

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

Faculdade de Letras e Ciências Sociais

Departamento de Ciência Política e Administração Pública

Curso de Licenciatura em Administração Pública

REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO: *Impacto do Sistema de
Classificação de Mérito usado na Autoridade Tributaria, na Motivação dos
Funcionários: (2010-2012)*

Licencianda: Silvia Albino Langue Chambela

Supervisor: Rev. Anastácio Diogo Lopes Chembeze (Mestre em Paz e Governação)

Maputo, Novembro de 2012

Silvia Albino Langué Chambela

REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO: *Impacto do Sistema de Classificação de Mérito usado na Autoridade Tributária, na Motivação dos Funcionários: (2010-2012).*

Trabalho do Fim do Curso, Apresentado ao Curso de Licenciatura em Administração Pública, Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane,
Para a Obtenção do Grau de Licenciada em Administração Pública.

Supervisor

Presidente do Júri

Oponente

(Anastácio D. L. Chembeze)

(Eduardo Nguenha)

(Xavier de Jesus Maria)

Maputo, Novembro de 2012

DECLARAÇÃO

Eu, Sílvia Albino Langue Chambela, declaro por minha honra que este trabalho, nunca foi apresentado para obtenção de qualquer grau académico nesta ou em qualquer outra instituição. O mesmo resulta de um trabalho de investigação realizado por mim ao longo deste ano de 2012, e as fontes utilizadas estão indicadas no texto e na bibliografia.

Assinatura

DEDICATÓRIA

A toda minha família que sempre me incentivou e em especial aos meus pais, Albino Languê Chambela e Querta Daniel Massingue, pelo amor, atenção e dedicação que dispensaram para que eu pudesse chegar a esta etapa.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida, saúde e protecção que me tem concedido dia após dia.

A toda minha família, que soube acompanhar-me e apoiar em todo o percurso da formação, as minhas amigas ganhas durante este período, Yolanda Nghanane e Isaura Zimila, pelo apoio e dedicação que sempre houve entre nós, e um agradecimento especial ao meu marido Alfredo Joaquim Mariquele pelo apoio, atenção e compreensão nos momentos em que não teve a devida atenção porque tinha que me empenhar mais nos estudos.

Um eterno agradecimento ao meu supervisor, o Rev. Anastácio Diogo Lopes Chembeze, que incansavelmente, orientou-me e transmitiu conhecimentos, conselhos e dicas para que este trabalho pudesse existir e ser aceite.

Endereço, agradecimentos a Autoridade Tributária, por me ter recebido e autorizado a fazer o trabalho de campo na instituição. Especialmente a direcção de recursos humanos, na pessoa de Dr. David Rafael, pelo acompanhamento, orientação e colaboração durante todo o período de recolha de dados. Igual agradecimento ao Dr. Carlos Magno, Dr. Agostinho Mabota, e o Dr. William Xiquele pela colaboração, e a todos funcionários pela sua disponibilidade em fornecer dados que foram úteis para este trabalho.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANFP	Autoridade Nacional da Função Pública
AP	Administração Pública

AT	Autoridade Tributária
BM	Banco Mundial
DRH	Direcção de Recursos Humanos
EGRSP	Estratégia Global da Reforma do Sector Público
EGFAE	Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado
FMI	Fundo Monetário Internacional
IMAP	Instituto Médio de Administração Pública
MFP	Ministério da Função Pública
PQG	Programa Quinquenal do Governo
SIFAP	Sistema de Formação em Administração Pública
SIGEDAP	Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública
SNGRH	Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos
SCR	Sistema de Carreiras e Remuneração
RSP	Reforma do Sector Público

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Classificação de Mérito
Tabela 2	Distribuição Percentual do Suplemento Variável
Tabela 3	Evolução Semestral dos Méritos na AT
Tabela 4	Evolução Percentual dos Méritos na AT

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1	Comunicação de Despacho do Presidente da AT
Anexo 2	Lei nº 1/2006 de 22 de Março
Anexo 3	Sistema de Mérito
Anexo 4	Roteiro de Entrevistas
Anexo 5	Questionários

RESUMO

O presente trabalho é resultado de um estudo de caso sobre o sistema de mérito usado para avaliação de desempenho dos funcionários da AT cujo objectivo foi de analisar o impacto deste sistema na motivação dos funcionários, dando ênfase a evolução dos méritos atribuídos tendo em conta os constrangimentos que este instrumento pode ter, por um lado, e o contributo que o mesmo deu à instituição, por outro. Importa salientar que este sistema diferencia-se ao aplicado na função público, designado Sistema de Gestão de Desempenho na administração Pública (SIGEDAP). O estudo usou o método monográfico usando técnicas de documentação directa e indirecta que consiste na revisão bibliográfica e documental; e foi igualmente suportado por entrevistas e interacção directa com funcionários de diferentes escalões na instituição.

A história de administração pública em Moçambique compreendeu diversas fases, desde o período pré-colonial até ao pós-colonial. O trabalho centrou-se no período entre 2010 a 2012, caracterizado pelas reformas na AP, resultantes da Estratégia Global da Reforma do Sector Público (EGRSP) 2001-2011, influenciada pelos condicionalismos das instituições de Bretton Woods, nomeadamente do FMI e BM. As reformas tornaram a AT numa instituição moderna, competitiva e orientada para resultados.

O estudo revelou que uso do modelo de administração contingencial na AT tem em vista acompanhar a dinâmica do mercado e responder aos objectivos da reforma com a introdução do sistema de avaliação de desempenho de mérito que estabelece critérios e parâmetros de avaliação tendo em conta o alcance dos resultados determinados e garantir a competitividade. Embora se considere o sistema importante, o mesmo apresenta alguma subjetividade e falta de transparência na sua implementação para torna-lo fiável perante os funcionários.

O estudo concluiu que a AT conjuga dois métodos de avaliação a saber escalas gráficas e avaliação por resultados. O sistema apresenta constrangimentos típicos destes dois métodos - falta de flexibilidade limitando o avaliador a observar apenas o estabelecido no instrumento, ignorando-se assim outras características que possam existir. Existe muita subjetividade aumentando o risco de manipulação dos resultados por parte do avaliador.

CAPITULO I

INTRODUÇÃO

O presente estudo, faz uma análise do impacto do sistema de classificação de mérito usado na Autoridade Tributaria (AT) como um instrumento motivacional para o bom desempenho, atitude e conduta dos seus funcionários. Este enquadra-se no âmbito da Reforma do Sector Público em curso no país, olhando especificamente para a reforma dos salários no que diz respeito à remuneração por desempenho. Sendo a pessoa, o recurso mais importante no funcionamento das instituições e organizações, coloca-se a necessidade de estabelecimento de políticas de criação de incentivos para atrair e manter ou reter quadros com alto nível de desempenho. Dentre vários planos de remuneração por desempenho, os incentivos salariais, têm merecido atenção por parte dos gestores, uma vez que aceita-se cada vez mais, o argumento de que melhores salários são motivacionais para o desempenho e integridade dos funcionários; embora se reconheça que estes não são o elemento principal e que existem outros planos de remuneração por desempenho, tais que serão abordados mais adiante.

O Sistema de Classificação de Mérito usado na AT para avaliação dos funcionários tem em vista a assegurar que o desempenho, atitude e conduta destes sejam profissionalmente avaliados, monitorados e registados dentro de um sistema padronizado. Esta avaliação tem por efeito, servir de elemento de quantificação do montante variável do suplemento salarial dos funcionários que se destacam no seu desempenho, segundo a fórmula aprovada pelo Despacho do Presidente da AT datado 08 de Janeiro de 2008, que aprova o Regulamento do Sistema de Mérito da AT e ainda como um elemento de aferição e qualificação individual para efeitos de progressão dos funcionários na sua categoria profissional específica. Neste contexto, pretende-se com este estudo trazer elementos capazes de mostrar se a implementação deste sistema está ou não de acordo com os objectivos preconizados na sua criação.

O sistema de Carreiras e Remuneração (SCR), aprovado pelo Decreto n. 54/2009 de 8 de Setembro, estabelece que a remuneração dos funcionários e agentes de Estado é constituída por vencimento e suplementos. Para este trabalho quatro componentes de análise baseados no Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE), são importantes,

nomeadamente: Vencimento e Suplementos de acordo com as alíneas a) e b) do artigo 47 capítulo VII e Distinções e Prémios de acordo com os números 1 e 2 do artigo 68, capítulo XI.

O trabalho está dividido em quatro capítulos. O primeiro capítulo faz a contextualização, formulação do problema, justificativa, definição dos objectivos do estudo, formulação das hipóteses do estudo e metodologia a usar. O segundo faz o enquadramento teórico e conceptual que é uma revisão da literatura sobre o assunto em análise. No terceiro capítulo, apresenta-se o estudo de caso em que se faz uma breve descrição e caracterização da instituição, seu enquadramento na estrutura da Administração Pública (AP) moçambicana e o problema em estudo, para depois analisar e interpretar o fenómeno à luz do enquadramento teórico e conceptual. Por fim, o quarto capítulo apresenta as conclusões tiradas baseando-se na justificativa e hipóteses, para depois colocar algumas observações do estudo.

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

A partir dos finais do século XV (1498) até meados do século XX (1975), o território Moçambicano esteve sob administração colonial, tal que aconteceu em três fases: período de ouro; período de marfim; e período de escravos, respectivamente. A delimitação do actual território de Moçambique resulta da Conferencia de Berlim (Novembro de 1884 a Fevereiro de 1885), em que as potências coloniais com interesses no continente africano, nomeadamente Bélgica, França, Alemanha, Grã-Bretanha, Itália, Portugal, Espanha e os estados independentes (Holanda, Dinamarca, Estados Unidos da América, Suécia, Austria-Hungria), Império Otomano, entraram em conversações a pedido de Portugal, que culminaram com a delimitação das actuais fronteiras e a ocupação efectiva sob forma de colónia já em Julho de 1869. Feita a delimitação das fronteiras, a organização administrativa compreendeu duas estruturas de administração territorial: a estrutura colonial e a estrutura de administração tradicional, esta última implicou o estabelecimento de regras de submissão à autoridade colonial.

