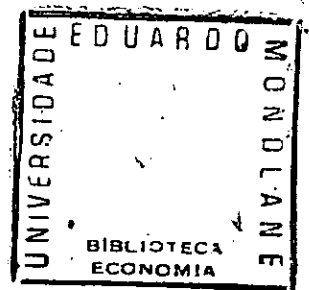


658.3  
HIL  
TESTE  
12:2

GOTA. 35 ✓



**A gestão de recursos humanos nas Alfândegas, como a avaliação de  
desempenho influencia o sucesso da instituição**

Trabalho de licenciatura

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE  
FACULDADE DE ECONOMIA  
CURSO DE GESTÃO

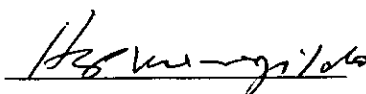
Hermenegildo Hilário

U. E. M. - ECONOMIA	
R. E.	28 695
DATA	19/09/03
AQUISIÇÃO	oferta
GOTA	

## DÉCLARAÇÃO

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

Maputo aos 25 Agosto de 2003



Hermenegildo Hilário

## APROVAÇÃO DO JURI

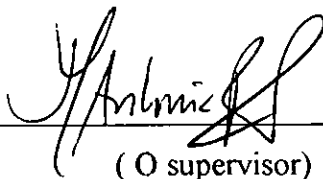
Este trabalho foi aprovado com 18 valores no dia 25 de Agosto de 2003 por nós, membros do juri examinador da Faculdade de Economia, Universidade Eduardo Mondlane.



(Presidente do Juri)



(Arguente)



(O supervisor)

## DEDICATÓRIA

Aos meus filhos, para que saibam e valorizem o caminho da ciência.

Aos meus pais, pelo ensinamento que me deram.

À minha mulher, pelo tempo que não lhe dediquei.

## EPÍGRAFE

*Se você quiser comer hoje, cultive arroz.*

*Se quiser comer amanhã, cultive árvores frutíferas.*

*Se você quiser que seus filhos e netos comam, cultive homens.*

Confúcio.

## AGRADECIMENTOS

À minha supervisora Prof. Dra. Maria Antónia Rocha da Fonseca Lopes, pelos conselhos que não deixou de me dar desde o primeiro dia até a última fase deste trabalho.

Aos funcionários das Alfândegas em especial ao seu Director Geral pelo apoio que deu para obter dados, sem os quais este trabalho não seria possível.

Um agradecimento particular ao meu amigo e colega Elias P. Mataruca pela dedicação e tempo que prestou e no apoio que deu em tudo o que achou necessário.

A todos os que directa ou indirectamente contribuíram de várias formas para que este trabalho fosse uma realidade.

## ÍNDICE

<b>GENERALIDADES .....</b>	<b>1</b>
<b>2. PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
<b>3. PORQUÊ ESTE TEMA? .....</b>	<b>3</b>
<b>4. OBJECTIVO GERAL.....</b>	<b>3</b>
<input type="checkbox"/> <i>Objectivos específicos.....</i>	<i>3</i>
<b>5. METODOLOGIA .....</b>	<b>4</b>
<b>6. FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....</b>	<b>4</b>
6.1. DEFINIÇÃO.....	4
6.2. FORMAS E OBJECTIVOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO .....	6
<input type="checkbox"/> <i>Formas de avaliação do desempenho.....</i>	<i>6</i>
<input type="checkbox"/> <i>Objectivos da organização.....</i>	<i>7</i>
<input type="checkbox"/> <i>Objectivos dos avaliadores.....</i>	<i>9</i>
<input type="checkbox"/> <i>Objectivos dos avaliados.....</i>	<i>10</i>
6.3. INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO.....	11
6.4. PRINCÍPIOS OU CRITÉRIOS DA FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	17
6.5. ERROS DE COTAÇÃO OU VÍCIOS DA AVALIAÇÃO .....	19
<b>7. A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NAS ALFÂNDEGAS.....</b>	<b>21</b>
7.1. OS OBJECTIVOS DA INSTITUIÇÃO SOBRE A AVALIAÇÃO .....	22
7.2. ANÁLISE DA FICHA DE AVALIAÇÃO.....	24
7.3. OBJECTIVOS DOS DIFERENTES INTERVENIENTES NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO.....	27
7.4. PROBLEMAS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO.....	28
7.5. OS RESULTADOS DE AVALIAÇÃO NAS ALFÂNDEGAS.....	29
<b>8. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>34</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>35</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>37</b>

## Generalidades

Na actualidade, os Recursos Humanos gozam um papel importante em qualquer economia. As empresas que menosprezam o factor humano na planificação das suas actividades, correm mais riscos de não atingirem os objectivos que se propõem do que as que se dão tempo a fazê-lo.

É característica humana avaliar o trabalho que realiza. Essa avaliação pode ser feita individualmente ou por segundas pessoas. No primeiro caso, a avaliação do desempenho pode ter como fim observar se a meta previamente definida foi atingida. Fazem isso os camponeses que ao fim do dia observam a área por eles cultivada para medir o seu desempenho durante o dia e assim poderem planificar a área a cultivar no dia seguinte; fazem-no os trabalhadores assalariados para observar se a meta previamente estabelecida pelo supervisor foi ou não cumprida.

Numa organização onde geralmente a avaliação do desempenho é realizada por segundas pessoas e está incluída entre as funções de Recursos Humanos, tem uma importância particular, constitui o termómetro das outras funções (recrutamento, selecção, preenchimento de vagas e desenvolvimento do pessoal).

Há dois anos, no quadro das reformas nas Alfândegas, vem sendo implementado um sistema de avaliação do desempenho que tem implicações na tabela salarial. Este processo foi concebido com o fim de melhorar o *performance* do pessoal aduaneiro em termos de cumprimento de metas e qualidade na prestação de serviços, isto é, de impulsionar os funcionários aduaneiros a melhorarem a sua eficiência e eficácia no cumprimento das suas funções profissionais. Com ele pretende-se ainda que se venha a

valorizar a quem mais contribua para atingir os objectivos da organização e penalizar a quem não o faça.

Volvidos dois anos, importa saber se os objectivos que nortearam a implementação do sistema estão sendo atingidos e que erros frequentes se verificam no processo de avaliação.

## 2. Problema

Entendido que dentre as funções de Recursos Humanos a avaliação de desempenho tem um lugar especial no conjunto das outras funções por só ela permitir visualizar se os métodos de recrutamento foram bem utilizados, medir o desempenho individual e da equipa de trabalho, comparar o contributo de cada funcionário nos objectivos da instituição, bem como determinar o sistema de compensação a atribuir a cada funcionário de acordo com o seu contributo, há que verificar até que ponto aquela função de Recursos Humanos influencia no alcance dos objectivos das Alfândegas.

Por tudo isto e face aos desenvolvimentos conseguidos ao longo do período em que as Alfândegas implementaram o sistema de avaliação do desempenho, até que ponto os objectivos que nortearam a sua implementação estão sendo atingidos? Por outras palavras, como a função de avaliação do desempenho cria condições para a autonomia e melhoria do desempenho dos quadros das Alfândegas? E como ela contribui para as outras funções de Recursos Humanos em especial o desenvolvimento de pessoal?

Assim, deseja-se testar a hipótese segundo a qual a avaliação do desempenho influi no *performance* das instituições. Uma avaliação bem feita pode melhorar o desempenho dos funcionários e a mal feita levar ao fracasso no alcance de resultados.



### 3. Porquê este tema?

A grande diferença entre avaliar uma máquina e o homem está no carácter peculiar do próprio homem. Enquanto a capacidade de produção de uma máquina vem catalogada da fábrica e essa capacidade dificilmente varia, a produtividade do homem varia em função de factores internos ou externos ao próprio homem. É essa característica do homem que faz da avaliação do desempenho humano uma das funções mais importantes entre as funções dos Recursos Humanos.

Tendo em vista esses aspectos, a escolha deste tema teve como fundamento desejar entender se a avaliação de desempenho nas Alfândegas consegue constituir um instrumento que ajuda a melhorar o empenho do pessoal aduaneiro.

### 4. Objectivo geral

Este trabalho tem como objectivo geral verificar se a avaliação do desempenho está ajudando a criar autonomia interna que permita impulsionar o empenho dos funcionários das Alfândegas de Moçambique.

#### *Objectivos específicos*

Na perspectiva de atingir aqueles objectivos gerais, este trabalho pretende:

- ✓ Descrever o processo de avaliação do desempenho nas Alfândegas,
- ✓ Verificar os meios utilizados pelos avaliadores para atribuir determinada cotação,
- ✓ Construir a curva de frequência da cotação das avaliações,
- ✓ Inferir a tendência da avaliação.

## 5. Metodologia

Para atingir os objectivos que se pretendem, o presente trabalho foi feito com base em recolha bibliográfica, observação directa, entrevistas e questionários. Foi usado o método indutivo, uma vez que o trabalho foi realizado em Maputo e os resultados encontrados são considerados válidos para toda a Alfândega.

A escolha de Maputo como lugar para a realização deste trabalho prende-se com o facto de ser em Maputo onde se encontra a sede da instituição, por ser onde têm sido afectados os funcionários melhor qualificados e por isso, onde pode-se obter melhor informação junto dos diferentes níveis de gestão.

## 6. Fundamentos teóricos

### 6.1. Definição

A avaliação do desempenho é considerada “um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização” [Caetano *et alii* (2002:360)].

Para Bergamini *et alii* (1988:80) a avaliação do desempenho “exige uma observação regular do comportamento de uma pessoa numa situação específica que é o trabalho”.

