

658.3  
SIL

gest-82

*TES Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores da ADM*



António da Silva

Maputo, Junho de 1999

Tese de Licenciatura em Gestão

Faculdade de Economia

Universidade Eduardo Mondlane

RE. 25678

## Declaração

Declaro por minha honra que o trabalho que a seguir apresento, com o tema, *Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores da ADM*, é da minha autoria e resulta de um trabalho de investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa Instituição Educacional.

---

António da Silva  
(Estudante)

---

Doutor Ângelo E. Mondlane  
(Supervisor)

---

dr Ângelo A. Macuácuá  
(Supervisor)

Maputo, 30 de Junho de 1999

RE-256-78

Nkazi wangu **Malú** na wana wangu **Mia** na **Mira**

## Prefácio

Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores da ADM é um tema que me interessou a partir do dia em que assisti uma acesa discussão na Torre de Controlo do Aeroporto Internacional de Maputo, resultante do processo de Avaliação, e decidi que devia fazer algo para que este excelente sistema pudesse trazer benefícios para os trabalhadores, para os gestores e para a empresa em geral. Este interesse foi cultivado e alicerçado com o meu grande amigo Jamal, que me evidenciou a oportunidade e relevância do tema.

Os meus supervisoros Doutor Ângelo E. Mondlane e dr Ângelo A. Macuácuá deram-me um grande empurrão ao ensinar-me como se faz um trabalho de licenciatura em todas as suas fases, tendo-me apaixonado sobremaneira a elaboração e administração do inquérito.

Com amor e carinho dedico este trabalho à minha mãe Rabia, ao meu irmão Ragido e esposa Rosamina, ao meu primo Ibrahim e ex-esposa Maria do Céu e aos meus amigos Amália e marido Sr Pinheiro, Miguel Jamal e José Manteiga pela compreensão e ajuda durante os cinco anos do curso e na preparação deste trabalho.

A ADM os meus sinceros agradecimentos, especialmente ao Eng. Mussagy, que me convidou a vir trabalhar para a sede da empresa e sempre me perguntou sobre o trabalho de defesa, ao Dr Costa, que me ajudou a corrigir gramaticalmente o texto e me autorizou a lançar o inquérito na empresa e ao Administrador Charas que me facilitou a obtenção de dados no Aeroporto de Maputo.

Por último agradecer a todos que directa ou indirectamente contribuíram para que este trabalho fosse possível.

## Lista de abreviaturas

MAD - Mecanismo de Avaliação de Desempenho

ADM - Aeroportos de Moçambique

AD - Avaliação de Desempenho

SAD - Sistema de Avaliação de Desempenho

DREH - Departamento de Recursos Humanos

RH - Recursos Humanos

TE - Tarifa Especial

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Lista de avaliadores e avaliados	25
Tabela 2 - Indicadores de AD e suas pontuações máximas	27
Tabela 3 - Indicadores de AD e suas possíveis pontuações	28
Tabela 4 - Avaliação do MAD com as dez características de Singer	29
Tabela 5 - Análise do MAD com os critérios de avaliação de Bergamini	29
Tabela 6 - Avaliação da Ficha da ADM com a Ficha de Bergamini	30

## Lista de Indicadores

Indicador 1 - Interessados pelo MAD	31
Indicador 2 - Tomada de conhecimento sobre o MAD	32
Indicador 3 - Objectivos do MAD	32
Indicador 4 - Conhecimento dos padrões de Desempenho	32
Indicador 5 - Formação dos Avaliadores	33
Indicador 6 - Existência de Indicadores indispensáveis na Ficha de Desempenho	33
Indicador 7 - O período de Avaliação (três meses) é ideal	33
Indicador 8 - Atribuição de outro estímulo para além de 100% de Tarifa Especial	34
Indicador 9 - Erros em Avaliação de Desempenho	34
Indicador 10- Vantagens do MAD	34
Indicador 11- Desvantagens do MAD	35
Indicador 12- Concordar com todas as classificações	35
Indicador 13- Sugestões dos Trabalhadores	35