Neste processo de organização da administração pública portuguesa, distinguem-se quatro fases que influenciaram a administração pública em Moçambique no período anterior à independência a saber: a administração da monarquia tradicional que vigorou até 1820, caracterizada por uma administração pública centralizada; as fases da Monarquia Liberal e da Primeira República de 1820 a 1926, caracterizada simultaneamente por uma administração liberal marcada pela separação do poder entre a administração e a justiça; a fase do Estado Novo entre 1926 e 1974, em que foi adoptada uma administração autoritária e corporativa caracterizada não só pela separação de poderes entre a administração e a justiça, mas também pelo reforço da administração central em detrimento da municipal, diminuição das garantias dos particulares e o incremento do autoritarismo político-ideológico do Estado dando primazia à centralização da administração pública; e a fase da segunda República iniciada após o golpe de Estado a 25 de Abril de 1974, que culminou com a adopção de uma administração social e económica caracterizada pela separação das funções administrativa e jurisdicional, reforço da administração local, incremento do poder intervencionista do Estado na economia e restabelecimento dos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos na constituição e deu-se ênfase a descentralização da administração pública.

Note-se que no período entre Setembro de 1974 a Junho de 1975, Moçambique foi dirigido por um governo de transição, mercê da vitória militar do movimento de libertação nacional, a Frente de Libertação de Moçambique (FRELIMO).

Com a proclamação da independência em 25 de Junho de 1975, nasceu a República Popular de Moçambique (RPM) e entrou em vigor a nova Constituição da República Popular de Moçambique e a adopção do modelo de governação socialista, em que o poder pertencia aos operários e camponeses unidos e dirigidos pela FRELIMO. O grande desafio era de adequar a administração pública à nova realidade de forma a responder às necessidades de uma máquina administrativa que se ajustasse aos interesses nacionais. Observou-se que as características do Estado colonial implantado em Moçambique estavam viradas para as cidades, sendo assim, para por o Estado ao serviço das massas operárias e camponesas era preciso revolucionar o Aparelho do Estado (AE) sendo necessário empreender uma profunda transformação dos métodos de trabalho e de estruturação a fim de proporcionar a criação de novos esquemas mentais e regras de funcionamento, com objectivo de destruir todos vestígios do colonialismo e do imperialismo. Nesse âmbito foi realizada uma Reunião Nacional da Função Pública, conhecida como *Seminário de Escangalhamento do Aparelho do Estado Colonial*, a qual ia reflectir sobre as acções que deveriam ser levadas a cabo para a edificação da AP.

A partir daí e à luz da Constituição da RPM, vários instrumentos normativos foram aprovados para organizar a AP a começar pelo Decreto nº 1/75 de 27 de Julho, para o aparelho do Estado Central, que definia as principais funções e tarefas de cada ministério na realização do Programa Geral de Actividades do Conselho de Ministros e delimitar as suas competências. Os princípios de orientação do AE derivaram dos Estatutos da FRELIMO, onde o princípio de organização e funcionamento mais importante era o Centralismo Democrático. Para garantir este papel centralizador do Estado foram aprovadas pelo Decreto nº 4/81, de 10 de Junho, as Normas de Organização e Direcção do Aparelho do Estado Central (NODAEC). É importante referir que com a fuga de muitos colonos, foi necessário que se tomassem medidas rápidas para manter a organização e funcionamento do Estado aos vários níveis, tendo sido recrutados muitos moçambicanos para integrarem o AE.

Estes novos funcionários, na sua maioria sem formação profissional, tinha dificuldades de enquadramento devido a falta de condições pelo Estado para realização de capacitação ou formação dos mesmos. Já na década de 80, com a realização do IV Congresso da FRELIMO em Abril de 1983, verificou-se um movimento de transformações que constituiu um marco importante para a mudança do sistema político de Governação e a substituição do modelo de desenvolvimento de economia planificada, para economia do mercado. Uma das deliberações importantes deste congresso foi a entrada de Moçambique como membro do Fundo Monetário Internacional (FMI) e Banco Mundial (BM) já em 1984. Como consequência destas deliberações e dentro dos condicionalismos das instituições de Bretton Woods (FMI e BM), foi adoptada e iniciada a implementação do Plano de Acção Económica (PAE) em 1986, e em 1987 inicia-se a implementação do Programa de Reajustamento Estrutural que se designou Programa de Reabilitação Económica (PRE), que consistiu na privatização de empresas estatais, indústrias, como parte do programa à semelhança de outros países em condições semelhantes.

O fim da década de 1980 trouxe novos elementos no contexto global, particularmente com o fim da guerra fria, a queda da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), mudanças políticas em África, entre outros. Para acomodar as mudanças políticas, económicas, sociais e culturais do momento e à luz das conversações da paz entre o Governo de Moçambique e o Resistência Nacional de Moçambique (RENAMO), foi aprovada a Constituição da Republica de 1990. Esta por consequência impulsionou a implementação de várias reformas políticas que resultaram na introdução do multipartidarismo e consequentes eleições regulares. Estas reformas contribuíram para maior pressão pela melhoria da prestação de serviços públicos, descentralização e boa governação. Factores como baixa qualificação dos funcionários, fraca capacidade de concepção, formulação, implementação e gestão de políticas públicas, recursos humanos, financeiros, materiais, entre outras, contribuíram para que estas reformas não correspondessem às expectativas, trazendo desta forma novos desafios para a AP.

Como forma de responder a estes desafios, nasce a primeira instituição de formação para a AP em 1977, o Centro de Formação de Quadros 1º de Maio, que formava os administradores distritais e que funcionou até 1980, altura que foi criada a Escola de Estado e de Direito que foi posteriormente transformado em Instituto Médio de Administração Pública (IMAP), em 1994.

No mesmo ano foi criado o Sistema de Formação em Administração Pública (SIFAP), que foi operacionalizado em 1998 e que ditou o surgimento do Instituto de Formação em Administração Pública e Autárquica (IFAPA) e o Instituto Superior de Administração Pública (ISAP), instituições que se dedicam à formação, e capacitação de funcionários a vários níveis em Administração Pública.

O corolário dos desafios da AP fora expresso com a concepção da Estratégia Global da Reforma do Sector Público (EGRSP 2001-2011), lançada pelo Governo em Junho de 2001. Esta preconizava a criação e/ou consolidação de estruturas e procedimentos eficientes e eficazes, sistema de gestão adequado e mecanismos de prestação de contas. A sua implementação compreendeu duas fases: a primeira fase de 2001 a 2005, que visava a criação de mecanismos legais e capacidade institucional através de definição metodológica e estrutural que deveriam orientar o processo da reforma. Foram estabelecidas seis componentes da RSP, dentre as quais a profissionalização dos funcionários do sector público cujas actividades estratégicas envolviam o desenvolvimento do Sistema de Formação em Administração Pública (SIFAP); o desenvolvimento da Gestão Estratégica dos Recursos Humanos do Estado e reforma salarial. Esta última visava a adopção de uma política salarial que pudesse relacionar a remuneração ao desempenho, tendo em vista evitar a fuga dos quadros do sector público ao privado ou outras instituições, mas também valorizar a meritocracia.

A segunda fase de 2006 a 2011, considerada a fase da operacionalização, visava o aperfeiçoamento das reformas iniciadas na primeira fase e aprofundamento das mudanças estruturais. Deste modo foram aprovados vários instrumentos legais que pudessem assegurar a operacionalização dos objectivos da reforma, com destaque para o Decreto Presidencial n° 2/2006 de 07 de Julho, que cria a Autoridade Nacional da Função Pública (ANFP), e que foi posteriormente extinta e criado o Ministério da Função Pública (MFP), pelo Decreto Presidencial n°13/2007 de 16 de Outubro; seguido do Decreto n° 55/2007 de 8 de Novembro, que cria o Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos (SNGRH), adequando e ajustando-o aos novos desafios da Função Pública revogando assim o anterior Decreto n° 40/92, de 25 de Novembro. Este novo SNGRH compreende os seguintes subsistemas: carreiras e remuneração (SCR), aprovado pelo Decreto n° 54/2009, de 8 de Setembro, e que resulta da aprovação da

política salarial e da necessidade de rever o anterior sistema aprovado pelo Decreto nº 64/98 de 3 de Dezembro, e adequando-o e ajustando-o às transformações e aos desafios da implementação da RSP; informação de pessoal; e formação em administração pública; e o Decreto nº 55/2009 de 12 de Outubro, que cria o Sistema de Gestão de Desempenho da Administração Pública (SIGEDAP),

É neste contexto que iniciou um processo de reforma tributária que tinha em vista o estabelecimento de um sistema fiscal justo e equilibrado, que fosse mais abrangente, eficiente e que garantisse a redução da carga fiscal e maior competitividade. Assim, foi criada em 2006 a Autoridade Tributária de Moçambique (ATM), que integra três direcções a saber, Direcção Geral das Alfândegas (DGA), Direcção Geral dos Impostos (DGI) e Direcção Geral dos Serviços Comuns (DGSC), e três gabinetes, Gabinete de Planeamento, Estudos e Cooperação Internacional; Gabinete de Controlo Interno e Gabinete de Comunicação e Imagem, respectivamente. No âmbito destas reformas, é aprovado por Despacho do Presidente da Autoridade Tributária, a 08 de Janeiro de 2008, o sistema de mérito como um instrumento de avaliação de desempenho e que tem em vista a adopção de um critério de remuneração associado ao desempenho.