Chiavenato (1989:85) considera avaliação do desempenho “uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento.” Para ele “toda a avaliação é um processo para estimar ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa”.

Estas considerações levam a entender que para que haja avaliação de desempenho humano é necessário que exista pelo menos um homem, uma actividade e um processo de medição. Daí que possa dizer-se que a avaliação do desempenho humano é o processo de medir o trabalho realizado pelo homem.

A avaliação do desempenho é uma função de Recursos Humanos que só por si relaciona todas as outras funções de Recursos Humanos com os objectivos da organização. Ela tanto pode medir a *performance* com que se realizou a selecção e recrutamento de pessoal, o senso de missão dos colaboradores, o conhecimento e habilidades dos funcionários, bem como ajudar a reconhecer a necessidade ou não de desenvolvimento do pessoal e a atribuir uma compensação justa a cada funcionário.

A este propósito, Bergamini *et alii* (1988:72) refere que na selecção de pessoal a avaliação de desempenho “representa uma das fontes mais objectivas e por conseguinte, de maior segurança no tocante ao controle de validade do processo selectivo utilizado”.

Quando se selecciona um candidato entre vários outros está-se pensando no seu desempenho futuro, considerando que esse candidato venha desempenhar cabalmente as suas funções em relação aos outros que foram rejeitados pelo processo de selecção. Este processo de selecção será válido se a avaliação do desempenho reconhecer que o candidato está a desempenhar devidamente as funções para as quais foi seleccionado. Daí que Bergamini *et alii* (1988:72) conclue “se as estimativas de selecção e os resultados de avaliação se mostrarem inversamente proporcionais, muito provavelmente a técnica de triagem inicial de candidatos e escolha de empregados estará apresentando pontos defeituosos ou, até mesmo, poderá estar errada no seu todo”

Tendo em conta o character do próprio homem, a avaliação do desempenho humano deve ser encarada como uma questão mais metodológica do que propriamente uma

técnica, pois assim entendido “deixa de ser um veículo de medo, de insegurança e de frustrações, para ser a mensageira do optimismo, da esperança e de realização pessoal, a valorizadora dos pontos fortes de cada um, como redutos de força e sinergia para o trabalho” [Bergamini *et alii* (1988:13)].

Para que a avaliação do desempenho possa atingir aqueles fins é necessário que se conheçam quatro elementos: os objectivos, os instrumentos, os princípios e os erros de cotação ou vícios de avaliação

## **6.2. Formas e objectivos da avaliação do desempenho**

### Formas de avaliação do desempenho

A avaliação do desempenho pode ser feita de seis formas diferentes em função dos intervenientes no processo de avaliação.

- *A avaliação directa* que é praticada pelo supervisor directo, representado pela chefia hierárquica ou funcional ligada ao avaliado. Ao adoptar esse método atribui-se ao supervisor directo a tarefa de emitir parecer sobre o pessoal que lhe cabe dirigir no dia-a-dia no trabalho [Bergamini *et alii* (1988:45)]. Para Caetano *et alii* (2002:375) verifica-se que este método está sujeito a erros de cotação e tem níveis muito baixos de fidelidade e de validade por ser, na maioria das vezes, processos altamente emocionais em que os avaliadores não têm grandes preocupações de exactidão e de objectividade.
- *A avaliação conjunta* é o método em que traz intrinsecamente a possibilidade de participação, uma vez que o avaliador e o avaliado conversam sobre o seu desempenho e, concomitantemente, quando é o caso, preenchem juntos a ficha de avaliação do desempenho [Bergamini *et alii*(1988:46)].

- *A auto-avaliação* trata-se de uma possibilidade de avaliação em que o próprio avaliado explica o julgamento sobre o seu desempenho, preenchendo, quando é o caso, o formulário de avaliação [Bergamini *et alii* (1988:46)].
- *A avaliação pelos colegas* é o método de avaliação em que é feita pelos colegas do avaliado que pertencem à mesma área onde o avaliado trabalha, que têm o mesmo nível hierárquico e que trabalham directamente com o indivíduo [Caetano *et alii* (2002:376)].
- *A avaliação pelos subordinados* é aquela em que os subordinados avaliam os seus superiores hierárquicos. Um dos grandes problemas deste tipo de avaliação é a possibilidade dos subordinados poderem distorcer a avaliação do chefe por medo de repressão por parte deste [Caetano *et alii* (2002:377)].
- *Método de 360 graus* método pouco referido em algumas bibliografias, Marra (2000:178) define-o como o método em que o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que tenham contacto com ele: subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores etc. Por sua vez, Camara (2001:343) refere que neste método a auto-imagem do avaliado e a imagem que é percebida raramente coincidem, o que leva o avaliado a reanalisar e reavaliar a sua actuação. É preciso anotar que este método, pela sua característica de fornecer *feedback*, pode ser ideal para uma avaliação mais democrática

A análise dos objectivos da avaliação do desempenho pode ser feita em três vertentes: objectivos da organização, objectivos dos avaliadores e objectivos dos avaliados.

Objectivos da organização

As organizações podem implementar o sistema de avaliação de desempenho para atingir três objectivos gerais: Caetano *et alii* (2002:360)

- *objectivos que visam a manutenção e o desenvolvimento da organização*, que incluem determinar as necessidades de formação ao nível da organização, analisar o grau de realização dos objectivos, identificar necessidades de formação e de desenvolvimento organizacional e negociar objectivos para o período seguinte.
- *objectivos de desenvolvimento individual*, que incluem reconhecer o desempenho individual, identificar as deficiências de desempenho e dar *feedback* sobre o desempenho do colaborador.
- *objectivos de gestão de recompensas* que incluem decidir sobre a atribuição de prémios e outros benefícios e decidir sobre as remunerações

Chiavenato (1989:90) apenas enumera os objectivos da avaliação do desempenho sem especificar os que são da organização e dos outros elementos interessados na avaliação do desempenho. Enumera como sendo os de “adequação do indivíduo ao cargo; treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho; melhoria das relações humanas entre superior e subordinado; auto aperfeiçoamento do emprego; integrações básicas para pesquisa de Recursos Humanos; estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados; estímulo à maior produtividade; oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho organizacional; retroação (*feedback*) da informação do próprio indivíduo avaliado; outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas, etc.”.

O mesmo autor acrescenta que a avaliação do desempenho pode trazer muitos benefícios para a organização, pois, esta tem condições de avaliar seu potencial humano a curto, médio e longo prazos e definir a contribuição de cada empregado; pode identificar os empregados que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de actividade e seleccionar os empregados com condições de promoção ou transferências; e pode dinamizar sua política de Recursos Humanos, oferecendo oportunidades aos empregados (não só de promoções, mas principalmente

de crescimento e desenvolvimento pessoal), estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho [Chiavenato (1989:92)].

□ Objectivos dos avaliadores

São poucos estudos sobre os objectivos que motivam os avaliadores a cotarem os seus subordinados. Um dos autores que se pronuncia sobre isso é Caetano *et alii* (2002:361/362) que enumera como sendo:

- *objectivos dirigidos para as tarefas* levam os avaliadores a terem como fim melhorar, ou manter, os níveis de desempenho dos avaliados e prepará-los para os desafios futuros.
- *objectivos interpessoais* quando os avaliadores se socorrem da avaliação de desempenho para manter, ou melhorar, as relações interpessoais entre eles e os avaliados; é de notar que muitas vezes os avaliadores influenciam as avaliações para conseguirem manter um bom clima de trabalho.
- *objectivos estratégicos* os que levam os avaliadores a recorrerem a avaliação do desempenho para aumentar a sua reputação ou a reputação da sua equipa de trabalho.
- *objectivos internos* os que têm em vista aumentar a crença sobre a avaliação do desempenho.

Entretanto, Chiavenato (1989:92) enumera os benefícios que a avaliação do desempenho pode trazer para o chefe como sendo:

- melhor avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, tendo por base variáveis e factores de avaliação e, principalmente, contando com um sistema de medição capaz de neutralizar a subjectividade,
- propôr medidas e providências no sentido de melhorar o padrão de comportamento dos seus subordinados,

- comunicar-se com os seus subordinados, no sentido de fazê-los compreender a mecânica da avaliação do desempenho como um sistema objectivo e como está desenvolvendo-se o seu desempenho, através desse sistema.

□ Objectivos dos avaliados

Caetano *et alii* (2002:362) considera que os avaliados podem desejar a avaliação do desempenho por três motivos : “ primeiro procuram *feedback* acerca do seu desempenho e procuram informação que comparem o seu desempenho com o desempenho dos outros colegas. Segundo, na maioria dos casos procuram informação para orientar o seu futuro. Terceiro, a avaliação do desempenho permite obter informação relevante acerca do desempenho idealizado para um bom profissional”

Sem mencionar especificamente como sendo objectivos da avaliação do desempenho para os avaliados, Chiavenato (1989:92) considera que a avaliação do desempenho tem os seguintes benefícios para o subordinado:

- Fica conhecendo as regras do jogo, ou seja, os aspectos do comportamento e de desempenho que a empresa mais valoriza em seus funcionários;
- Fica conhecendo quais as expectativas de seu chefe a respeito de seu desempenho e seus pontos fortes e fracos, segundo a avaliação do chefe;
- Fica sabendo as providencias que o chefe está tomado quanto a melhoria de seu desempenho (programas de treinamento, estágios, etc) e as que ele próprio – subordinado – deverá tomar por conta própria (autocorreção, maior capricho, mais atenção no trabalho, cursos de conta própria, etc)
- Tem condições para fazer auto-avaliação e autocrítica para o seu autodesenvolvimento e autocontrole.