## Lista de anexos

Anexo 1 - Inquérito

Anexo 2 - Ordem de Serviço 007/DG/94, de 24 de Agosto

## *Índice*

Cap. I	1- Introdução	1
	1.1 Objectivos	1
	1.2 Metodologia	2
	1.3 Considerações Gerais	2
	1.4 Estrutura	3
Cap. II	2- Revisão de Literatura	5
	2.1 Introdução a Avaliação de Desempenho	5
	2.2 A Avaliação de Desempenho e a Organização	6
	2.3 Utilidade Prática da Avaliação de Desempenho	8
	2.4 Objectivos de Avaliação de Desempenho	9
	2.5 Estratégia para a Implantação e Manutenção do Sistema de Avaliação de Desempenho	9
	2.6 Métodos e Técnicas em Avaliação de Desempenho	11
	2.7 Erros em Avaliação de Desempenho	13
	2.8 Instrumento de Avaliação de Desempenho	15
	2.9 O Manual do Avaliador	18
Cap. III	3- Aeroportos de Moçambique, E.P.	20
	3.1 Caracterização Histórica	20
	3.2 Estrutura Orgânica	21
	3.3 Análise do Mecanismo de Avaliação de Desempenho	22
	3.4 Opinião dos Trabalhadores sobre o MAD	31
Cap. IV	4- Conclusões e Recomendações	36
	4.1 Conclusões	36
	4.2 Recomendações	38

## Bibliografia

Anexos- Inquérito e Ordem de Serviço 007/DG/94, de 24 de Agosto

# Capítulo I

## 1- Introdução

A eficiência e eficácia das organizações depende fundamentalmente do desempenho dos trabalhadores nelas afectos, sendo este produto das suas aptidões pelo treinamento ou aprendizagem, que recebem dentro e/ou fora delas.

A avaliação de desempenho é largamente praticada no mundo, e em Moçambique, em particular, tendo iniciado quando o homem empregou outrem, de maneira formal ou informal.

A avaliação de desempenho é um instrumento fundamental para medir o rendimento, a capacidade, o potencial e a motivação do homem no trabalho, e permite aferir necessidades de aprendizagem e treinamento, promoções, transferências, rescisões de contratos e comunicações.

O presente estudo constitui o trabalho do fim do curso de licenciatura em gestão. Nele se aplicam os instrumentos teóricos adquiridos durante os cinco anos do curso para analisar a importância da avaliação de desempenho dos trabalhadores na gestão de empresas e particularmente na empresa ADM.

### 1.1 Objectivos

A Empresa Aeroportos de Moçambique, E.P.(ADM, E.P.) encontra-se numa fase de profundas transformações face a alteração do seu estatuto jurídico, nomeadamente a mudança de empresa estatal para empresa pública, e precisa de ajustar uma série de procedimentos com vista a maximizar a utilização dos seus recursos para alcançar um elevado desempenho. Assim, este trabalho tem os seguintes objectivos fundamentais:

- Contribuir singelamente no processo de reestruturação da empresa nesta fase em que ela tem uma grande autonomia administrativa, financeira e patrimonial e onde a filosofia do negócio é guiada por padrões de eficiência e rendibilidade, sem obscurar a sua natureza pública;

- Usar e desenvolver capacidades conceptuais no processo ensino-aprendizagem do curso de gestão, na análise prática duma organização específica, a empresa pública Aeroportos de Mocambique;
- Chamar a atenção dos Administradores e gestores da empresa da relevância e oportunidade do desempenho dos trabalhadores para o alcance dos objectivos e metas empresariais e individuais;
- Analisar criticamente o Mecanismo de avaliação de desempenho estabelecido pela empresa, principalmente o regulamento de avaliação, as fichas de desempenho e os resultados obtidos; e
- Sugerir medidas pertinentes para melhorar o Sistema de Avaliação de Desempenho(SAD) vigente para que este seja, de facto, um instrumento valioso para o sucesso da empresa, tanto beneficiando os trabalhadores como a entidade empregadora.

## **1.2 Metodologia**

A metodologia a ser usada na execução deste trabalho consistirá em:

- Revisão da literatura relacionada directa ou indirectamente com a gestão de recursos humanos, a psicologia aplicada a gestão, o comportamento organizacional e a teoria da organização;
- Consulta de documentos na empresa, na Direcção Nacional da Aviação Civil, no Ministério dos Transportes e Comunicações e nas Linhas Aéreas de Moçambique;
- Inquérito aos trabalhadores da Sede e do Aeroporto Internacional de Maputo.

