamento e apoio - faz comentários construtivos sobre como o desempenho da equipa poderá ser melhorado 	<ul style="list-style-type: none"> - sempre prestável aos colegas e quando necessário oferece aconselhamento e apoio 	<ul style="list-style-type: none"> - é prestável nos colegas e quando necessário oferece os aconselhamento e apoio 	<ul style="list-style-type: none"> - é relutante em ajudar e assistir os colegas, somente o faz quando encorajado pelo oficial imediato 	<ul style="list-style-type: none"> - falha em assistir os colegas no cumprimento das tarefas ou no alcance dos objectivos
INICIATIVA E COMETIMENTO INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - está sempre auto-motivado, procurando e aceitando responsabilidades adicionais - insiste sempre na obtenção de resultados tanto em momentos de crise, assim como no trabalho diário 	<ul style="list-style-type: none"> - é auto-motivado, toma medidas por iniciativa própria e insiste na conclusão das tarefas 	<ul style="list-style-type: none"> - mostra iniciativa e determinação na conclusão de tarefas rotineiras 	<ul style="list-style-type: none"> - mostra pouca iniciativa, mas insiste nas tarefas sob orientação do oficial imediato 	<ul style="list-style-type: none"> - é incapaz de tomar iniciativa, frequentemente distorce de tarefas difíceis
CUIDADOS E CONTROLE DE EQUIPAMENTOS E BENS	<ul style="list-style-type: none"> - sempre salvaguarda todos os equipamentos e bens - regularmente testa a eficiência operacional e sistematicamente providencia manutenção 	<ul style="list-style-type: none"> - salvaguarda equipamentos e bens - providencia manutenção quando necessário 	<ul style="list-style-type: none"> - salvaguarda os equipamentos e bens 	<ul style="list-style-type: none"> - usualmente salvaguarda equipamentos e bens - lapsos ocasionais de segurança 	<ul style="list-style-type: none"> - falha na salvaguarda de equipamentos e bens e nunca providencia manutenção das mesmas

ESCALAS E CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO

Anexo 2, secção C.

COMPETÊNCIA PROFISSIONAL	PONTUAÇÃO				
	de 20 a 10	de 17 a 14	de 13 a 11	de 10 a 8	de 7 a 0
APLICAÇÃO DA LEI E DE PROCEDIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> - possui conhecimento detalhado, profundo e actualizado das leis e procedimentos relativos ao seu trabalho - aplica as leis e procedimentos de forma consistente e equitativa 	<ul style="list-style-type: none"> - possui conhecimento detalhado das leis e procedimentos relativos ao seu trabalho - aplica as leis e procedimentos de forma competente 	<ul style="list-style-type: none"> - conhece as leis e procedimentos - aplica-se de forma competente em muitas situações necessárias de orientações sobre circunstâncias que não lhe são familiares 	<ul style="list-style-type: none"> - tem baixo nível de conhecimento sobre a lei e os procedimentos - aplica-se conforme a orientação 	<ul style="list-style-type: none"> - consistentemente falha na aplicação das leis básicas e procedimentos
	<ul style="list-style-type: none"> - sempre adopta atitudes positivas em relação as mudanças - procura desenvolver novos e melhores métodos de trabalho e procedimentos - toma medidas em adiantamento para facilitar as mudanças - sempre faz revisão e aprende lições para o processo de mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> - adopta uma atitude positiva para com a mudança - adapta-se rapidamente - toma medidas para assegurar a eficiência 	<ul style="list-style-type: none"> - adapta-se às mudanças e certifica-se de que os novos procedimentos alcançaram os resultados esperados 	<ul style="list-style-type: none"> - precisa de apoio do superior imediato para se adaptar às mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> - resiste às mudanças no trabalho prático e nos procedimentos
CAPACIDADE DE LIDAR COM MUDANÇAS					

Anexo 2, secção D

ESCALAS E CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO

GESTÃO E SUPERVISÃO	PONTUAÇÃO				
	de 25 a 22	de 21 a 18	de 17 a 13	de 12 a 8	
GESTÃO DE RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> - avalia convenientemente a política e os objectivos estabelecidos, e faz o uso apropriado dos recursos disponíveis, estabelecendo métodos e critérios claros para o seu uso. - avalia os custos para o alcance dos objectivos estabelecidos tendo em conta a qualidade, quantidade, tempo, custo e riscos envolvidos - direcciona os recursos para os locais onde haja maior necessidade tendo em conta os objectivos estabelecidos para o curto, médio e longo prazos - gere cuidadosamente o orçamento e o monitora devidamente o toma acção sempre que necessário 	<ul style="list-style-type: none"> - direcciona os recursos para os locais onde haja maior necessidade tendo em conta os objectivos estabelecidos numa gestão do dia a dia - avalia os custos para o alcance dos objectivos estabelecidos - faz o uso racional dos recursos no seu dia a dia 	<ul style="list-style-type: none"> - direcciona os recursos para onde são necessários, tendo em conta os objectivos estabelecidos 	<ul style="list-style-type: none"> - demonstra dificuldades na definição de métodos e critérios para o uso dos recursos disponíveis, sendo necessário orientá-lo frequentemente 	<ul style="list-style-type: none"> - demonstra muitas dificuldades na gestão e monitoração dos recursos que lhe são disponíveis
	<ul style="list-style-type: none"> - é exemplar perante o seu pessoal, tratando-o de forma justa e dando crédito às suas qualidades e habilidades - afecta o pessoal de forma correcta, delega convenientemente as tarefas e supervisiona as mesmas - estabelece critérios justos para o desenvolvimento do pessoal e avalia-os convenientemente - chama atenção aos erros cometidos e elogia os aspectos positivos - encoraja o diálogo aberto e construtivo - toma decisões firmes 	<ul style="list-style-type: none"> - é exemplar perante o pessoal, afectando de acordo com as suas qualidades - abre-se ao diálogo - supervisiona o trabalho e procura ter um bom ambiente de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - é um gestor que cumpre normalmente com as suas tarefas - distribui as tarefas, faz a supervisão e controla-as 	<ul style="list-style-type: none"> - demonstra muitas dificuldades a lidar com o pessoal, e não se comunica convenientemente 	<ul style="list-style-type: none"> - não é exemplar perante o seu pessoal - gere o pessoal de forma conflituosa e não se emenda mesmo com chamada de atenção