1.2. Relevância do Estudo

A reforma é um processo de capacitação que tem em vista fazer com que as instituições e ou organizações possam funcionar e obter melhor desempenho. É dentro destes desafios de reformas que muitos países incluindo Moçambique, têm se empenhado na introdução de medidas para melhorar a prestação dos serviços para obtenção de ganhos visíveis face aos objectivos da reforma. Na opinião de Mutahaba (2009), um tecto comum que tem sido adoptado pela maioria dos países é o sistema de gestão de desempenho, tal que providencia um quadro de alocação de recursos, prestação de contas, monitoria e avaliação de desempenho. Acrescenta que os salários baixos pagos no sector público têm vindo a ensombrar os esforços feitos no âmbito da reforma, incluindo a gestão de desempenho, factor este que foi destacado, como sendo responsável pelo aumento da prática de pequena corrupção.

Fukuyama (2004) é de opinião que supervisionar o comportamento dos agentes e funcionários e responsabilizá-los, é particularmente difícil no sector público, pois a produtividade deste sector é inerentemente difícil de medir. Acrescenta que, se a produtividade não puder ser medida de forma rigorosa, não pode existir nenhum mecanismo para garantir a transparência e responsabilização, razão pela qual são criados instrumentos de avaliação de desempenho individual.

Em Moçambique, o sector público é até então o maior empregador, e a AT em particular é uma das instituições com um maior número de funcionários, comparada com as outras, representando cerca de 1% do total. Pela sua natureza de trabalho, AT representa o Estado na sua relação com o sector privado e a sociedade, uma vez que tem um papel preponderante na arrecadação de receitas públicas, esperando-se assim que o desempenho profissional, atitude e conduta dos seus funcionários sejam exemplares. Sendo assim, como uma das formas de garantir esse propósito foi aprovado por Despacho do presidente da AT, de 08 de Janeiro de 2008, o Sistema de Classificação de Mérito, com objectivo de providenciar um processo de avaliação de pessoal, aberto e justo, e mostrar aos funcionários quais os níveis de desempenho que deles se esperam tendo em conta os seguintes elementos: qualidade, quantidade e pertinência do trabalho; cometimento no desempenho das funções; aprumo e correcção; ética profissional no desempenho das funções; e aptidão profissional. Outros elementos do sistema de mérito permitem hoje

quantificar o montante da componente variável do suplemento do salário dos funcionários, ou seja bônus, e sua qualificação para efeitos de progressão na carreira profissional.

No entanto, o sistema tem sido criticado por não estar a ser implementado numa base transparente, havendo disfunção na atribuição da classificação, sendo que alguns funcionários não chegam a ser avaliados e nestes casos a classificação automática. Esta situação tem feito com que muitos não confiem neste instrumento de avaliação e consideram que a mesma é feita com base na afinidade ou outros critérios objectivamente não verificáveis. Com base nesta situação há que perceber até que ponto a implementação da política de remuneração por desempenho, através do uso do sistema de classificação de mérito na Autoridade Tributaria, garante a competitividade e o aumento do nível de desempenho dos funcionários?

1.3. Objectivos

1.3.1. Objectivo Geral

O objectivo geral deste estudo consiste em analisar o impacto que o sistema de classificação de mérito, usado para a avaliação do desempenho profissional dos funcionários da AT tem na sua motivação.

1.3.2. Objectivos Específicos

1. Identificar os constrangimentos do Sistema de Classificação de Mérito usado nas AT;
2. Verificar os níveis de evolução do desempenho dos funcionários nos últimos quatro semestres;
3. Verificar até que ponto o sistema de classificação de mérito contribui para o aumento do nível de desempenho dos funcionários.

1.4. Hipóteses

1. O uso do sistema de classificação de mérito traz um diferencial no nível de desempenho dos funcionários, que procuram sempre se destacar uns dos outros pelas suas capacidades, habilidades e experiências de forma a garantir uma melhor recompensa.
2. O uso do sistema de classificação de mérito, não traz nenhum diferencial no nível de desempenho dos funcionários, pois a sua aplicação não passa de um mero ritual de cumprimento de normas estabelecidas pela instituição.

1.5. Metodologia

Para materializar os objectivos definidos no presente trabalho, foi preciso definir métodos e técnicas de pesquisa capazes de comprovar o preceituado nas duas hipóteses.

1.5.1. Métodos de Pesquisa

Para a elaboração do presente trabalho, foi usado como método de abordagem o hipotético-dedutivo. Segundo Popper, citado por Lakatos & Marconi (2003), o método hipotético-dedutivo, pressupõe que toda ciência começa e termina com um problema, tal que oferece soluções provisórias ou hipóteses que podem ser refutadas ou comprovadas. Assim, com o problema formulado no presente trabalho, foram formuladas duas hipóteses a serem testadas através duma observação e estudo profundo do objecto em análise. Como procedimento, usou-se o método monográfico ou estudo de caso, que se acordo com o mesmo autor (Lakatos & Marconi, 2003), consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com o fim de obter generalizações. Isto é, os seus resultados podem ser replicáveis, respeitando as suas especificidades.

Para este trabalho escolheu-se como estudo de caso a Autoridade Tributária, tendo como instrumento de análise o sistema de mérito usado para avaliação e classificação dos funcionários. De salientar que os dados desta pesquisa foram analisados e tratados de forma qualitativa.

1.5.2. Técnicas de Pesquisa

Lakatos & Marconi (2003) argumentam que uma técnica é o conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência na obtenção de seus propósitos. Dentre várias técnicas e tipos de pesquisas usadas na ciência foram escolhidos para este trabalho algumas que serão utilizadas em duas fases distintas.

Na primeira fase foi feita a recolha de informações sobre o campo de estudo, o que Lakatos & Marconi (2003), consideram como técnica de documentação indirecta. Nesta fase o levantamento de dados foi feito em fontes primárias, pesquisa documental, e fontes secundárias, pesquisa bibliográfica. Ainda o mesmo autor sugere que pesquisa documental pressupõe a colecta de dados em documentos escritos ou não. Enquanto Trujillo (1974), citado por Lakatos & Marconi (2003), indica que a pesquisa bibliográfica, não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Na segunda fase, depois de recolhidos dados ou informações através da pesquisa documental e bibliográfica sobre o tema em estudo, foi feita uma pesquisa de campo para verificar o estado actual do problema em análise, os trabalhos que estão sendo feitos com vista solucionar o problema e também colher as opiniões dos intervenientes em relação ao assunto, uma vez tratar-se de um assunto social no qual estão envolvidos indivíduos, grupos e instituições. Segundo Lakatos & Marconi (2003), esta técnica é designada por documentação directa e pressupõe o levantamento de dados no local de ocorrência do fenómeno, tendo sido usada a técnica de observação directa intensiva e observação directa extensiva através de entrevistas e questionários, respectivamente. Para Good e Hatt (1969) citados por Lakatos e Marconi (2003), a entrevista consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo acto social como a conversação. Para este trabalho, a entrevista permitiu a averiguação dos factos, determinação das opiniões sobre os factos, determinação de sentimentos, descoberta de planos de acção, conduta actual e do passado. Há a salientar que esta entrevista foi padronizada de forma a obter dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas com o fim de compará-las.

1.6. Amostragem

A AT é composto por um universo de 3 321 funcionários afectos e distribuídos pelas três direcções e quatro gabinete que compõem a estrutura orgânica da instituição. As entrevistas decorrem na Direcção Geral dos Serviços Comuns (DGSC) – Direcção de Recursos Humanos (DRH), unidade orgânica da DGSC, na qual estão afectos 47 funcionários distribuídos pelas três divisões que compõem esta Direcção e respectivas repartições, mais concretamente na divisão de Administração de Recursos Humanos, (repartições de gestão estratégica de recursos humanos e gestão de pessoal) e também a divisão de gestão de cadastros e remunerações, onde foram entrevistados os respectivos chefes.

Além destas entrevistas, foram escolhidos de forma aleatória dos 47 funcionários, 20 para responderem ao questionário. A escolha desta direcção deveu-se ao facto de ser nesta onde se faz a planificação estratégica de recursos humanos e decorre todo processo de gestão do cadastro e remuneração dos funcionários tendo em conta o sistema de mérito. Em suma, esta direcção trabalha directamente com o sistema de mérito pelo que foi considerada a melhor fonte para recolha de toda informação necessária para a elaboração deste trabalho.

CAPÍTULO II

ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL

2.1. Enquadramento Teórico

Neste capítulo, são apresentados alguns modelos de administração, com o objectivo de fazer um enquadramento do tipo de administração levada a cabo pela AT. Apresenta-se ainda os pressupostos básicos do sistema de avaliação de desempenho, seus objectivos, importância e métodos e por fim faz-se a apresentação dos conceitos chave deste trabalho.

2.1.1. Abordagem da Administração Contingencial

O modelo de administração contingencial, segundo Chiavenato (2006), o comportamento organizacional é condicionado pelas mudanças ambientais. A situação é que dita o tipo de administração a ser implementada, tendo em conta as características ambientais relevantes e favoráveis para a organização. De forma resumida, esta abordagem defende que o tipo de administração a ser adoptado por uma organização ou instituição depende dos factores externos, daí que se dá importância a evolução das tecnologias, estilo de liderança, especialização dos indivíduos, fugindo cada vez mais dos modelos tradicionais burocráticos. Os pressupostos desta abordagem, ajudaram a perceber a evolução do processo das reformas tributárias levadas a cabo pela instituição. Entretanto, esta instituição funciona no contexto geral da AP moçambicana que molda sua organização. Importa salientar que este sistema diferencia-se ao aplicado na função público, designado Sistema de Gestão de Desempenho na administração Pública (SIGEDAP).

2.1.2. Abordagem da Administração para Desenvolvimento Organizacional (DO)

Na administração para o desenvolvimento organizacional, dá-se ênfase na compreensão do comportamento humano e no processo das mudanças organizacionais. Isto é, volta-se mais para as pessoas do que para as técnicas e outros recursos para conseguir maior capacidade de realizar mudanças necessárias ao desenvolvimento organizacional. Instituições ou organizações que adoptam este modelo, têm em vista mudar atitudes, valores, comportamentos e estrutura, de modo a que possa se adaptar melhor às novas conjunturas, mercado, tecnologia, problemas e desafios que vão surgindo de forma progressiva. Esta abordagem, ajudou a perceber com que pressuposto foi criado o sistema de mérito, principalmente a determinação dos critérios de avaliação.