## **1.3 Considerações gerais**

A introdução e a implementação do SAD não parece ter obtido êxito e mesmo a avaliação não se processa continuamente. Será porque:

- Não foi criado um ambiente propício de avaliação de desempenho no seio dos trabalhadores e gestores da empresa?
- Não houve aderência de toda a empresa ou dum segmento dela? Se sim, Qual?

- O regulamento de avaliação não é suficientemente conhecido tanto pelos avaliadores como pelos avaliados?
- Alguns avaliadores utilizam o SAD como um instrumento de ajuste de contas passadas com os subordinados?
- As recompensas e punições previstas no regulamento não são aplicadas de igual forma?
- Os resultados da avaliação não permitem tirar conclusões sobre os avaliados?
- A ficha de desempenho não tem dados suficientes que permitissem conhecer a situação presente e passada do avaliado?
- Não há monitoração, coordenação e controlo do processo da sede, limitando-se esta pura e simplesmente em enviar as fichas e recebê-las já preenchidas e proceder a descontos para aqueles que obtêm classificação negativa?
- Há erros de avaliação dos avaliadores impedindo assim que haja avaliações verídicas e justas, que contribuíssem para aumentar o valor da empresa?
- Os objectivos da AD, os requisitos dos trabalhadores nos seus postos de trabalho e os padrões de desempenho não são claramente conhecidos pelos trabalhadores?
- Foi feita uma implementação experimental do SAD para se corrigirem os erros, os desvios e as anomalias?

Estas e outras perguntas podem ser colocadas para saber das razões do aparente insucesso da AD na ADM. A AD é um assunto que toca a todas as pessoas directamente, pois dela depende a sua vida social e profissional, bem como das suas famílias. Por isso, deve colher consenso e aderência de todos, e ser aplicada com justiça e imparcialidade e assim se obterem os frutos almejados.

#### **1.4 Estrutura**

O trabalho é constituído por quatro capítulos, que focalizam a avaliação de desempenho dos trabalhadores da empresa Aeroportos de Moçambique.

O capítulo dois revê a literatura evidenciando os aspectos fundamentais relacionados com os objectivos da avaliação de desempenho, os métodos e técnicas em avaliação de desempenho e o instrumento principal para a avaliação de desempenho.

O capítulo três caracteriza historicamente a ADM, bem como a sua estrutura orgânica, debruçando-se detalhadamente sobre a avaliação de desempenho na empresa e sobre as possibilidades de manutenção do SAD.

O capítulo quatro faz as conclusões e recomendações.

## Capítulo II

### 2- Revisão de Literatura

#### 2.1 Introdução a Avaliação de Desempenho

A prática de avaliação de desempenho é tão antiga quanto a própria existência humana, e tem o seu início quando o homem deu emprego a outrem. Segundo Chiavenato (1989:63) no século IV Santo Inácio de Loyola, o fundador da Companhia de Jesus (Jesuítas), utilizava os relatórios elaborados pelos seus supervisores para avaliar o desempenho dos seus membros. Também relata que os sistemas de avaliação de desempenho foram implantados pelo Governo dos Estados Unidos da América em 1842, pelo Exército Americano em 1880 e pela General Motors em 1918, contudo foi somente depois da Segunda Guerra Mundial (1939-1945) que os sistemas foram amplamente divulgados pelas empresas.

A eficiência e eficácia de uma organização depende de duas variáveis fundamentais, a saber, a máquina e o homem. Por volta de 1911 (Faure 1991:31) o industrial Americano Frederick W. Taylor lançou no mercado o livro "The Principles of scientific management", que veio resolver grande parte dos problemas da variável máquina, naquilo que se chamou a Organização científica do trabalho, centrada prioritariamente na actividade ou na tarefa. Com o transcorrer do tempo observou-se que a eficiência da organização ainda estava por alcançar.

Como reacção a abordagem mecanicista do trabalho e a humanização da Gestão científica do trabalho surgiu a Teoria das relações humanas, que está centrada prioritariamente nos recursos humanos na organização, depois da II Guerra Mundial.