Pode dizer-se que a avaliação do desempenho é benéfica não só para a instituição como também para os outros intervenientes no processo, (avaliados e avaliadores). O problema é saber como esta avaliação do desempenho deve ser feita, isto é, que meios



ou instrumentos podem ser usados para realizar a avaliação do desempenho de modo a que os intervenientes e interessados no processo tenham os seus objectivos satisfeitos e estimulá-los a continuar no processo.

### **6.3. Instrumentos de avaliação**

Avaliar significa medir, comparar. Para que a medição seja efectiva e fiável é necessário que existam instrumentos de medição. Na avaliação do desempenho humano foram concebidos vários instrumentos de medição ao longo do tempo.

Bergamini *et alii* (1988:169) agrupa os instrumentos em dois:

- *Avaliação absoluta* “constituída pelas técnicas de avaliação onde o avaliador se preocupa exclusivamente com cada avaliado em si mesmo e tem como objectivo descrever com a maior fidelidade possível, suas características individuais de desempenho em determinado trabalho”. Para esta autora este grupo de instrumentos de avaliação preocupa-se em descrever o indivíduo que está sendo avaliado. Pela sua característica estes instrumentos trazem muita informação sobre o avaliado.
- *Avaliação relativa ou por comparação* “abrange todo tipo de avaliação onde já não se busca mais como único ponto de referência o indivíduo em separado, frente ao seu próprio trabalho; mas toda a ênfase é dada no seu posicionamento dentro de um grupo de trabalho formado por outras pessoas, isto é, frente aos seus próprios companheiros. Neste caso, o que importa é, principalmente, a sua eficiência relativamente ao grupo no qual está incluído”.

Esta autora aconselha que a escolha exclusiva de um desses dois métodos é um tanto parcial e perigosa. Daí que todo o instrumento ou ficha de avaliação deveria, ao mesmo tempo, ser composto por questões típicas do primeiro grupo, bem como conclusões que se classifiquem dentro do segundo grupo como forma de confirmação dos resultados obtidos na primeira parte [Bergamini *et alii*(1988:169)].

Nem todos os autores designam da mesma forma os instrumentos de avaliação, variando de autor para autor. Contudo, em função das características apresentadas por cada autor pode-se definir os seguintes instrumentos:

⇒ *Relatórios verbais* que ocorrem quando o supervisor em poucas palavras descreve sobre a eficiência de cada trabalhador sob sua responsabilidade. Este método de avaliação tem seus pontos fortes e fracos. Segundo Bergamini *et alii*(1988:171)

➤ *Pontos fracos:*

- ◇ é incompleto,
- ◇ favorece o subjetivismo e a unilateralidade,
- ◇ está preso a circunstâncias de momento e falhas de memória,
- ◇ não deixa documento algum sobre a opinião emitida,
- ◇ não permite tabulação posterior.

➤ *Pontos fortes:*

- ◇ É um processo mais rápido,
- ◇ Favorece a livre forma de expressão,
- ◇ Constitui uma oportunidade de orientar o avaliador

A mesma autora considera que este método é recomendável:

- ◇ Quando não há tempo,
- ◇ Como levantamento inicial de dados a um sistema mais elaborado,
- ◇ Como técnica de seleção de avaliadores.

⇒ *Relatórios escritos* o supervisor ou avaliador faz por escrito uma descrição do seu avaliando, podendo fazer os comentários que desejar segundo o seu vocabulário. Aquela autora considera haver pontos negativos e positivos:

➤ *Pontos fracos*

- ◇ É incompleto, subjectivo e parcial,
- ◇ Não permite tabulação posterior,
- ◇ Deixa dúvidas quanto ao significado dos termos usados.

➤ *Pontos fortes*

- ◇ É menos rápido do que o método anterior, porém, mais rápido que os demais,
- ◇ Deixa um documento escrito sobre a opinião emitida,
- ◇ Também favorece a liberdade expressiva.

Aquela autora considera ainda que este método é recomendável nas mesmas situações das verbais.

⇒ *Escalas gráficas* também designados por gráficos analíticos ou escalas ancoradas em traços. Este método consiste numa “lista de rubricas ou características suficientemente definidas e posteriormente graduadas. Resta ao supervisor colocar apenas um “X” na graduação que melhor descreva o avaliado.” Bergamini *et alii* (1988:172).

Chiavenato (1989:95) define este método como um “formulário de dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os factores de avaliação do desempenho, enquanto as colunas em sentido vertical os graus de variação daqueles fatores”.

Rocha (1999:123) que o coloca no grupo de métodos absolutos de avaliação em que fazem parte o *checklist*<sup>1</sup> e a escolha forçada<sup>2</sup>, acha-o como o “mais vulgarizado e utilizado nas empresas e na administração pública”. O mesmo autor define-o com as seguintes características:

<sup>1</sup> Consiste numa lista de frases, pedindo-se ao avaliador para procurar a frase ou frases que correspondem às características e *performance* de cada empregado [Rocha (1999:124)]

<sup>2</sup> consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinados níveis de *performance* individual [idem].

ocasiona menos dúvidas no momento da avaliação e é indicado para qualquer tipo de empresa independentemente do seu tamanho. Encontra como desvantagem a necessidade de maior tempo no levantamento dos dados e na implementação na empresa. No conjunto das desvantagens, Caetano *et alii* (2002:365) acrescenta a falta de forma de controlar a escolha que os avaliadores fazem dos incidentes, isto é, há dificuldade em controlar a arbitrariedade do avaliador na escolha dos acontecimentos que regista.

- ⇒ *Escalas de escolha forçada* Segundo Marras (2002:177) consiste em “avaliar o desempenho ou a atuação dos indivíduos por meio de frases descritivas de determinado tipo de desempenho do empregado, em relação às tarefas que lhe forem atribuídas” Caetano *et alii* (2002:366) acrescenta que para construir as escalas de escolha forçada é necessário calcular índices de desejabilidade para cada item de modo a que todas as descrições sejam relevantes para o desempenho da função em estudo ao criar índices de desejabilidade idênticos o avaliador terá dificuldade em saber o tipo de perfil que está a descrever e, como tal, será difícil basear a sua avaliação numa impressão global. Segundo o mesmo autor, este método tem a vantagem de reduzir a probabilidade de se verificarem erros de cotação. Em contrapartida tem as desvantagens de dificultar o *feedback* com o avaliado e exigir muito tempo na sua construção.
- ⇒ *Método comparativo* Marras (2000:177) define-o como o método que se utiliza de análises comparativas entre um e outro empregado ou entre o empregado e o grupo onde ele actua. Este método é válido se pelo menos houver um grupo de pelo menos três indivíduos a desempenharem as mesmas actividades ou funções semelhantes.
- ⇒ *Método de gestão por objectivos* parte dos resultados do desempenho do indivíduo e compara-os com os objectivos previamente definidos [Caetano *et alii* (2002:369)]. Para a aplicação deste método pressupõe-se ser necessário que

se formulem os objectivos, se faça o planeamento das acções, o auto-controlo e finalmente a revisão periódica dos objectivos. Tem vantagens como um *feedback* constante por parte do avaliado, reduz a probabilidade de se verificarem erros de cotação e aumenta o esforço, motivação, satisfação e produtividade. Contudo tem desvantagens pela dificuldade de definirem-se os objectivos por parte dos avaliadores pois, estes têm que ser alcançáveis, verificáveis e mensuráveis; dificuldades das empresas em definir objectivos e dificuldades em ponderar factores contextuais fora do controlo dos avaliados.

Conhecidos os instrumentos da avaliação do desempenho importa verificar quais os princípios que regem a avaliação do desempenho.

#### **6.4. Princípios ou critérios da ficha de avaliação de desempenho**

A ficha de avaliação de desempenho é o instrumento de medição que os avaliadores se valem para realizarem as suas actividades. Como qualquer instrumento de medição deve possuir algumas características para que as suas informações possam ser aceitáveis por todos os intervenientes no processo. Essas características são:

⇒ *Fidelidade ou confiabilidade* a fidelidade reflete o grau em que os resultados obtidos, a partir de um determinado instrumento de medida, estão isentos de defeitos internos que resultam de problemas inerentes ao próprio método de medida, e que provocam erros de medição [Caetano *et alii* (2002:371)]. Bergamini *et alii* (1988:132) diz ainda que “quando um instrumento atende às características de confiabilidade, deve apresentar sempre, sob as mesmas condições de aplicação, resultados iguais. Se medidas muito semelhantes forem obtidas toda vez que o instrumento for utilizado, sob condições semelhantes de aplicação, diz-se então que esse instrumento é digno de confiança.” Por outras palavras diz-se que um instrumento é fiel quando o instrumento reflete as

- Proporciona ao avaliador uma sequência que representa os diversos graus de um factor ou variável (por exemplo: muito bom, bom, satisfatório, insuficiente),
- Implica a utilização de um formulário (ficha de avaliação de dupla entrada: as linhas horizontais constituem as variáveis ou elementos a avaliar, enquanto as colunas verticais representam os graus (quantitativos ou qualitativos) em que essas variáveis foram avaliadas,
- Apresenta uma descrição resumida de cada variável, de forma a permitir o máximo de objectividade.

Rocha (1999:123), diz ainda que as escalas gráficas podem ser contínuas e descontínuas, sendo as contínuas as que “apenas os extremos mínimos e máximos são definidos; o avaliador poderá usar qualquer ponto desse *continuum*” e descontínuas “em que a posição das marcações está previamente fixada e o avaliador deve escolher uma delas para caracterizar o desempenho do subordinado”.