2.1.3. Abordagem da Administração por Resultados

Segundo esta abordagem da administração por resultados, todos os membros da organização têm que contribuir na obtenção dos resultados finais a partir dos resultados produzidos em cada função ou tarefa realizada por cada indivíduo ou grupo, dando ênfase na produção dos resultados e na satisfação das necessidades materiais e sociais dos membros envolvidos. Os pressupostos desta abordagem ajudaram a perceber como os instrumentos usados como mecanismos de controlo da prestação de cada funcionário da AT, influenciam na classificação do desempenho do mesmo.

Tanto no sector privado como no público, a adopção de qualquer um destes modelos de administração passa por implementação de mudanças ou reformas, tendo em vista ajustar a instituição ou organização à nova realidade. Na opinião de Kiragu & Mukandala (2005), a maioria das reformas do sector público implicam a mobilização, alocação ou re-alocação de recursos, daí que as reformas salariais por serem condicionadas pelo processo orçamental tendem a ser problemáticas, devendo estar bem claro quem ganha o quê, quando e como ganha. Num estudo feito em alguns países africanos, como Gana, Uganda, Benin, Botswana, Zâmbia e Tanzânia, os autores acima citados salientam que todos países depois da independência adoptaram um sistema socialista, no entanto nos finais dos anos de 1980, adoptaram o

capitalismo, onde as suas reformas foram concebidas dentro de uma ideologia neoliberal tal que favorece a descompressão e um sistema salarial baseado no desempenho. Tal como estes países, a história da administração pública moçambicana remete-nos a mesma análise.

O principal elemento das reformas salariais é a melhoria do desempenho, preservando o bom desempenho do Estado. No entanto este tipo de reformas depende de diversos factores que podem ser políticos, económicos e sociais, querendo com isso dizer que deve existir um forte cometimento político capaz de levar avante o processo da reforma, bom desempenho económico a nível do país, assim como redução do tamanho do Estado mas garantindo que o desemprego aumente, respectivamente. Os principais problemas que afectam estas reformas têm a ver com a existência de salários inadequados, sendo necessário introduzir salários diferenciados, existência de um sistema de remuneração não transparente, falta de clareza na relação entre salário, desempenho e responsabilização, facto que baixa o estímulo e o desempenho dos funcionários.

Para Rosa & Visconti (Sd), a expressão “remuneração por desempenho” diz respeito a ampla gama de opções de remuneração, incluindo pagamento por mérito, bonificações, comissões de salário, pagamento vinculado ao cargo, incentivos de equipa/grupo, e vários programas de aquisições de acções. Sendo que, cada um desses sistemas de remuneração busca diferenciar o pagamento dos que tem um desempenho médio daqueles que se destacam, uma política de remuneração por desempenho, é útil para aumentar a produtividade e reduzir os custos de mão-de-obra no ambiente económico competitivo de hoje. Para Paschoal (2007), tal como em organizações, na administração pública também ao se elaborar uma política de remuneração, tem que se ter em conta as seguintes características: estar integrada as demais políticas e filosofias do país; ser clara e objectiva; ser flexível, porém sem levar a perda de controlo; ser coerente: conforme o grau de agressividade e competitividade, a política deve ser mais ou menos flexível com o salário de contratação; deve buscar na admissão de funcionários, tanto quanto possível, profissionais em estágios tal que a posição oferecida configure uma promoção, com vantagens salariais e desafios; evitar valorizar funcionários contratados em detrimento dos quadros do Estado; criar condições para atrair, reter, e motivar a melhor mão-de-obra; condicionar o crescimento dos salários acima do nível, a uma contrapartida extra de produtividade, medida por intermédio de algum tipo de avaliação; levar as chefias a uma análise sistemática dos salários dos

empregados; ser conhecida, entendida e assumida pelas chefias, e para tal tem que haver uma boa comunicação.

2.1.4. Relação entre Remuneração e Motivação

Segundo Christy (2006), a preocupação com a motivação dos funcionários nas empresas inicia após a segunda guerra mundial, em que alguns estudiosos como Peter Drucker, Elton Mayo e Douglas McGregor, desenvolveram teorias que relacionam o salário/remuneração à motivação. Já nos anos 60, Frederick Herzberg aparece a defender que o aumento do salário, não pode ser considerado como factor motivacional, pois não se pode confundir satisfação com motivação. É verdade que salário baixo é insatisfatório, mas o contrário não garante que o funcionário se sinta motivado. Novas teorias foram surgindo a partir dos anos 70, as chamadas *teorias cognitivas ou teorias da motivação consciente* que tem como um dos defensores Alderfer. Partindo do pressuposto de que o ser humano possui três necessidades que podem ser: material (físicas), de relacionamento (emocionais) e de crescimento ou desenvolvimento pessoal espirituais/mentais, afirma que a pessoa conhecendo suas necessidades nasce naturalmente uma motivação em satisfazê-las, pois a motivação da pessoa baseia-se no valor que ela atribui ao resultado que espera alcançar com determinada acção. No entanto, estas teorias aceitam factores motivadores externos como a remuneração. Dentre as teorias cognitivas, encontram-se as seguintes: *teoria da equidade; teoria da expectativa*.

2.1.4.1. Teoria da Equidade

Segundo Rosa & Visconti (Sd), esta teoria é também conhecida como justiça igualitária, sendo uma teoria de motivação que explica como os funcionários reagem perante uma situação em que a sua remuneração é menos ou mais do que merecem. Para esta teoria o mais importante é a percepção na motivação, tendo em conta que os indivíduos fazem comparações dos seus investimentos (capacidades, habilidades, experiências) com os retornos como salários e benefícios. A comparação é feita em relação a outros indivíduos do mesmo nível, tanto internos

como externos à empresa. Neste contexto, se perceberem que existe uma igualdade, consideram a situação justa e não há tensão, mas se existir uma diferença, surge uma tensão e motiva-os a lutar para eliminar ou reduzir a desigualdade, sendo que a força da sua motivação é proporcional à magnitude da incompatibilidade percebida. E esta percepção pode ter efeitos determinantes na motivação do funcionário, tanto para o comportamento no trabalho quanto para a produtividade, e o objectivo final é de atingir a equidade salarial.¹

2.1.4.2. Teoria da Expectativa

Ainda de acordo com Rosa & Visconti (Sd), considerando que as pessoas pensam, raciocinam e têm crenças e expectativas quanto a sua vida no futuro, esta teoria prediz que o nível de motivação dos indivíduos depende do poder de atracção das recompensas buscadas e da probabilidade de obtê-las. Sendo assim, de acordo com a mesma, os funcionários poderão esforçar-se mais no trabalho de modo a ter razões para esperar que esse esforço resultará em recompensas que os valorizam. Do mesmo modo, acreditam que o bom desempenho também é valorizado pela empresa e será devidamente recompensado.

Robbins (2005), argumenta que a teoria de expectativa é provavelmente a mais compatível com a remuneração variável². Segundo este, para que a motivação seja estimulada, as pessoas devem perceber claramente uma ligação entre o seu desempenho e as recompensas recebidas, tais que, caso sejam dadas em função de factores não ligados ao desempenho – como o tempo ocupado no cargo, os funcionários provavelmente reduzirão o seu desempenho.

Rosa & Visconti (Sd) defendem que a remuneração por desempenho leva a um sentimento de satisfação, esse sentimento deve reforçar o elevado nível de esforço do indivíduo. Sendo assim, a

¹ Equidade salarial, é a percepção de um funcionário de que a remuneração recebida é igual ao valor do trabalho realizado.

² Remuneração variável, é aquela em que as quantidades recebidas acompanham o nível de desempenho. Estes correspondem a planos de remuneração por unidades produzidas, incentivos salariais, participação nos lucros e participação nos ganhos

maneira como os funcionários vêem a remuneração pode ser um factor importante na determinação do valor motivacional desta, e esta visão é influenciada pelo grau de conhecimento dos funcionários e do seu entendimento em relação aos objectivos estratégicos do programa de remuneração. Daí, a importância de uma comunicação efectiva em relação as informações sobre a remuneração, associado a um ambiente organizacional que estimule a confiança dos funcionários na gestão.

Assim como outros autores, Trosa (2001), defende que para a eficiência e eficácia do sistema, é necessário que os funcionários estejam claros em relação ao tipo de incentivos e os procedimentos a serem usados na aplicação destes. É importante que o funcionário perceba como é recompensado o melhor desempenho e também como é sancionado o mau desempenho. Ainda segundo esta autora, os procedimentos diferem de um país para outro, em que uns preferem o sistema de sanções e recompensas, enquanto outros dão mais destaque ao orgulho profissional como primeiro impulso prioritário para a mudança. Mesmo assim, esta salienta a existência de um ponto em comum que em que ambos consideram que uma acção só é justa quando acarreta um equilíbrio entre contribuição e retribuição; isto é, equilíbrio entre o esforço e a recompensa ou sanção.

Chiavenato (2003), por outro lado, comunga a mesma ideia de que o bom desempenho deve ser recompensado. No entanto, para este, a mais importante recompensa que uma pessoa pode receber é a atenção e a consideração a respeito das soluções e recomendações que ela está sugerindo. Isto proporciona importante reconhecimento pelo trabalho, pois as recomendações que são implementadas pela organização já constituem em si uma importante recompensa para as pessoas. Salienta ainda a importância de registar o progresso na inovação e na solução de problemas operacionais, assim como o dinheiro economizado com isto. A informação e retroacção vão fazer com que as pessoas conheçam e reconheçam o valor das suas contribuições.