Os mesmos problemas antes apresentados em relação a máquina foram constatados para o homem, como sejam:

- Como mensurar o potencial humano?
- O que motiva o homem ao trabalho?
- Como pôr o homem a render o máximo das suas capacidades no trabalho?
- Que mecanismos de aprendizagem e treinamento são necessários para capacitar o homem para o desafio do trabalho?
- Que ambiente de trabalho é propício para o desabrochar do seu intelecto?

Face a estas e outras perguntas surgiram diversas respostas ao longo do tempo, e a mais importante foi a implantação de Sistemas de Avaliação de Desempenho (SAD), para, com uma aproximação razoável, medir o grau de realização individual e colectiva das actividades do homem. A Avaliação de Desempenho (AD) é uma apreciação contínua e sistemática da *performance* do individuo no cargo e do seu potencial de desenvolvimento na carreira.

## 2.2 A Avaliação de Desempenho e a Organização

Toda a actividade do homem, na sua residência, na escola, no local de trabalho, no restaurante, na praia ou noutro lugar qualquer é passível de avaliação quer positiva quer negativa, de maneira formal ou informal, pela própria pessoa ou por outrem. Quando a pessoa corta os cabelos, engraxa os sapatos, chega ao serviço, anda e fala é avaliada por outras pessoas, o que torna a avaliação um processo quotidiano.

A empresa sendo um sistema com políticas, objectivos, metas e estratégias define direitos e deveres dos trabalhadores e da entidade empregadora, onde se define o comportamento desejado, a qualidade do trabalho executado, o prazo de conclusão do trabalho, o material a ser usado. Ao arrolar o cargo, as tarefas e responsabilidades do trabalhador, a empresa está a determinar o desempenho esperado. A prática mostra que nem sempre o desempenho esperado concide com o desempenho real, surgindo daí um hiato para mais ou para menos.

Chiavenato (1989:85) define a Avaliação de Desempenho como uma sistemática apreciação do desempenho do individuo no cargo e de seu potencial de desempenho.

Para Singer (1990:204) a Avaliação de Desempenho é um processo formal de estabelecer um *feedback* aos trabalhadores (positivo ou negativo) acerca da sua *performance* no trabalho.

Para Bergamini (1988:20) a Avaliação de Desempenho humano nas organizações mede o nível de eficiência do homem no trabalho e é produto das suas habilidades específicas mais o treinamento que recebe para o realizar, isto é:

*Aptidões x Treinamento ou Aprendizagem = Capacidade ou Desempenho*

A avaliação de desempenho<sup>1</sup> consiste em determinar o valor, as qualidades, o padrão de comportamento dos indivíduos no exercício das suas funções. É um processo dinâmico, pois os trabalhadores estão continuamente a ser avaliados em períodos trimestrais, semestrais, anuais ou outros.

Segundo Gil (1994:84-85) a avaliação de desempenho é um meio para desenvolver os recursos humanos, pois através dele torna-se possível:

- Definir o grau de contribuição de cada empregado na empresa;
- Identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo;
- Identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados;
- Promover o auto-conhecimento e o auto-desenvolvimento dos empregados;
- Obter subsídios para redefinir o perfil dos ocupantes do cargo;
- Obter subsídios para a remuneração e as promoções; e
- Obter subsídios para elaboração de planos de acção para desempenhos insatisfatórios.

Entendida assim a avaliação de desempenho deixa de ser uma fonte de medo, de confusão, de anarquia, de insegurança, de frustração entre as pessoas e passa a ser uma fonte de esperança, de realização das pessoas, de segurança, de prosperidade e de desenvolvimento dos recursos humanos na empresa.

A avaliação de desempenho não pode ser um simples julgamento unilateral do chefe para o subordinado; é preciso que o chefe procure conhecer as origens e as causas do comportamento funcional dos subordinados para depois determinar a estratégia a seguir para modificar o desempenho, desenvolver os indivíduos e a empresa. "A avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização" (Chiavenato 1989:90).

---

<sup>1</sup> A avaliação de desempenho toma as seguintes outras designações avaliação do mérito, avaliação dos empregados, relatório de progresso, avaliação de eficiência funcional, performance appraisal, appraising performance.

A avaliação de desempenho pressupõe um desenvolvimento da organização e das pessoas, comunicação entre as pessoas, uma responsabilidade pela avaliação que em última instância é feita por todos.