Caetano *et alii* (2002:363) define as escalas gráficas como consistindo “na apresentação de traços de personalidade, a partir dos quais o avaliador terá que julgar o avaliado marcando o ponto da escala que melhor indica o desempenho do mesmo”

Este modelo tem suas vantagens e desvantagens. Constituem vantagem para Caetano *et alii* (2002:364) que “são construídas, apenas pelo departamento de Recursos Humanos sem necessidade que outros membros da organização participem na sua elaboração; o procedimento para as preencher é, também, extremamente simples.” Por sua vez Chiavenato (1989:94) encontra como vantagens ser “clara, fácil de discutir, e ser multidimensional”.

Contudo são desvantagens “estar sujeita a distorções como leniência, tendência central, ‘efeito de halo’ e falsidade” Chiavenato (1989:94). Bergamini *et alii* (1988:177) anota que “leva ao ‘efeito halo’, a tendência central, impede que o supervisor julgue característica por característica (o que vale são os conceitos gerais), favorece o

subjectivismo, deixa dúvidas quanto às graduações". A autora considera que este modelo é indicado como ficha de acompanhamento.

⇒ *Incidentes críticos* que consistem nas anotações, por parte do avaliador, durante o período em que decorre a avaliação, dos desempenhos muito bons ou muito fracos que sejam importantes para a função do avaliado. No final do período em que decorre a avaliação, o avaliador discute, então, esse registo descritivo com o trabalhador [Caetano *et alii* (2002:365)]. Por sua vez Chiavenato (1989:111) define-o como um método que se "baseia no fato de que no comportamento humano existem certas características extremas capazes de levar a resultados positivos ou negativos. O método não se preocupa com características situadas dentro do campo da normalidade, mas exatamente com aquelas características extremamente positivas ou extremamente negativas. Trata-se de uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e regista os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos a respeito do desempenho dos seus subordinados". Chiavenato continua, considerando que a aplicação deste método pode ser dividida em três fases:

- *Observação do comportamento do subordinado* fase em que o superior observa o comportamento do subordinado,
- *Registo de fatos significativos* fase em que o superior anota e regista todos os fatos realmente significativos e relevantes do comportamento do subordinado,
- *Pesquisa de atitude e de comportamento* esta fase é desenvolvida em intervalos regulares de tempo, mediante entrevistas entre o superior imediato e o empregado avaliado.

Para Bergamini *et alii* (1988:182) este método tem muitas vantagens, entre elas: neutraliza o efeito halo, a tendência central e o subjectivismo; atende com maior facilidade às características próprias das empresas onde está sendo utilizada; permite maior fidelidade na avaliação das diferenças individuais no trabalho; é mais específica;

diferenças dos indivíduos e não provoca erros de cotação nos sujeitos devido às limitações do próprio teste.

- ⇒ *Validade* A validade refere-se às inferências que somos capazes de fazer com o resultado que obtivemos num determinado instrumento de medida. Quando se afirma que um determinado sistema de avaliação é válido, o que se quer, de facto é que as decisões ou as inferências que fazemos acerca dos resultados que obtivemos a partir desse sistema são válidas. Cada sistema de avaliação de desempenho possui tantas validades quanto as possíveis utilizações que se possam dar à informação [Caetano *et alii* (2002:372)]. Por sua vez, Bergamini *et alii* (1988:133) considera que a validade de um instrumento de avaliação reside na eficiência que apresenta em realmente medir aquilo que se está pretendendo. A validade está presa principalmente aos objectivos a partir dos quais se montou o sistema de avaliação.
- ⇒ *Praticabilidade ou simplicidade* refere-se aos factores de economia, de conveniência e de interpretabilidade que determinam se um instrumento de medida é adequado para uma determinada aplicação. Em relação a organização, é importante determinar em que medida é que o sistema de avaliação de desempenho é um investimento que permite às empresas melhorarem a gestão dos colaboradores. Em relação aos avaliadores, é importante averiguar se o instrumento que utilizam é de fácil utilização. E em relação aos avaliados, interessa compreender se o instrumento lhes é acessível [Caetano *et alii* (2002:372)]. Assim a praticabilidade ou simplicidade se refere ao facto do instrumento de avaliação de desempenho ser simples, fácil de preencher e perceptível.
- ⇒ *Sensibilidade* que Bergamini *et alii* (1988:134), considera existir quando um instrumento é mais ou menos capaz de discriminar as diferenças entre as pessoas que está avaliando. É por meio de sensibilidade da ficha que se



conseguirá dizer que A é melhor que C, que E é o melhor de todos e que B e D se equivalem em eficiência no trabalho. A sensibilidade favorece a dispersão dos graus de eficiência, na curva da empresa. Quando não se consegue discriminar a distância relativa de cada elemento, em termos de maior ou menor eficiência, isso significa que o instrumento que está sendo usado não é sensível.

⇒ *Objetividade* num instrumento de avaliação quando impede, o máximo possível, que o avaliador se sirva de conceitos e sentimentos pessoais para descrever o seu subordinado [Bergamini *et alii*(1988:135)].

### **6.5. Erros de cotação ou vícios da avaliação**

Erros de cotação são os cometidos no processo de avaliação e que deturpam os resultados da avaliação. São apontados os seguintes erros:

- *Efeito Halo* exprime-se quando se pensa numa determinada pessoa e a imagem global que se tem dela vai influenciar os julgamentos que são feitos ao nível das suas qualidades específicas [Caetano *et alii* (2002:373)]. Para Bergamini *et alii* (1988:51) este vício manifesta-se pela contaminação de julgamentos quer de um julgamento geral que afecte a classificação de cada característica em si, quer pelas contaminações de um prognosticador sobre o outro.
- *Erro de leniência* quando os avaliadores cotam os colaboradores sistematicamente acima do ponto médio da escala. E *erro de severidade* quando se cota sistematicamente abaixo do ponto médio [Caetano *et alii* (2002:373)].

- *Tendência Central* consiste em não assumir valores extremos por medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidade pelos excelentes [Bergamini *et alii*(1988:51)].

Para além destes erros que pela sua frequência são os mais cometidos pelos avaliadores, existem os seguintes: Bergamini *et alii* (1988:51)

- *Unilateralidade* Valorizar aspectos que apenas o avaliador julga importantes. *Subjetivismo* atribuir ao avaliado qualidades e defeitos que são próprios do observador ou avaliador. *Falta de memória* ater-se apenas aos últimos conhecimentos, esquecendo-se de fatos significativos que possam ter ocorrido durante todo o espaço de tempo ao qual se refere aquela avaliação. *Supervalorização da avaliação* acreditar que um simples instrumento de avaliação das diferenças individuais possa corrigir defeitos nas pessoas. *Desvalorização da avaliação* acreditar que a avaliação seja um procedimento sem nenhum valor e que em nada possa contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos humanos na empresa, *Falta de técnica* desconhecimento das principais características da avaliação, omitindo julgamentos unicamente através do bom senso. *Força de hábito* ocasionada pela insensibilidade ao apontar variações no desempenho do avaliado com relação a ele mesmo no decorrer dos anos ou com relação aos seus demais colegas. *Posições contrárias* facilmente detectadas através dos boatos sobre a avaliação do desempenho, que, em última análise, representam distorções dos pressupostos básicos e das implicações práticas objectivas através do sistema.

Estes erros devem ser constantemente analisados por parte de quem monitora a avaliação do desempenho na instituição, de modo a que possa, através de cursos de reciclagem ou mesmo avisos aos avaliadores corrigi-los, dando assim à avaliação do

desempenho razão da sua realização. Deve anotar-se que os erros de cotação para além de desmotivarem os avaliados, podem deitar abaixo todo o interesse pela avaliação de desempenho.

## **7. A avaliação do desempenho nas Alfândegas**

As Alfândegas existem em Moçambique desde 1584 quando foram instaladas na fortaleza de São Sebastião da Ilha de Moçambique e pela Carta Régia de 2 de Janeiro de 1585 foi legalmente autorizada a sua manutenção em vista ao bom rendimento. Elas são uma instituição do Estado que se dedica ao controle de entrada e saída de mercadorias e cobrança dos respectivos direitos e imposições aduaneiras.

O conceito de Alfândega esteve sempre ligado a cobrança de direitos, mas durante a sua existência como instituição do Estado, as Alfândegas também desempenham a função de defesa da economia nacional pois a elas cabe o controlo dos produtos que devem entrar ou não do território aduaneiro. Em economias fechadas é às Alfândegas que cabe o papel de fiscalizar as mercadorias que são objecto ou não de transação com o exterior. As Alfândegas têm também um papel de protecção do Estado, pois é por elas que passam grandes quantidades de produtos que podem pôr em causa a existência do Estado.

A importância da avaliação do desempenho nas Alfândega reside do facto destas garantirem a cobrança de receitas, protecção da economia e do Estado. Sabe-se que uma instituição existe por que existem os membros que a personalizam, daí a importância da avaliação do desempenho humano nas Alfândegas.

Os funcionários aduaneiros estão agrupados em nove categorias sendo organizadas segundo a sequência numérica, cabendo a numeração mais alta às categorias mais baixas. Assim a categoria um cabe ao Conselheiro Aduaneiro, dois ao Comissário Aduaneiro, três ao Sub-Comissário Aduaneiro, quatro ao Supervisor Aduaneiro, cinco ao Oficial Aduaneiro, seis ao Agente Aduaneiro, sete ao Aspirante Aduaneiro, oito ao

Assistente Aduaneiro, nove ao Guarda. Existem ainda as categorias de Auxiliar Aduaneiro de 1ª e 2ª classes que são incluídos no grupo de guarda.