Por outro lado, Clegg (2002), é de opinião que efectuar pagamentos acima das expectativas não motivará o funcionário a realizar mais, não querendo com isso sugerir que deve-se pagar menos pois também é desmotivador. Mas defende que é importante avaliar o tipo de factores realmente motivam, e salienta que o que verdadeiramente motiva é a conquista de algo, reconhecimento,

obter real responsabilidade, ter um lugar para ir. Esta ideia converge com a de Christy acima discutida, quando afirma que salário, palestras, bom ambiente de trabalho, são factores que estimulam o desempenho dos funcionários mas não os estimula a produzir mais. O que realmente motiva a pessoa são as metas individuais conjugadas com as organizacionais e o desejo que a pessoa tenha a atingir.

2.2. Enquadramento Conceptual

2.2.1. Motivação

De Castro (2002) sugere que motivação é a acção ou efeito de motivar, é a geração de causas, motivos, sentidos ou razões para que uma pessoa seja mais feliz e efectiva em suas relações. Acrescenta ser o processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e estimula comportamentos e acções, é o mecanismo que justifica, explica, e estimula, caracteriza e antecipa factos. Esta pode ser analisada em dois vectores, motivação interna e motivação externa.

Para o de Castro (2002) a motivação interna é caracterizada por um conjunto de percepções que o indivíduo tem sobre a sua existência. É o mecanismo intrínseco que move o indivíduo e que o mantém disposto e feliz, permitindo sua evolução de senso de desenvolvimento. Psicologicamente, a motivação interna é primordial para o equilíbrio psíquico pois, permite o delineamento de comportamentos adequados que facilitam a inserção do individuo no ambiente que esta a sua volta. Neste contexto, Chiavenato aponta como sendo factores de motivação a realização, desafios no trabalho, reconhecimento do desempenho, maior responsabilidade, crescimento e desenvolvimento.

Motivação Externa é caracterizada por num conjunto de valores, missão, visão de determinado ambiente, que permite relações interpessoais adequadas, feitas dentro de um clima que leve a plena realização dos seres humanos que actuam nesse mesmo ambiente. Esta tem a capacidade de gerar relações de causa-efeito entre os comportamentos dos indivíduos e os resultados esperados por aquela determinada organização.

2.2.2. Remuneração

Segundo Chiavenato (2004), remuneração é a retribuição dada ao funcionário de acordo com o trabalho, dedicação e esforço pessoal desenvolvido por ele através dos seus conhecimentos e habilidades, podendo ser um pacote de recompensas quantificáveis que o empregado recebe pelo seu trabalho. Esta é constituída por três componentes principais, remuneração básica, incentivos salariais e benefícios, respectivamente.

Na opinião do autor acima citado, remuneração básica é o pagamento fixo que o funcionário recebe na forma de salário mensal ou por hora de acordo com a venda do seu trabalho. Incentivos salariais são programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho através de bônus e participação nos resultados, pelos resultados alcançados. Por fim, benefícios são concedidos através de diversos programas como: férias, seguro de vida, plano de saúde, refeições, transporte.

Na função pública, os artigos 47 e 48 do Capítulo VII EGFAE, determinam que a remuneração dos funcionários ou agentes do Estado é constituída por Vencimentos e Suplementos. Constituindo vencimento a retribuição a cada funcionário ou agente do Estado de acordo com a sua carreira, categoria ou função, como contrapartida do trabalho prestado ao Estado e consiste numa determinada quantia em dinheiro paga em dia e local certos. E, suplementos ao vencimento são abonos e subsídios atribuídos aos funcionários e agentes do Estado de carácter permanente ou não, nos termos regulamentados.

Relacionado a ponto anterior, o artigo 62 do EGFAE estabelece a avaliação periódica e sistemática do desempenho dos funcionários e agentes do Estado, tal que constitui pressuposto essencial para o acesso às regalias. Para este efeito o artigo 68 determina que, pelo cumprimento exemplar das suas obrigações, elevação da eficiência do trabalho, melhoria da qualidade do serviço e trabalho prolongado e meritório, inovações laborais e outros méritos, aos funcionários são atribuídas as distinções e prémios seguintes: apreciação oral, apreciação escrita, louvor público, inclusão do nome do funcionário em livro ou quadro de honra, atribuição de

condecorações, concessão de diploma de honra, e cursos de formação e de reciclagem e outras formas de valorização, prendas materiais e prémios monetários, promoção por mérito, respectivamente.

Na mesma ordem de ideia, Chiavenato (2004) argumenta que a remuneração por mérito é o deslocamento da posição salarial de um indivíduo dentro da faixa salarial do seu cargo, tal que é concedido em função do reconhecimento da melhoria do seu desempenho. Para tal, a empresa ou organização deve definir os níveis de desempenho, a percentagem a atribuir e a periodicidade dos aumentos.

Nesta mesma discussão Dessler (Sd), sugere que a remuneração por mérito como incentivo, é concedido a um funcionário em virtude de seu desempenho individual, e contrariamente ao bônus, os aumentos por mérito passam a fazer parte do salário básico do funcionário. Este autor aponta algumas divergências entre analistas quanto a aplicabilidade deste sistema, sendo que os uns acreditam que somente as recompensas vinculadas ao desempenho podem motivar o aumento deste. Enquanto outros defendem que este sistema pode falhar pois corrói o tipo de trabalho em equipa, e porque este sistema depende da validade do sistema de avaliação de desempenho, se as avaliações forem consideradas injustas, a remuneração também será injusta. Outra razão é que todo funcionário pensa em ter um desempenho acima da média, daí que receber um aumento por mérito abaixo da média pode ser desmotivador.

2.2.3. Salário

Kiragu & Mukandala (2005), ao discutir sobre pagamentos em organizações, mencionam o salário como uma forma de pagamento e consideram-no como o centro de compensação em qualquer sistema, e que normalmente é oferecido tendo como ponto de partida o salário básico, podendo evoluir de acordo com a hierarquia dos beneficiários. O salário é importante, de acordo com Paschoal (2007), pois pode ser analisada sob dois pontos de vista distintos: do ponto de vista do empregado/pessoas e ponto de vista da organização. Para o empregado ou pessoas, o

salário significa retribuição, sustento, padrão de vida, reconhecimento. Neste contexto o salário tem um significado psicológico importante que não se pode ignorar.

2.2.4. Desempenho

Na opinião de Sampaio (2000), desempenho, é a actuação do funcionário face a uma função que ocupa na instituição ou organização em que trabalha, tendo em conta as responsabilidades, e actividades que lhe foram incumbidas, e os resultados que dele se esperam.

2.2.5. Avaliação de Desempenho

Sampaio (2001) define a avaliação de desempenho como sendo o processo de julgar e atribuir um valor a maneira como determinada pessoa desempenha a sua função. Para Stoner (1994), esta avaliação pode ser informal ou formal. Considerando informal a avaliação de desempenho que consiste em retornar continuamente ao colaborador, informações sobre seu desempenho no trabalho. Avaliação formal destinada a classificar o desempenho do funcionário num dado período, identificando os que mereçam aumentos salariais ou promoções e os que necessitam de formação ou treinamento.

2.2.5.1. Importância da Avaliação de Desempenho

Segundo Chiavenato (2000), um programa de avaliação de desempenho traz benefícios a curto, médio e longo prazos, desde que seja bem planificado, coordenado e desenvolvido. Os resultados desta avaliação trazem benefícios para o avaliador, avaliado, instituição ou organização e a sociedade.

Para o Avaliador permite conhecer e acompanhar o desempenho e comportamento dos funcionários, usando os factores de avaliação já estabelecidos, propor medidas para melhorar o padrão de desempenho dos funcionários e ter uma comunicação eficiente com os funcionários em relação ao próprio sistema de avaliação de desempenho e faze-lo conhecer o seu desenvolvimento através deste instrumento.

Para o avaliado permite saber o que a instituição ou organização espera de si, conhecer as suas dificuldades, e que medidas são tomadas pela instituição e por ele próprio para o melhoramento do seu desempenho. Por fim, para a Instituição permite avaliar o potencial humano que possui e definir metas a curto, médio e longo prazos, identificar funcionários que necessitam de uma capacitação ou formação em determinadas áreas de actividades, assim como aqueles em condições de assumir cargos mais altos (promoção), e de transferências e dinamizar a política de recursos humanos da instituição, através de estabelecimento de uma política de incentivos, com vista a estimular a produtividade e melhoramento do ambiente de trabalho.

2.2.5.2. Métodos de Avaliação de Desempenho

A busca pela eficiência e eficácia através de estabelecimento de mecanismo de controlo e gestão de recursos humanos conduziu à formulação de métodos tradicionais de avaliação de desempenho. Por exemplo, Chiavenato (2000), argumenta que os principais métodos são das escalas gráficas, da escolha forçada, da pesquisa de campo, dos incidentes críticos, misto, de avaliação 360°, de frases descritivas e método de comparação dos pares. No entanto, as constantes mudanças na dinâmica das organizações, a nova conjuntura do mercado, a globalização e evolução tecnológica, trouxeram a necessidade de adoptar outros métodos de avaliação, o método de avaliação por resultados, método de avaliação por objectivos e auto avaliação.

Para este trabalho foram destacados apenas dois métodos para análise, o método das escalas gráficas e o método de avaliação por resultados. A escolha do primeiro método deveu-se ao facto de a avaliação ser feita tendo em conta factores de avaliação pre-definidos e graduados num formulário com uma dupla entrada no sentido horizontal e vertical, representando factores de avaliação e os graus de variação destes factores, respectivamente. E o último método remete a uma comparação periódica entre os resultados fixados para cada funcionário e os alcançados, permitindo a identificação dos pontos fortes e fracos do funcionário.