### **2.3 Utilidade Prática da Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho é um assunto que tem merecido inúmeras palestras, debates, discussões com demonstrações favoráveis e ou outras não favoráveis; tem provocado brigas e confusões entre trabalhadores e entre estes e as respectivas entidades empregadoras, mas também tem conduzido a ganhos potenciais tanto para as pessoas como para as empresas. Por causa da divergência de posições, sobre a avaliação de desempenho, tem se questionado se vale a pena a introdução deste sistema ou a permanência, caso já exista.

Segundo Sherman (1988:258) e Chiavenato (1989:90) as principais razões que norteiam a avaliação de desempenho são as seguintes:

- Providenciar aos trabalhadores uma oportunidade para regularmente discutirem o desempenho e os padrões de desempenho com os seus supervisores e com a gestão superior;
- Providenciar aos supervisores um meio de identificar os pontos fortes e os pontos fracos no desempenho dos trabalhadores;
- Providenciar uma forma pelo qual os supervisores podem recomendar um programa específico para ajudar os trabalhadores a melhorarem o desempenho; e
- Providenciar uma base para recomendações de salários e bônus.

A avaliação de desempenho traz muitos benefícios tanto para a empresa como para os trabalhadores, porque desenvolve os recursos humanos pelo treinamento e aprendizagem, melhora os salários e os bônus para os trabalhadores mais aplicados, promove os trabalhadores com um bom desempenho, transfere as pessoas para áreas onde melhor se pode tirar proveito delas, estabelece uma convivência sã entre superiores e subordinados e promove a participação dos trabalhadores na vida da

empresa, e tudo isso engrandece e melhora o desempenho geral da empresa, melhorando a produção e a produtividade.

## **2.4 Objectivos de Avaliação de Desempenho**

Os principais objectivos da AD são:

- Determinar os pontos fracos e os pontos fortes dos trabalhadores a fim de empregar racionalmente os recursos humanos e obter vantagens competitivas;
- Promover comunicações horizontais, verticais e oblíquas efectivas entre os trabalhadores e seus superiores aos diversos níveis;
- Determinar necessidades de aprendizagem e treinamento dos trabalhadores na organização e/ou noutras instituições;
- Determinar necessidades de incrementos salariais e de bónus dos trabalhadores baseados em medidas de desempenho;
- Determinar quais os trabalhadores a serem desligados, demitidos, transferidos ou promovidos; e
- Cumprir com as regras e regulamentos governamentais estabelecidos em questões de emprego.

## **2.5 Estratégia para a Implantação e Manutenção de um Sistema de Avaliação de Desempenho**

A implantação de um sistema de avaliação de desempenho requer dos seus coordenadores um conhecimento profundo da missão, dos objectivos, das estratégias, do programa da empresa, da estrutura organizacional, da filosofia dos gestores e do comportamento dos trabalhadores. É indispensável preparar a empresa para receber, acarinhar, viver e conviver com a avaliação de desempenho. A experiência tem mostrado que muitas vezes implantar o sistema é fácil, mas a sua manutenção é extremamente difícil, tornando-se uma autêntica dor de cabeça.

O ponto de partida para implantar um SAD é conhecer a origem da ideia, que pode provir dos gestores cimeiros, ou sob proposta do departamento de RH, ou por

solicitação dos trabalhadores, porque o conhecimento disto ajuda a determinação da estratégia a seguir (Bergamini 1988:64).

Muitas vezes os interesses dos gestores, interessados em reduzir os custos e aumentar a margem de lucro, e os dos trabalhadores, interessados em melhorias salariais, de bônus e outras regalias sociais, não são convergentes, o que torna necessária a harmonização das posições para reduzir possibilidades de conflitos e permitir que os objectivos tanto dos trabalhadores como das entidades patronais e da empresa sejam alcançados.