### **7.1. Os objectivos da instituição sobre a avaliação**

Sendo as Alfândegas uma instituição do Estado a avaliação de desempenho é feita com base no Decreto 4/2000 de 17 de Março, publicado no BR nº 11, I Série e o seu procedimento foi regulado pelo Diploma Ministerial 119/2001 de 8 de Agosto, publicado no Boletim da República nº 32, 1ª série. É assim que semestralmente desde 1 de Janeiro de 2001 são submetidos à avaliação todos os funcionários aduaneiros, cujos resultados têm também repercussão no salário.

Em termos de objectivos da avaliação de desempenho pode-se ler naqueles documentos em especial no número 1 do artigo 15 do Decreto 4/2000 de 17 de Março “o Sistema de Mérito visa assegurar a justa progressão na carreira e uma correcta gestão dos recursos humanos, permitindo a elaboração da ordem de classificação nomeadamente quanto a: a) qualidade, quantidade e pertinência no trabalho; b) cometimento no desempenho das funções; c) apuro e correcção na atitude do funcionário; d) ética profissional no desempenho das funções; e) aptidão profissional.” O número 2 do mesmo artigo anuncia que “a classificação do sistema de mérito é feita na escala de 1 a 5, com a seguinte especificação: 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 formação e cinco, para desempenho que não satisfaz o nível exigido e não é recuperável através de formação”.

O nº 1 do artigo 42 daquele decreto, refere que “o funcionário da carreira que se encontre no efectivo exercício da sua função terá direito a um suplemento salarial denominado ‘Suplemento pelo Exercício da Actividade Aduaneira’, abreviadamente designado neste Estatuto como Suplemento”. O número 5 do mesmo artigo acrescenta

que “o suplemento tem uma componente fixa e outra variável. O valor da componente fixa é de sessenta e dois e meio por cento do Suplemento Total e o da componente variável o restante para cem por cento”. Finaliza o nº 6 daquele artigo declarando que “a componente variável do suplemento será atribuída na proporção de 50%, para os funcionários que alcançarem no sistema de mérito a avaliação de três, 75% para a pontuação dois e 100% para a pontuação um, sendo estas pontuações as referidas no artigo 16, nº 2”.

O mesmo decreto condiciona à progressão na carreira a informação do sistema de mérito (nº 1 do artigo 11) bem como determina que a promoção deve ser feita quando o funcionário obtiver os níveis 1 ou 2 no sistema de mérito (alínea b. nº 2 artigo 16 e, anexo a que se refere o nº 2 artigo 11).

Vistas as disposições legais em relação ao sistema de mérito, pode-se dizer que o sistema de avaliação de desempenho das Alfândegas foi concebido essencialmente para apoiar na gestão do sistema salarial, ajudar ao desenvolvimento do pessoal bem como na determinação de promoções. Também pretende-se avaliar o comportamento, as capacidades profissionais dos funcionários bem como a capacidade de gestão dos elementos ligados a cargos de chefia.

A avaliação de desempenho que nas Alfândegas é designada por sistema de mérito é feita pelos funcionários que possuem categoria de gestores básicos para cima. Isto é, são os funcionários com certo nível de gestão (de um a seis) que avaliam os seus subordinados. Avaliando-se estes entre si em função do nível hierárquico, ou seja, os de nível mais alto avaliam os de nível mais baixo. Existe portanto, um grupo de escalões inferiores (de sete a nove) que não tem direito de avaliar a ninguém, sendo os avaliados por excelência. Este grupo é avaliado pelos funcionários com categoria seis, sendo estes os gestores básicos.

A legislação que regula o processo de avaliação recomenda que os funcionários que não concordem com a avaliação atribuída possam recorrer ao homologador, sendo este o funcionário imediatamente superior ao que fez a avaliação. Se caso o homologador mantiver a decisão do avaliador poderá o avaliado recorrer até ao director geral da instituição, cabendo a este a decisão final sobre a qual não há mais recurso.

### **7.2. Análise da ficha de avaliação**

Para atingir aqueles objectivos as Alfândegas utilizam o método de avaliação directa. O instrumento de avaliação de desempenho, designado oficialmente na instituição por Formulário de Avaliação<sup>3</sup>, contém na primeira página espaços para preencher os dados do avaliado incluindo o período a que se refere a avaliação bem como a classificação final obtida.

A segunda página contém quatro secções organizadas segundo a sequência alfabética sobre as quais correspondem determinados pontos específicos que somados dão um determinado valor. Esse valor deve ser somado ao das outras secções que resultam numa cotação que relacionada com o guião de avaliação corresponde uma determinada classificação. É essa classificação que constitui a avaliação atribuída ao funcionário e que influirá no salário bem como na sua ficha no semestre seguinte. Finalmente a última coluna refere-se a comentários que o avaliador deseje fazer sobre cada uma das secções. Existe ainda um espaço reservado a observações gerais que o avaliador pretenda fazer sobre o avaliado. Segundo prevê o guião de avaliação, as primeiras três secções são aplicáveis a todos os funcionários sendo a última reservada apenas aos funcionários com nível de gestão. O Formulário de Avaliação dá lugar a que o avaliado tome conhecimento da sua cotação assinando a ficha.

---

<sup>3</sup> Vide anexo 5

A Secção A refere-se ao comportamento do funcionário. Esta secção pretende que o avaliador se pronuncie sobre o comportamento do avaliado durante o período em análise. Segundo o instrumento, constituem elementos que fazem parte do comportamento a assiduidade, a pontualidade, o relacionamento com os colegas, o relacionamento com o público, os registos disciplinares e o aprumo.

A Secção B observa as competências básicas do funcionário, constituindo competências básicas o alcance de resultados, a capacidade de trabalho, a iniciativa e cometimento institucional, cuidados e controle de equipamento e bens.

Na Secção C o instrumento de avaliação de desempenho analisa a competência profissional do avaliado fazendo parte a aplicação da lei e procedimentos e a capacidade de lidar com mudanças. A última Secção avalia a gestão e supervisão onde o avaliador se deve pronunciar sobre a gestão de recursos e a capacidade de liderança do seu subordinado.

Pela sua organização se depreende que o instrumento de avaliação de desempenho utilizado tem características mistas. Pois, não é um modelo que pretende apenas encontrar aspectos objectivos como os relacionados com os resultados alcançados, mas também as características individuais do avaliado. Sendo o mesmo instrumento utilizado tanto para sectores burocráticos como para sectores operacionais.

Apesar dos bons objectivos que norteiam a avaliação do desempenho nas Alfândegas a ficha de avaliação contém elementos subjectivos que dificilmente podem levar a atribuir valores iguais para avaliadores diferentes. De resto, o desempenho humano é difícil de medir porque logo à partida tem muita subjectividade. Será que avaliadores diferentes podem dar a mesma cotação ao mesmo indivíduo no item capacidade de trabalho? E no item relação com os colegas e com o público?

Estas e outras questões levam a entender que algumas respostas dependem do entendimento de cada avaliador, levando a que a cotação atribuída possa ser em função dessa subjectividade. Este facto pode ser aproveitado para os avaliadores atribuírem cotações em função dos seus interesses. Aliás, os comentários apresentados pelos inquiridos demonstram esse facto quando se referem de forma clara que “os avaliadores devem ter coragem de atribuir a pontuação merecida a cada avaliado”.

Na entrevista feita a determinados *'police makers'* da instituição sobre a formação dos avaliadores, teve como resposta que “os funcionários com nível de gestão têm um módulo de avaliação de desempenho quando estão no período de formação. Esse módulo apesar de não ser muito profundo, dá as noções básicas para os funcionários poderem realizar as suas actividades”.<sup>4</sup>

Um dos elementos importantes para apoiar os avaliadores na realização das suas actividades é um formulário de incidentes críticos onde os avaliadores poderiam anotar os factos extraordinários que observassem ao longo do período de avaliação. Foi preparada, no questionário feito aos avaliadores, uma pergunta nesse sentido para reparar se eles tinham esse instrumento ou um outro meio com que se apoiavam para realizar a sua avaliação. A resposta pode ser vista no anexo 3. Cerca de 55% dos inquiridos responderam que se apoiavam nas anotações que fazem ao longo do período de avaliação, enquanto 27% responderam que se apoiavam na observação directa e 18% apoiavam-se nos conhecimentos que têm do indivíduo.

Apesar da maioria responder que se apoiava nas anotações, é notório que um grande número dos avaliadores (45%) não tem um modelo consistente de apoio ao longo do tempo em que decorre a avaliação. Estas respostas levam a concluir que os que têm esses meios de apoio o têm por sua iniciativa e não porque exista como um modelo concebido pela instituição. As anotações podem também levar a erros de cotação, mas menos do que os outros modelos anunciados pelos inquiridos.

---

<sup>4</sup> Maria Magaia, Gestora de Recursos Humanos

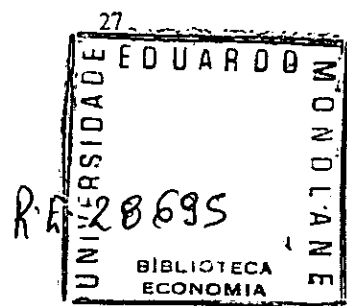


Os avaliados foram solicitados a comentar sobre os seus avaliadores no que diz respeito aos comentários que são feitos (anexo 4). Cerca de 48% dos inquiridos consideram que os comentários que são feitos pelos avaliadores na ficha de avaliação correspondem ao seu real desempenho, enquanto 41% responderam que os comentários são feitos arbitrariamente, isto é, que os comentários feitos não correspondem ao seu real desempenho. E cerca de 11% dos inquiridos preferiu não responder à questão.