CAPITULO III

Estudo de Caso: Autoridade Tributária

3.1. Apresentação e Caracterização da Instituição

A Autoridade Tributaria (AT) é um órgão do Aparelho do Estado Lei nº 1/2006 de 22 de Março, com autonomia administrativa, tutelada pelo Ministro que superintende a área de Finanças e que tem em vista a direcção, a coordenação, o controlo e o planeamento estratégico, bem como a gestão das actividades relativas à determinação, cobrança e controlo das receitas públicas. A AT tem como principais atribuições a execução da política tributária e aduaneira, dirigindo e controlando o funcionamento dos seus serviços, planificação e controlo das suas actividades e os sistemas de informação, formação e qualificação dos recursos humanos e a elaboração de estudos e apoio na concepção das políticas tributária e aduaneira.

Ao nível central a AT estrutura-se em três direcções gerais e quatro gabinetes ou serviços equiparados, a saber Direcção Geral das Alfandegas (DGA), Direcção Geral de Impostos (DGI), Direcção Geral dos Serviços Comuns (DGSC), Gabinete de Controlo Interno, Gabinete de Planeamento, Estudos e Cooperação Internacional, Gabinete de Comunicação e Imagem, e Gabinete do Presidente, cada uma com as respectivas unidades orgânicas, respectivamente.

No âmbito da gestão, formação e qualificação dos recursos humanos da AT, foi aprovado pelo Decreto nº 30/2006 de 30 de Agosto, o Estatuto do Pessoal da Autoridade Tributaria de Moçambique, tal que no artigo 24 do capítulo IV, estabelece que a promoção e aplicação de um sistema de formação permanente, visando dotar os seus funcionários de competência adequada às exigências técnico-profissionais, éticas e humanas, relacionadas com os cargos e funções que desempenhem ou venham a assumir no âmbito do desenvolvimento da sua carreira. Esta actividade é levada a cabo pela Direcção Geral de Serviços Comuns, tal que integra dentre outras direcções, a Direcção de Recursos Humanos.

A Direcção de Recursos Humanos é composta por três divisões a saber; Divisão de Administração de Recursos Humanos, com as seguintes três repartições (gestão estratégica de recursos humanos, gestão de pessoal, e, gestão de apoio geral); Divisão de Gestão de Cadastros e Remunerações; e por fim a Divisão de Assuntos Sociais, com a repartição de assistência social.

3.2. Apresentação dos Dados

3.2.1. Avaliação de Desempenho

De acordo com o artigo 25 do estatuto do pessoal da AT (Decreto 30/2006 de 30 de Agosto), todos funcionários da AT devem ser avaliados semestralmente até 30 de Junho e até 31 de Dezembro de cada ano, respectivamente. Esta avaliação serve de base para a elaboração da ordem de classificação, estabelecida nos termos do regulamento do sistema de mérito, mas também identifica as necessidades para melhoria de desempenho.

3.2.2. Descrição do Sistema de Mérito

O sistema de mérito aprovado por Despacho do Presidente da AT a 08 de Janeiro de 2008, é um sistema de classificação de desempenho que tem em vista permitir uma correcta gestão dos recursos humanos assegurando a adequada progressão dos funcionários nas categorias, cargos ou funções respectivas, e fundamenta-se nos princípios gerais de mérito a que se refere o n° 2, do artigo 25 do Decreto n° 30/2006 de 30 de Agosto, que aprova o Estatuto do Pessoal da Autoridade Tributaria de Moçambique e determina:

“A avaliação de desempenho serve de base para a elaboração da ordem de classificação, a estabelecer nos termos de regulamento de sistema de mérito, nomeadamente quanto a: qualidade, quantidade e alcance dos objectivos de trabalho; cometimento no desempenho das funções; aprumo e correcção na atitude do funcionário; ética profissional no desempenho das funções; e aptidão e competência profissional”.

É neste âmbito que o artigo nº 3 do sistema de mérito, determina que a avaliação e classificação dos funcionários terá como objectivos essenciais e efeitos, o estabelecimento de procedimentos de avaliação do desempenho pessoal e profissional dos funcionários, de forma clara e objectiva; definição dos parâmetros de avaliação a que serão sujeitos os funcionários para determinação do seu nível pessoal de desempenho profissional, segundo os elementos de aferição como qualidade, quantidade e pertinência do trabalho realizado; cometimento no desempenho das suas funções; apuro e correcção na sua atitude; ética profissional no desempenho das funções; aptidão e competência profissional. O resultado da qualificação pelo sistema de mérito servirá de elemento de quantificação do montante variável do suplemento salarial dos funcionários da AT segundo a fórmula aprovada no diploma respectivo e será ainda um dos elementos de aferição e qualificação individual para efeitos de progressão dos funcionários na sua categoria profissional específica.

A avaliação é feita pelo superior hierárquico imediato do funcionário avaliado, e é sempre sujeita a homologação pelo superior hierárquico do avaliador. Esta acontece de forma faseada sendo primeiro período, de 01 de Janeiro a 30 de Junho de cada ano, produzindo efeitos na determinação do suplemento variável a ser pago no período que compreende entre 01 de Outubro a 31 de Março seguintes. O segundo período, de 01 de Julho a 31 de Dezembro, produz efeitos na determinação do suplemento variável a ser pago no período que compreende entre 01 de Abril a 30 de Setembro. Findo este período o avaliador deverá elaborar relatórios de avaliação individual que são posteriormente entregues na Direcção de Recursos Humanos até ao último dia útil do segundo mês, seguinte ao do termo do período a que respeita a avaliação para efeitos de processamento atempado dos respectivos ajustamentos salariais. No âmbito de execução e acompanhamento da avaliação, estão definidas para cada interveniente respectivas tarefas a serem observadas. (*Vide o artigo nº 5 do sistema de mérito em anexo*).

3.2.3. Procedimentos do Sistema de Mérito

A avaliação é feita mediante preenchimento pelo avaliador, de um formulário de modelo obrigatório constante do anexo II do sistema de mérito e conforme as orientações, critérios e

indicadores do anexo I do mesmo instrumento, devendo observar-se a categoria na qual se encontra integrado o funcionário a avaliar, devendo preencher as secções A, B, C, D, sendo as secções A e B, a ser preenchidos para todos funcionários. As secções A, B, e C a ser preenchidas para todos com excepção dos guardas e auxiliares; e A, B, C, e, D a ser preenchidas para todos funcionários com cargos de direcção e chefia.

A pontuação da avaliação deverá ser atribuída de acordo com a escala e critérios de avaliação já estabelecidos.

Porém, não estando de acordo com a avaliação feita, o artigo 9 determina que o avaliado poderá reclamar num prazo de trinta dias contados desde o dia que tomou conhecimento, mediante a apresentação de um requerimento fundamentado, dirigido a entidade homologante a qual num prazo de vinte dias após a recepção deverá decidir sobre a revisão ou manutenção da avaliação.

Tabela 1: Classificação de Mérito

CLASSIFICAÇÃO	DEFINIÇÕES	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

Fonte: N.º 8 do artigo 7 do Sistema de Mérito

3.3. Análise e Interpretação de Dados

Neste subcapítulo estão sistematizadas todas as informações obtidas através das entrevistas com funcionários que ocupam cargos de chefia na DRH da AT, e questionários para outros funcionários em relação a avaliação pelo sistema de mérito.

A avaliação de desempenho, visa não só medir a capacidade dos funcionários por parte da instituição, mas também permite que os mesmos possam ter um acompanhamento do seu crescimento profissional por meio dos relatórios individuais feitos pelos avaliadores. É através da avaliação de desempenho que a instituição passa a conhecer os limites de cada funcionário, podendo providenciar capacitação ou formação aos que mostram certa incapacidade em algumas áreas, assim como prémios aos que se destacam. O sistema de mérito usado na AT, como instrumento de avaliação de desempenho além dos elementos acima citados, tem também em vista criar competitividade, e servir de base para a atribuição do suplemento variável do salário, motivando e estimulando melhor desempenho de cada funcionário.

Das entrevistas feitas, foi possível perceber que a questão de fundo deste instrumento é a competitividade, estimulado através da atribuição do montante variável do suplemento salarial, dependendo do relatório da avaliação.

“O resultado da qualificação servirá de elemento de quantificação do montante variável do suplemento salarial, assim como de aferição para efeitos de progressão na carreira. Só o facto de saber que durante seis meses o salário pode subir ou baixar, já é um factor que estimula mudança, uma vez que a classificação está dividida em níveis sendo de nível 1 a cinco na ordem decrescente, isto é, considera-se pontuação máxima com classificação excelente a de nível 1 e mau, a de nível 5. De salientar que tem se potenciado muito a formação dos colegas”. (Disse Dr. David Rafael a 05/10/2012)

A pontuação mínima (5), quando acumulada três vezes leva a instauração de um processo disciplinar que pode culminar com expulsão. (Acrescentou o Dr. Agostinho Mabota a 11/11/2012).

De acordo com o depoimento deste, pode interpretar que o sistema de mérito não tem em vista punir ou prejudicar os funcionários, mas sim criar condições para o desenvolvimento das suas

habilidades de modo a que possam responder aos objectivos da instituição. Daí que, embora se considere pelo estipulado no sistema, que funcionários com classificação 05 não são recuperáveis com formação, não se pode tomar medidas extremas logo na primeira avaliação má, razão pela qual só na terceira avaliação é que se toma tais medidas. Observa-se também que os resultados desta avaliação não têm efeitos apenas no salário servem também de elementos de qualificação profissional para progressão na carreira. No entanto, de acordo com os dados do questionário, nenhum funcionário obteve este benefício, fala-se apenas do incentivo salarial.

Tendo em conta as fases da avaliação estabelecidas no próprio sistema e analisados os depoimentos dos entrevistados, constatou-se que, a avaliação é contínua. Como se pode depreender um respondente afirmou que:

“Embora a avaliação seja feita em fases, ela é contínua, afinal os resultados de um período surtem efeitos no período subsequente, daí que exige-se que haja contacto profissional directo e diário entre o avaliador e o avaliado. E para que o processo seja transparente e se diminua a subjectividade, existem instrumentos de controlo de prestação de cada funcionário (cadernos de registos de actividade), e estas actividades devem ir de acordo com o estabelecido no plano de actividades e plano operacional da instituição”. (Dr. David Rafael a 05/10/2012).