Em função destas respostas podemos afirmar que existe um grande número, perto de 41% dos inquiridos que não se sente satisfeito com os comentários que são feitos pelos avaliadores, constrangimento que seria reduzido se os avaliadores tivessem um formulário de incidentes críticos com que se apoiassem no seu processo de avaliação.

### **7.3. Objectivos dos diferentes intervenientes no processo de avaliação**

Os objectivos da instituição nem sempre coincidem com os objectivos dos outros elementos envolvidos no processo. No dizer de Bergamini *et alii* (1988:212) a avaliação do desempenho se pode comparar uma mercadoria. O fabricante está interessado em produzir uma mercadoria de qualidade e a um custo menor, enquanto o vendedor se interessa pela mesma mercadoria pelo seu lucro e o freguês pela utilidade que lhe vai proporcionar e o preço acessível. É assim que se propõe olhar para os objectivos que estão por detrás dos avaliados e avaliadores no processo de avaliação de desempenho.



Os resultados do questionário<sup>5</sup> que se encontram nos anexos 3 e 4, mostram que 45 % dos avaliadores pretende com ela analisar o seu desempenho dos seus subordinados e 70% dos avaliados espera que a avaliação do desempenho lhes apoie na decisão de promoção.

As alfândegas, como previsto por Caetano *et alii* (2002:360) na qualidade de instituição, têm como objectivos com a avaliação do desempenho os que visam a manutenção e desenvolvimento, o desenvolvimento individual dos funcionários e a gestão de recompensas. Dentre os objectivos previstos por aquele autor pode-se dizer que os avaliadores das Alfândegas têm como objectivos os dirigidos para as tarefas pois se preocupam em avaliar o seu desempenho. Entretanto os avaliados pretendem com a avaliação do desempenho encontrar o seu *feedback* e informação para orientar o seu futuro quando esperam que esta lhes apoie na decisão sobre a promoção.

#### **7.4. Problemas da avaliação do desempenho**

Depois das observações feitas anteriormente importa observar que problema existem no processo de avaliação. Os questionários feitos não apresentavam qualquer pergunta específica que levasse a responder a este ponto. Assim, as constatações que forem feitas serão em função da inferência dos resultados das avaliações e dos comentários feitos pelos avaliados no espaço dos questionários reservados para isso.

Uma observação ao anexo 7 leva a concluir que a concentração de funcionários avaliados em função dos méritos atingidos é decrescente, sendo a maior concentração dos funcionários com os níveis de desempenho mais alto os que têm categoria mais alta. A seguir, os funcionários com categoria intermédia tem o mérito dois e a maior

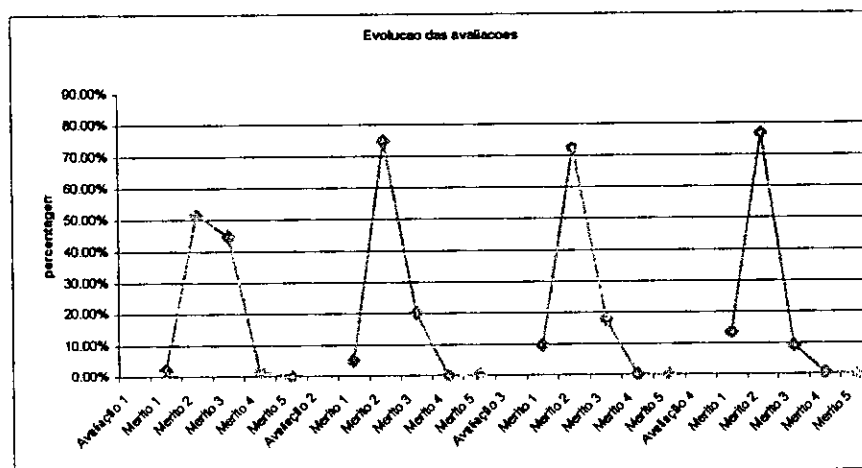
---

<sup>5</sup> vide anexo 1 e 2

concentração do mérito três está nos funcionários com os níveis mais baixos. Apesar destes dados se referirem a apenas um período e não serem suficientes para tecer conclusões acabadas, podemos inferir que existem altas probabilidades para quatro tipos de erros: efeito halo e leniência nos níveis mais altos, tendência central nos níveis intermédios. Tendo em conta os comentários feitos pelos avaliados: “os avaliadores se apoiam no comportamento do momento em que se elabora a avaliação” podemos inferir o erro de falta de memória.

### 7.5. Os resultados de avaliação nas Alfândegas

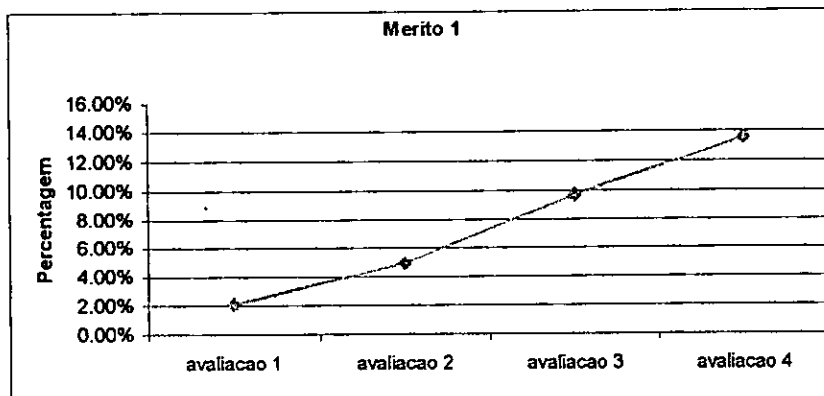
O processo de avaliação existe à quatro semestres. Durante este período a evolução do processo seguiu a sequência que pode ser vista no gráfico que mostra, em percentagem, a evolução dos funcionários avaliados ao longo do tempo, em função das cotações que obtiveram<sup>6</sup>. Os dados são percentuais porque o número de funcionários avaliados ao longo do tempo não foi o mesmo devido a razões várias que saem fora do âmbito deste trabalho explorar. Uma visão superficial leva a dizer que uma das razões é que algumas fichas de avaliação são enviadas tardiamente à Direcção de Recursos Humanos não sendo, por isso, consideradas.



<sup>6</sup> Vide anexo 6

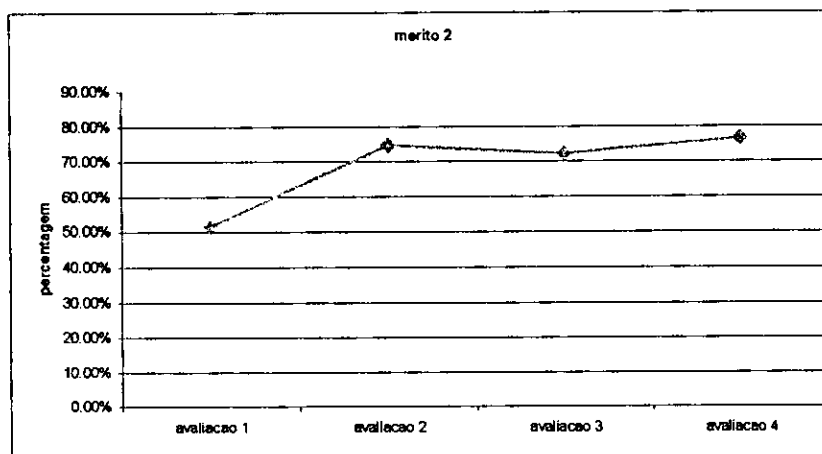
Gráfico 1

Observando o gráfico podemos ver que a percentagem dos funcionários que obtiveram o mérito 1 e 2 é crescente ao longo do tempo. Os Gráficos 2 e 3 abaixo, podem mostrar com mais evidência esse facto.



Fonte: Direcção de Recursos Humanos da Direcção Geral das Alfândegas

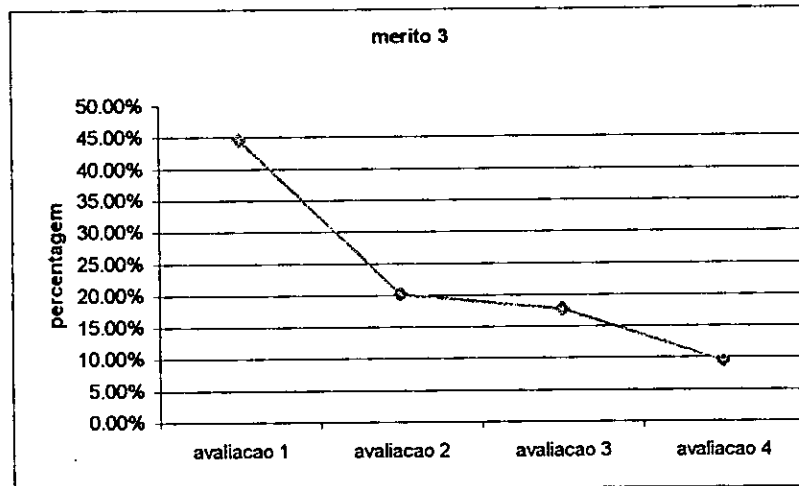
Gráfico 2



Fonte: Direcção de Recursos Humanos da Direcção Geral das Alfândegas

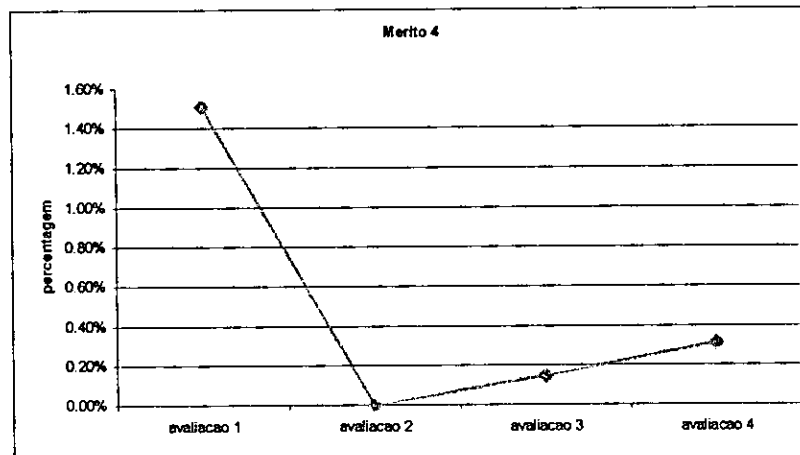
Gráfico 3

Contudo, o mérito 3 é decrescente ao longo do tempo. O que pode ser visto pelo gráfico 4. O mérito 4 segue uma tendência instável: primeiro decresceu e veio a crescer: gráfico 5. Estas constatações levam a tecer a seguinte questão: será que o desempenho dos funcionários aduaneiros está a melhorar ou o processo de avaliação é que está a perder o seu valor?