Na se pode negar que existe subjectividade neste processo. Para todo procedimento existe sempre uma margem de risco, o que se pode fazer é criar mecanismos para diminuir esta margem. Para além dos instrumentos de controlo já existentes, apela-se a todos intervenientes a agir com honestidade e imparcialidade. (Acrecentou Dr. Carlos Magno a 05/10/2012).

Para o Dr. Mabota, estes instrumentos devem ser acompanhados com anotações pela parte do avaliador de tudo o que o funcionário faz e suas limitações. É importante que o avaliador tenha em conta as responsabilidades que lhe foram confiadas, lembrando que também é sujeito a avaliação.

Tabela 2: Distribuição percentual do suplemento variável tendo em conta a classificação

PONTUAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	SUPL. VARIÁVEL (%)
01	Excelente	100%
02	Muito Bom	75%
03	Bom	50%
04	Suficiente	Formação
05	Mau	Idem: até a 3ª avaliação

Fonte: Dados extraídos da pesquisa

De acordo com o sistema de mérito, a avaliação é da competência do superior hierárquico imediato do funcionário avaliado, sujeita a homologação pelo superior hierárquico do avaliador, devendo este justificar qualquer classificação atribuída. Uma vez que se assume que existe subjectividade no processo, aceita-se que acontecem erros durante a avaliação. Daí que o sistema estabelece regras para reclamação e recurso. De acordo com o artigo nº 9 do sistema de mérito, a reclamação é dirigida à entidade homologante.

Procurou-se saber se a implementação deste instrumento de avaliação trouxe alguma mudança no nível de desempenho dos funcionários:

“Sim, trouxe uma outra dinâmica porque os funcionários se têm aplicado mais”. (Na opinião do Dr. Carlos Magno, 05/10/2012)

Tabela 3: Evolução Semestral dos Méritos na AT

Avaliação 20	Período 01 de Julho à 31 de Dezembro de 2010
---------------------	-----------------------------------------------------

Nº de Funcionários	3 236
---------------------------	--------------

Funcionários com Mérito 1	2 447
---------------------------	-------

Funcionários com Mérito 2	179
---------------------------	-----

Funcionários com Mérito 3	8
---------------------------	---

Total de Funcionários Avaliados	2 634
---------------------------------	-------

Total de Funcionários Sem Avaliação	602
-------------------------------------	-----

Avaliação 21	Período 01 de Janeiro à 30 de Junho de 2011
---------------------	----------------------------------------------------

Nº de Funcionários	3 314
---------------------------	--------------

Funcionários com Mérito 1	2 347
---------------------------	-------

Funcionários com Mérito 2	166
---------------------------	-----

Funcionários com Mérito 3	12
---------------------------	----

Total de Funcionários Avaliados	2 525
---------------------------------	-------

Total de Funcionários Sem Avaliação	789
-------------------------------------	-----

Avaliação 22	Período 01 de Julho à 31 de Dezembro de 2011
--------------	----------------------------------------------

Nº de Funcionários	3 326
---------------------------	--------------

Funcionários com Mérito 1	2 692
---------------------------	-------

Funcionários com Mérito 2	149
---------------------------	-----

Funcionários com Mérito 3	11
---------------------------	----

Funcionários com Mérito 4	1
---------------------------	---

Total de Funcionários Avaliados	2852
---------------------------------	------

Total de Funcionários Sem Avaliação	474
-------------------------------------	-----

Avaliação 23	Período 01 de Janeiro à 30 de Junho de 2012
--------------	---------------------------------------------

Nº de Funcionários	3 321
---------------------------	--------------

Funcionários com Mérito 1	1 935
---------------------------	-------

Funcionários com Mérito 2	237
---------------------------	-----

Funcionários com Mérito 3	13
---------------------------	----

Funcionários com Mérito 5	1
---------------------------	---

Total de Funcionários Avaliados	2 185
---------------------------------	-------

Total de Funcionários Sem Avaliação	1 136
-------------------------------------	-------

Fonte: Dados fornecidos pela divisão do cadastro e remunerações

Com base nestes dados que representam a evolução do mérito nos últimos 4 semestres, pode se verificar que existem constantes variações em relação ao desempenho dos funcionários. Vejamos que em relação ao mérito 1, do período que corresponde a avaliação 20 (de 1 de Julho a 31 de Dezembro de 2010) ao da 21 (1 de Janeiro a 30 de Junho de 2011), cerca de 100 funcionários baixaram de mérito, e embora tenham atingido o mérito 1 no período subsequente, cerca de 345 funcionários tornaram a baixar no último semestre cerca de 751 funcionários, um número significativo.

Em relação ao mérito 2 houve uma descida gradual até ao terceiro semestre em análise que corresponde ao período da avaliação 22 (de 1 de Julho a 31 de Dezembro de 2011), e no último semestre verificou-se um aumento de cerca de 88 funcionários com mérito 2. Este aumento pode ser justificado pela diminuição de funcionários com mérito 1. O mesmo pode se dizer da avaliação 21 e 23 (1 de Janeiro a 30 de Junho de 2012), onde verifica-se um aumento de funcionários com mérito 1 e diminuição de funcionários com mérito 2.

Quanto ao mérito 3, verifica-se apenas dois momentos em que houve aumento de funcionários com esta classificação, tendo sido da avaliação 20 a 21 e de 22 a 23 com cerca de 4 e 2 funcionários respectivamente.

Tabela 4: Evolução Percentual do Mérito

Período de Avaliação	Mérito					
	1	2	3	4	5	N/A
20	75,6 %	5,5%	0,2%	0,0%	0,0%	18,6%
21	70,8%	5%	0,4%	0,0%	0,0%	23,8%
22	80,9%	4,5%	0,3%	0,3%	0,0%	14,3%
23	58,3%	7,1%	0,4%	0,0%	0,3%	34,2%

Fonte: Criação da Autora com base nos dados da tabela 3

Verifica-se com estes dados que a cada período de avaliação existe uma percentagem considerável de funcionários não avaliados. Em relação a este aspecto os entrevistados que por sua vez são avaliadores disseram:

“Na maioria das vezes isto acontece porque os relatórios não chegam a tempo à direcção dos recursos humanos para o devido processamento e a estes é atribuído mérito 3”.

“Na opinião dos funcionários, a falta de classificação é uma evidencia de que o chefe não conhece os seus subordinados daí que lhe faltaram elementos para avaliá-lo, e neste caso que deveria se responsabilizar é avaliador. Para estes a atribuição do mérito 3 não é justa, no mínimo o que se deveria fazer era manter o mérito anterior”.

Outro aspecto importante a referir no processo de avaliação desempenho é a comunicação. Isto é, todos os funcionários precisam conhecer os objectivos e as metas da instituição, assim como a prestação que deles se espera. Em relação a este aspecto a resposta de um dos entrevistados foi:

“Todos conhecem as metas e as suas responsabilidades, é para isso que foram criados os planos de actividades e operacional para cada sector, com prazos estabelecidos. Existe também o livro de registos de actividades individuais onde cada funcionário faz anotações de tudo que faz diariamente”. (Disse Dr. David Rafael).

No sistema de mérito, a avaliação tem em vista criar competitividade entre os funcionários, estimulando melhor desempenho. Procurou-se saber dos avaliadores se a instituição está satisfeita ou não com os resultados obtidos, no que um respondeu:

“Olhando para os resultados em termos de cumprimento de metas, esta satisfeita pois prova que há mais dinamismo por parte dos funcionários”.

Lembremo-nos neste aspecto que a avaliação não é por metas, é sim por desempenho, envolvendo vários elementos de classificação. Ao que estes assumem positivamente, entretanto o resultado dos outros elementos devem reflectir-se nas metas, a meta é global resultante do desempenho individual.

“Por sua vez os funcionários dizem-se satisfeitos com o sistema no entanto estes consideram que deveriam ser melhorados alguns aspectos como aumento do prazo de

entrega dos relatórios por parte dos avaliadores, serenidade e imparcialidade por parte deste de modo a tornar o processo mais transparente”.

Porque a dinâmica do mercado está cada vez mais acelerada, é preciso que todo e qualquer sistema de avaliação seja revisto em intervalos razoáveis para adequar e ajustar à demanda corrente. Na opinião de Franco (2007) todo sistema salarial por melhor e mais abrangente que pareça está sujeita a volatilidade do mercado. Isso quer dizer que se o mundo muda, as empresas mudam e as pessoas mudam, e o tempo dessa mudança deve ser acompanhado.

De acordo com os dados dos questionários há quem considera que deveria haver um outro instrumento que substitua o sistema de mérito na questão da remuneração, e os outros consideram que dos elementos de aferição deveriam se acrescentar a questão da pontualidade e assiduidade, pois muitas vezes são mal interpretados. Estes últimos elementos, embora pertinentes, são discutíveis e requerem um estudo aprofundado para argumentar a favor ou não para a AT, devido a sua natureza de trabalho.

CAPITULO IV

4. Conclusão e Recomendações

Neste capítulo serão apresentados os resultados relevantes dos dados recolhidos, analisados à luz da revisão da literatura. Os resultados procuraram responder ao problema enunciado neste trabalho, bem assim confirmar ou rejeitar as hipóteses formuladas. Estas conclusões, para além de derivarem explicitamente de análises, permitiram observar alguns aspectos e fazer algumas recomendações que poderão ser úteis para a instituição e demais interessados como contribuição do estudo.

4.1. Conclusão

A questão de partida deste trabalho tinha em vista perceber até que ponto a implementação da política de remuneração por desempenho, através do uso do sistema de classificação de mérito na AT, garante a competitividade e o aumento do nível de desempenho dos funcionários. Foram avançadas duas respostas prováveis para esta questão segundo as quais; primeiro, o uso do sistema de classificação de mérito traz um diferencial no nível de desempenho dos funcionários que procuram sempre se destacar uns dos outros pelas suas capacidades, habilidades e experiências de forma a garantir uma melhor recompensa. Segundo, o uso do sistema de classificação de mérito, não traz nenhum diferencial no nível de desempenho dos funcionários, pois a sua aplicação não passa de um mero ritual de cumprimento de normas estabelecidas pela instituição.