Fonte: Direcção de Recursos Humanos da Direcção Geral das Alfândegas

Gráfico 4



Fonte: Direcção de Recursos Humanos da Direcção Geral das Alfândegas

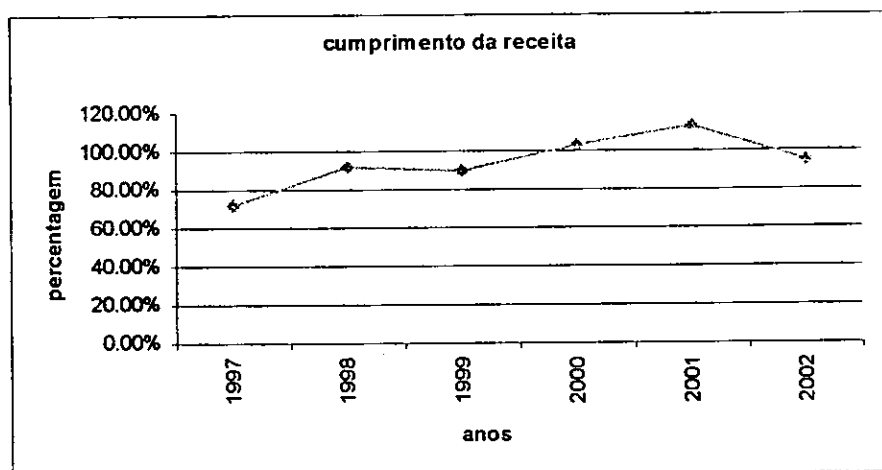
Gráfico 5

Responder a esta pergunta exige não só observar que funcionários estão tendo estas cotações, mas também observar como foi o desempenho da instituição antes e depois

do início do processo de avaliação. Foram solicitados dados sobre as cotações por categoria tendo sido fornecido os dados constantes no anexo 7 que se referem a última avaliação. Não foram fornecidos dados anteriores porque, segundo a instituição, a base de dados que existia até a última avaliação não permitia organizar os dados nesta ordem. Assim sendo só é possível analisar a partir dos dados fornecidos. Uma simples observação leva a constatar que todos os funcionários com categoria superior tiveram o nível de desempenho mais alto (1). Isto é, não existe funcionário com o nível de director regional ou director de uma direcção central que não tenha o mérito mais alto.

Tendo em conta o carácter peculiar do próprio homem que varia lentamente em função de estímulos externos, já que só estímulos internos motivam-no e observando a inclinação das curvas correspondentes aos méritos 1 e 2, pode-se aferir que não é apenas a mudança de comportamento que fez com que a percentagem de funcionários com aquela cotação aumentasse naquela proporção de um semestre para o outro e reduzisse a percentagem de funcionários com os índices 3 e 4. Da mesma forma não é fácil explicar apenas com base no seu empenho o que leva a que, os funcionários com a categoria de directores regionais e directores de direcção central, tenham os níveis de desempenho mais alto.

Observando o gráfico 6 extraído do anexo 8, podemos ver como foi a evolução do desempenho da instituição em termos de percentagem de cumprimento do plano de receita durante quatro anos anteriores à introdução do sistema de avaliação e os dois anos posteriores à sua introdução. Apesar da evolução do cumprimento da receita não



Fonte: Departamento de receita da Direção Geral das Alfândegas

Gráfico 6

ser o único indicador para tecer conclusões acabadas sobre a avaliação do desempenho, podemos a partir dele inferir certas relações entre a avaliação do desempenho e o desempenho dos funcionários durante o período em que este instrumento foi introduzido.

Como pode ser observado, desde 1997 que a taxa de cumprimento das receitas aduaneiras tem vindo a crescer anualmente, tendo ultrapassado a meta em 3% no ano de 2000 e no ano seguinte ultrapassado em cerca de 13%. Este ano (2001) coincide com o da entrada em funcionamento do sistema de avaliação. O ano seguinte (2002) segundo ano após a entrada em funcionamento do sistema de avaliação, a receita não foi cumprida em cerca de 5%, o que representa uma queda em cerca de 16 pontos percentuais do cumprimento da receita em relação ao ano em que foi introduzido o sistema de mérito. Contudo e apesar da receita não ter sido cumprida, as taxas de funcionários que obtiveram o nível de desempenho 1 e 2 no sistema de mérito foi sempre crescente.

## 8. Conclusões e recomendações

A hipótese que se desejou testar com este trabalho foi a de verificar que a avaliação do desempenho influi no *performance* das instituições. Uma avaliação bem feita pode melhorar o desempenho dos funcionários e a mal feita pode levar ao fracasso no alcance de resultados

Apesar das constatações que se seguem não serem conclusivas devido ao facto da análise ser fundamentada em dados muito recentes e se referirem apenas ao alcance de resultados quando a avaliação do desempenho nas Alfândegas pretende medir outras variáveis, podemos afirmar que nas Alfândegas de Moçambique a avaliação do desempenho não está conseguindo ter uma influência positiva e directa com o empenho da instituição devido fundamentalmente aos vários erros de cotação que se cometem no processo de avaliação, a falta de um meio de apoio que auxilie aos avaliadores no período em que decorre a avaliação e a falta de uma formação adequada dos avaliadores.

Pela forma como o processo de avaliação de desempenho está sendo encaminhado nas Alfândegas se medidas correctivas não forem tomadas que superem os erros detectados, o processo de avaliação será uma rotina que desvalorizará todo o interesse de avaliação do desempenho e neste caso será melhor não avaliar.

Assim recomenda-se às Alfândegas e ao pessoal que monitora o processo de avaliação a estar atento aos erros de cotação de modo a monitorar e chamar atenção aos avaliadores em reuniões e seminários periódicos por forma a recomendar métodos de evitá-los. Deve organizar intervenção de psicólogos com todos os intervenientes de modo a melhorar o processo de avaliação. Deve ainda melhorar o processo de formação específica dos funcionários com poder de avaliar de modo a incluir mais conteúdos que possam evitar erros de cotação e criar um formulário de incidentes críticos que apoie os avaliadores durante o período de avaliação.



## Bibliografia

- BERGAMINI, Cecília Whitaker e Beraldo, Deobel Garcia Ramos; *Avaliação do desempenho humano na empresa*; 4ª edição, Editora Atlas SA, São Paulo 1988.
- CAETANO, António; Vala, Jorge (organizadores); *Gestão de Recursos Humanos, Contextos, processos e técnicas*; 2ª edição, RH Editora, Lisboa 2002.
- CAMARA, Pedro B. da; Guerra, Paulo Balreira; Rodrigues, Joaquim Vicente; *Humanator*; 4ª edição, Publicações don Quixote, Lisboa 2001.
- CASTRO, Alfredo Pires (2002) *Avaliação e validação do treinamento*, Capoa, vol 2 in Boog & Boog, Magdalena. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. São Paulo: gente.
- CHIAVENATO, Idalberto; *Recursos Humanos na Empresa, Descrição e análise de cargos, Avaliação do desempenho humano*; Volume 3, Editora Atlas SA, São Paulo, 1989.
- DECRETO 4/2000 de 17 de Março publicado no suplemento do BR nº 11, I Série.
- FREITAS, Francisco Evangelista de; *Avaliação de Desempenho Humano, Origem e desenvolvimento dentro da teoria das organizações*, Editora Universitária UFPb, João Pessoa, 1980.
- LAWSON, Ian *Avaliação e entrevista de avaliação*, Cadernos de Gestão, Gradiva publicações, 1ª edição, Lisboa 1993.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos do operacional ao estratégico*. Editora Futura, São Paulo, 2000.

- MARTINS, Claerte (2002) *avaliação de desempenho* Capoa, vol 2 in Boog & Boog, Magdalena. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. São Paulo: gente.
- NETO, Almiro dos Reis (2002) *Avaliação de potencial e competência* Capoa, vol 2 in Boog & Boog, Magdalena. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. São Paulo: gente.
- PERETTI, J.-m., *Recursos Humanos*, 3ª edição, Edições Sílabo lda, Lisboa 2001.
- RACHED, João Francisco (2002) *Processos de mudança: você e a receita* Capoa, vol 2 in Boog & Boog, Magdalena. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. São Paulo: gente.
- ROCHA, J.A.Oliveira; *Gestão de Recursos Humanos*; 2ª Edição Editorial Presença, 1999.
- SOUZA, César (2002) *Os novos paradigmas de um mundo em transformação* Capoa, vol 2 in Boog & Boog, Magdalena. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. São Paulo: gente.

## ANEXOS

**Questionário sobre avaliação do desempenho (sistema de mérito)**  
(Para os avaliados)

Responda as questões seguintes, sinalizando com √ as hipóteses que melhor se adequam à sua opinião.

a) Unidade a que pertences DGA  TIRO  TIMAR  TIFER  TIAR  
R.Garcia  Namaacha  FAST  Tribunal  Outro  Indique qual \_\_\_\_\_

b) Categoria \_\_\_\_\_ c) Ano de admissão aos serviços \_\_\_\_\_

1. Desde que entrou nas Alfândegas foi sempre avaliado Sim  Não  Por vezes
2. Na última avaliação, que pontuação teve? 1  2  3  4  5
3. E na anterior que pontuação teve? 1  2  3  4  5
4. Já alguma vez reclamou uma avaliação incorrecta? Sim  Não
5. Que pontuação tinha sido atribuído? 1  2  3  4  5
6. Que pontuação acha que merecia? 1  2  3  4  5
7. Que pontuação foi atribuído depois da reclamação? 1  2  3  4  5
8. Como se sentiu depois de ter sido reclassificado? Satisfeito  Indiferente   
Insatisfeito
9. Com quem contactou para reclamar a avaliação? O avaliador  O homologador   
A secção de RH  O director regional  Outro  Qual \_\_\_\_\_
10. Que via utilizou para reclamar Escrita  Oral
11. Porque reclamou? Reduziria o meu salário  Era único com aquela pontuação   
Reduziria a hipótese de progressão  Achei injusto  Era vigarice do avaliador
12. Acha-se amigo do avaliador? Sim  Não
13. Se fosse amigo teria melhor classificação? Sim  Não  Não tem influencia
14. Acha justo o processo de avaliação? Sim  Não
15. Justifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
16. Considera importante ser avaliado? Sim  Não
17. Gosta de ser avaliado? Sim  Não
18. Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_





**Questionário sobre avaliação do desempenho (sistema de mérito)**

*(Para os avaliadores)*

Responda as questões seguintes, sinalizando com  as hipóteses que melhor se adequam à sua opinião.

a) Unidade a que pertences DGA  TIRO  TIMAR  TIFER  TIAR  
R.Garcia  Namaacha  FAST  Tribunal  Outro  Indique qual \_\_\_\_\_

b) Categoria \_\_\_\_\_ c) Ano de admissão aos serviços \_\_\_\_\_

1. Desde quando é avaliador? \_\_\_\_\_
2. Porque é que é avaliador? Por mérito  por inerência de funções  por indicação do chefe
3. O que pretende avaliar? Comportamento  metas  relações pessoais  pontualidade  tudo  outros \_\_\_\_\_
4. Quais são os seus objectivos quando avalia os seus subordinados? manter o seu poder de chefe  analisar o desempenho dos subordinados  distinguir os funcionários em função do seu desempenho  ajudar a empresa a compensar os funcionários mais aplicados  Outra  qual \_\_\_\_\_
5. Que instrumentos utiliza para realizar a sua avaliação? observação directa  anotações diárias  conhecimento que tenho do indivíduo  outro \_\_\_\_\_ qual \_\_\_\_\_
6. Existem metas pré estabelecidas para cada funcionário? Sim  não
7. Como são determinadas? Em discussão com o funcionário  por determinação das chefias  Outra  qual \_\_\_\_\_
8. Como tem observado que essa meta foi atingida? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. No item relações com o público, como tem avaliado numericamente esse item? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. Quais são as pontuações mais frequentes? \_\_\_\_\_
11. Quem tem tido as cotações mais altas? Os trabalhadores/estudantes  Os funcionários da antiga carreira  Os funcionários da nova carreira



Anexo 3

*Resultado do questionário aos Avaliadores*

<b>Questões</b>	<b>Responderam</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Instrumentos</b>		
Observação	3	27
Anotação	6	55
Conhecimento	2	18
<b>Objectivos</b>		
Analisar desempenho	5	45
Distinguir funcionários	3	27
Ajudar a empresa	2	18
Outra(motivação)	1	9
<b>Motivação para mudança</b>		
Promoção	2	18
Receio de redução do salário	9	82
<b>Há metas pré-estabelecidas</b>		
Sim	6	55
Não	5	45
<b>Quem as determina</b>		
Chefia	9	82
Nao responderam	2	18
<b>Como o avaliado toma conhecimento da cotação</b>		
Assina a ficha de avaliação	5	45
É chamado a entrevista de avaliação	6	55
<b>Total de inquiridos</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fonte: Questionário feito aos avaliadores



## Resultado do questionário aos Avaliados

<i>Questões</i>	<i>Responderam</i>	<i>Porcentagem</i>
<b>Vantagem da avaliação</b>		
Melhora o salário	3	11
Ajuda a melhorar o desempenho	15	56
Relação com a empresa	5	19
Anulados	4	15
<b>Porque leva a estimular o trabalho</b>		
Medo de repressão	1	4
Melhora o salário	1	4
Melhorar a imagem junto ao chefe	2	7
Desejo de promoção	19	70
Anulados	4	15
<b>Conheces as metas que deves atingir</b>		
Sim	24	89
Não	3	11
<b>Quem as determina</b>		
Chefia	19	70
Em conjunto com a chefia	5	19
Nao responderam	3	11
<b>Como encara os comentarios</b>		
Correspondem ao desempenho	13	48
Nao correspondem ao desempenho	3	11
Feitos arbitrariamente	8	30
Nao responderam	3	11
<b>Total de inquiridos</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

Fonte: Questionário feito aos avaliados



# ALFÂNDEGAS DE MOÇAMBIQUE

## SISTEMA DE MÉRITO

### FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

VISTO, HOMOLOGO ...../...../200..... ..... CATEGORIA:..... FUNÇÃO: .....
--------------------------------------------------------------------------------------

NOME:.....

PI:.....

CATEGORIA:.....

FUNÇÃO:.....

LOCAL DE TRABALHO:

DIRECÇÃO.....

DEPARTAMENTO.....

REPARTIÇÃO.....

SECÇÃO.....

PERÍODO DA AVALIAÇÃO: ...../...../200..... à ...../...../200.....

CLASSIFICAÇÃO:

Em extenso:.....

Anexo 6

*Resultados das avaliações*

	Cotação	Nº de avaliados	Percentagem
Primeira avaliação (01/01 a 30/06/2001)	Merito 1	14	2.11
	Merito 2	343	51.73
	Merito 3	296	44.65
	Merito 4	10	1.51
	Merito 5	0	0.00
<b>Total de funcionários avaliados</b>		<b>663</b>	<b>100</b>
Segunda avaliação (01/07 a 31/12/2001)	Merito 1	27	5.00
	Merito 2	404	74.81
	Merito 3	109	20.19
	Merito 4	0	0.00
	Merito 5	0	0.00
<b>Total de funcionários avaliados</b>		<b>540</b>	<b>100</b>
Terceira avaliação (01/01 a 30/06/2002)	Merito 1	66	9.69
	Merito 2	493	72.39
	Merito 3	121	17.77
	Merito 4	1	0.15
	Merito 5	0	0.00
<b>Total de funcionários avaliados</b>		<b>681</b>	<b>100</b>
Quarta avaliação (01/07 a 31/12/2002)	Merito 1	131	13.58
	Merito 2	740	76.68
	Merito 3	91	9.43
	Merito 4	3	0.31
	Merito 5	0	0.00
<b>Total de funcionários avaliados</b>		<b>965</b>	<b>100</b>

Fonte: Direcção de Recursos Humanos da Direcção Geral das Alfândegas

*Merito por Categoria*

<b>Merito 1</b>		<b>Merito 2</b>	
<i>Categoria</i>	<i>Quantidade</i>	<i>Categoria</i>	<i>Quantidade</i>
Comissario	1	Comissario	0
Sub comissario	9	Sub comissario	0
Supervisor	12	Supervisor	20
Oficial aduaneiro	16	Oficial aduaneiro	41
Agente aduaneiro	32	Agente aduaneiro	137
Aspirante aduaneiro	27	Aspirante aduaneiro	170
Assistente aduaneiro	24	Assistente aduaneiro	242
Guarda	5	Guarda	88
Auxiliar	5	Auxiliar	42
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>Total</b>	<b>740</b>
<b>Merito 3</b>		<b>Merito 4</b>	
Comissario	0	Comissario	0
Sub comissario	0	Sub comissario	0
Supervisor	4	Supervisor	0
Oficial aduaneiro	2	Oficial aduaneiro	1
Agente aduaneiro	7	Agente aduaneiro	0
Aspirante aduaneiro	19	Aspirante aduaneiro	0
Assistente aduaneiro	33	Assistente aduaneiro	0
Guarda	25	Guarda	0
Auxiliar	1	Auxiliar	2
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>Total</b>	<b>3</b>

Fonte: Direcção de Recursos Humanos da Direcção Geral das Alfândegas

Anexo 8

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Planificada	1,661.00	1,872.00	2,788.91	3,495.00	3,882.01	5,691.80
Realizada	1,202.31	1,719.45	2,510.67	3,600.31	4,372.89	5,404.74
Porcentagem	72.38%	91.85%	90.02%	103.01%	112.64%	94.96%

Fonte: Departamento de Receita da Direção Geral das Alfândegas