Tendo em conta os pressupostos teóricos levantados e os dados obtidos na pesquisa de campo pode-se concluir que o corolário das reformas tributárias levadas a cabo no país resultou no surgimento da AT. Os desafios que a esta foram colocadas ao longo do tempo face a crescente dinâmica do mercado e a necessidade do Estado em recolher receitas para cobrir suas necessidades levou a instituição a desenvolver um modelo de administração contingencial, tendo em vista acompanhar esta dinâmica e a responder aos objectivos da RSP. Sendo a AT uma

instituição com autonomia administrativa e financeira, sentiu a necessidade de estabelecer mudanças para o desenvolvimento institucional, adoptando um modelo próprio capaz de padronizar atitudes, valores e comportamento dos seus funcionários, através de um sistema de avaliação de desempenho pelo sistema de mérito. A elaboração dos critérios de avaliação e a definição das metas faz parte de uma administração virada para os resultados em que todos os membros têm que contribuir na obtenção dos resultados finais a partir dos resultados produzidos em cada função ou tarefa realizada. Analisadas as três abordagens de administração e tendo em conta o regulamento do sistema de mérito, foi possível verificar que a abordagem de administração por resultados é a que mais se enquadra ao modelo adoptado pela AT.

A avaliação de desempenho pelo sistema de mérito foi criado com um pressuposto principal que é garantir a competitividade e aumento do nível de desempenho dos funcionários com o fim de aumentar o desempenho institucional. Todos são unânimes em afirmar que o sistema é bom. No entanto, a falta de seriedade por parte dos avaliadores faz com a classificação atribuída no fim de cada período de avaliação seja considerada injusta, principalmente quando muitos não são avaliados e por consequência recebem um mérito baixo, questionando-se assim quem afinal deve ser responsabilizado por não avaliação de determinado funcionário, o avaliado ou o avaliador? Uma das respostas obtidas para este facto é que alguns avaliadores não mandam os relatórios em tempo útil para a DRH, daí surge mais uma questão, porque então de não se responsabilizar o avaliador? Afinal o prazo de entrega é até ao último dia do segundo mês seguinte ao período da avaliação, o que quer dizer em outras palavras são 2 meses. Conclui-se que a responsabilização é factor determinante para o sucesso deste modelo tendo em conta os prazos estabelecidos para o efeito.

Analisados os últimos quatro semestre de avaliação constatou-se que quanto maior o número de funcionários não avaliados, menor é o número de funcionários com classificação de mérito 1 e vice-versa. Esta situação remete-nos a uma análise se não se está a desmotivar funcionários que no fim não vêem o seu esforço recompensado tornando-os assim desmotivados e descrentes quanto a aplicação do sistema. Ainda em relação a motivação, de acordo com os dados da pesquisa, muitos apontam o ambiente de trabalho, a disponibilização e alocação de instrumentos

e meios de trabalho para o alcance dos objectivos propostos como factores principais e determinantes para a motivação. Pois, na opinião de um deles afirma o seguinte:

“É difícil medir a satisfação com o sistema de mérito, porque qualquer um estará satisfeito se o mérito for 1 e triste se for 2,3 por aí em diante. Há muita subjectividade no processo e o mesmo chefe que num período atribuí mérito 1 a um funcionário será considerado bom, e mau para aquele funcionário lhe for atribuído o mérito 3. Isso explica a afirmação de um deles em que dizia, se formos rigorosos na avaliação muitos ficarão com mérito 3”.

Com todas estas constatações, fica provada ou aceite a segunda hipótese que diz que uso do sistema de classificação de mérito, não traz nenhum diferencial no nível de desempenho dos funcionários, pois a sua aplicação não passa de um mero ritual de cumprimento de normas estabelecidas pela instituição.

Analisado o sistema, conclui-se igualmente que a AT conjuga dois métodos de avaliação a saber escalas gráficas e avaliação por resultados. O sistema apresenta constrangimentos típicos destes dois métodos - falta de flexibilidade limitando o avaliador a observar apenas o estabelecido no instrumento, ignorando-se assim outras características que possam existir. Existe muita subjectividade aumentando o risco de manipulação dos resultados por parte do avaliador. Estes factores conjugados com a avaliação por resultados podem levar ao erro de se atribuir a funcionários que não deram muito contributo para estes resultados um mérito igual ou até superior dos que contribuíram mais, e isto pode ser um factor desmotivador porque a classificação será considerada injusta.

4.2. Recomendações

Dos resultados obtidos e das conclusões tiradas, propõe-se algumas recomendações produzidas como forma de colaborar para o melhoramento do processo de avaliação de desempenho na AT em particular e também em outras instituições:

Primeira, a criação de mecanismos de responsabilização rigorosos, principalmente para os avaliadores, fará que estes sejam também rigorosos na avaliação dos funcionários;

Segunda, há necessidade de incrementar a participação dos funcionários no processo de tomada de decisões de modo a permitir que os resultados destas decisões estejam de acordo com as expectativas destes, principalmente em relação ao sistema de avaliação de desempenho em que o objectivo é estimular a competitividade e aumento do desempenho - é preciso que se leve em consideração a opinião destes;

Terceira, o estabelecimento de novas políticas de incentivos como é caso de concessão de subsídios de férias, viagens, atribuição de um diploma de honra com reconhecimento e louvor público para o funcionário que mais se destacar num determinado período de avaliação.

Quarta e última, recomenda-se uma avaliação do sistema corrente à luz da Visão das Finanças Públicas 2012-2025 e outros instrumentos estratégicos da área fiscal. Adicionalmente é necessário divulgar todo processo e procedimentos de avaliação com maior transparência.

BIBLIOGRAFIA

CASTRO, Alfredo Pires de (2002). *In Manual de Gestão de Pessoas e Equipas: Estratégias e tendências*. Vol 1, 7ª Ed.

CHIAVENATO, Idalberto (2003). *Os novos paradigmas: Como as mudanças estão mexendo com as empresas*. 4º Ed, São Paulo; Editora Atlas S.A.

CHIAVENATO, Idalberto. I (2004), *Gestão de Pessoas*. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier

CHIAVENATO, Idalberto (2000). *Recursos Humanos*. Ed. Compacta, 6ª edição, Editora Atlas S.A

CHIAVENATO, Idalberto (2006). *Administração Recursos Humanos*. 6ª Ed. S. Paulo: Atlas SA

ÇLEGG, Brian (2002). *Motivação: encoraje as pessoas a conquistarem mais já*. Colecção Instantânea; Rio de Janeiro.

CRISTY, Fran (2006). *Os Segredos da Motivação*. Colecção sonhos estratégicos. In www.sonhosestrategicos.com, 26/07/2012

DESSLER, Gary (Sd). *Administração de Recursos Humanos*. 2ª Ed. S. Paulo

FUKUYAMA, Francis (2006). *A construção de Estados: governação e Ordem Mundial no Sec.XXI*. Gradiva, Lisboa.

KIRAGU, Kinthinji & MUKANDALA, Rwekaza (2005). *Polities and Tactics in Public Sector Reforms: The Dynamics of Public Service Pay in Africa*. Dar es salaam: Dar es salaam University Press

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª Ed. S. Paulo

MUTAHABA, Gelase (2010). *Reforma do Sector Publico: Tenderias Contemporâneas. Boas Praticas no Quadro do Sector Publico Moçambicano. In Economia Politica e desenvolvimento. Revista Cientifica Inter-Universitaria, Vol 1, Nº 2,*

ROBBINS, Stephen P (2005). *Comportamento Organizacional. 11ª Ed. Pearson Prentice, S.Paulo*

ROSA, Maria Lúcia G & VISCONTI, Solange Aparecida. *Administração de Recursos Humanos. 14ª Ed.*

SAMPAIO, Armino Manuel. *Gestão de Recursos Humanos. Editora: Universidade. Autónoma de Lisboa, 2001*

STONER, James A. *Administração. 5ª edição , LTC Editora, 1994*

TROSA, Sylvie. *Gestão Pública por Resultados: Quando o Estado se compromete. Ed Revan, DF: ENAP, 2001*

Legislação

Decreto nº 54/2009 de 8 de Setembro, *aprova o sistema de Carreiras e Remuneração (SCR). Boletim da República, I série- Número 35*

Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público (CIRESPP). *Estratégia Global da Reforma do Sector Público (EGRSP) 2001-2011*

Decreto nº 55/2007 de 8 de Novembro, *cria o Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos (SNGRH). Boletim da República, I Série- Número 45*

Ministério da Função Pública. *Decreto nº 55/2009 de 12 de Outubro, cria o Sistema de Gestão de Desempenho da Administração Pública (SIGEDAP). Boletim da República, I Série- Número*

Lei nº 1/2006 de 22 de Março, *cria a Autoridade Tributaria de Moçambique. Boletim da República, I Série- Número 12*

Decreto nº 30/2006 de 30 de Agosto, aprova o *Estatuto do Pessoal da Autoridade Tributaria de Moçambique*. Boletim da República, I Série- Número 35

Despacho de 08 de Janeiro de 2008, *aprova o Sistema de Mérito*

Entrevistados

Dr. Agostinho Mabota. *Chefe da Repartição de Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. DRH da AT, 01/11/2012. Contacto: +258824023311

Dr. Carlos Magno. *Chefe da Divisão do Cadastro e Remuneração*. DRH da AT, 05/10/2012. Contacto: +258828683136 e +258844513161

Dr. David Rafael. *Chefe da Repartição de Gestão de Pessoal*. DRH da AT, 05/10/2012. Contacto: +258843804054

ANEXOS