Para Bergamini (1988:65-67) a implantação e manutenção de um SAD pode ser dividida em três fases:

- A primeira fase é a criação de um clima propício de avaliação de desempenho na empresa, em que os gestores de RH devem conceber e desenvolver uma ampla propaganda, um *marketing*, reuniões, palestras, *workshops*, cartazes e panfletos primeiro com os gestores de topo da empresa e depois com os trabalhadores, no sentido de fazê-los compreender a necessidade de introdução e manutenção do SAD, clarificando os seus objectivos e os benefícios de tal prática. É a fase determinante e é condição necessária para as restantes fases.
- A segunda fase é o desenvolvimento de um programa de avaliação de desempenho, que inclui, a definição clara dos objectivos do programa para que os gestores séniores e os trabalhadores se sintam motivados a participar; a análise das qualificações dos avaliadores, que devem compreender os requisitos dos trabalhadores, serem treinados; e a selecção dos padrões de desempenho e serem dados a conhecer aos trabalhadores.
- A terceira fase é a implantação experimental do SAD e a avaliação dos resultados para que os erros, anomalias e desvios sejam pronta e correctamente corrigidos, e para que também se realizem estudos estatísticos de validade e fidedignidade.

Concluídas estas fases realizam-se encontros com o Comité de Avaliação<sup>2</sup> para a análise de todo o processo e a produção de um relatório final a ser enviado a todos os participantes do processo de avaliação e à gestão superior da empresa.

A estratégia para a implantação e manutenção de um SAD na empresa passa pelo envolvimento de todos os gestores e trabalhadores da empresa no processo de avaliação, realçando e necessidade, a utilidade e a imprescindibilidade desta prática na empresa. Ninguém pode alhear-se a este processo, pois abrange a todos e dele resultam promoções, despedimentos, incrementos salariais, regalias profissionais e sociais para os trabalhadores e para a empresa.

## 2.6 Métodos e Técnicas em Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é um processo que mexe com a vida dos trabalhadores e das suas famílias, pois influi no rendimento familiar, na progressão da carreira profissional e no estatuto social dos trabalhadores, e no sucesso ou fracasso da empresa. Por conseguinte, a sua mensuração não pode ser feita ao livre arbítrio do avaliador e/ou do avaliado, sem obedecer a nenhuma forma nem instrumento de avaliação. Assim, existem métodos e técnicas de se proceder a avaliação de desempenho para que o resultado se aproxime, ao máximo, do desempenho real do trabalhador.

Para Bergamini (1988:45-47) há basicamente três procedimentos ou métodos para avaliar o desempenho dos trabalhadores, quanto a sua inserção no processo de avaliação:

- **Avaliação Directa**

A avaliação directa é efectuada pelo supervisor de linha, pessoa ligada directa e diariamente ao trabalho do avaliado, que é chamado a emitir julgamentos de valor sobre as pessoas sob sua responsabilidade, sem a participação do avaliado. Este método tem a vantagem de o supervisor directo ser a pessoa que melhor conhece o avaliado, bem como os direitos e obrigações, mas tem o inconveniente de a proximidade do supervisor com o avaliado poder criar disfunções perceptivas e não se possuir o *feedback* do avaliado.

---

<sup>2</sup> Comité de Avaliação é um grupo de indivíduos designados para gerir o processo de AD.

- **Avaliação Conjunta**

Este método permite a troca de ideias entre o avaliador e o avaliado em todo o processo de avaliação, sendo que a ficha de avaliação é preenchida em conjunto. É uma possibilidade de comunhão de ideias e, se o contexto da empresa permitir, deve ser utilizado.

- **Auto-avaliação**

A auto-avaliação é um método em que o processo de avaliação é executado pelo próprio avaliado, mas não significa que o avaliador seja excluído do processo. Ele é chamado a dar a sua opinião e o resultado é partilhado entre as duas partes envolvidas. É o método menos usado e só nos últimos quinze anos é empregue para quadros seniores e superiores da empresa.

Os dois últimos métodos apresentam a vantagem de se partilhar opiniões entre o avaliador e o avaliado ao longo do processo e, de imediato, se corrigirem possíveis defeitos, mas têm o inconveniente de, as vezes, aparecerem sérios atritos e confusões e, se o avaliado for mais competente que o avaliador, este levá-lo a assumir posições dele.

A selecção do método apropriado de avaliação de desempenho da empresa é um processo contingencial, isto é, depende do contexto situacional, e é função da aprendizagem, preparação e maturidade do avaliador em relação a uma situação concreta, e não da gestão superior da empresa, porque a responsabilidade do processo é do avaliador, cabendo à direcção da empresa a homologação dos resultados.

As técnicas em avaliação de desempenho são os instrumentos pelos quais os avaliadores se servem para avaliar os trabalhadores. Para Bergamini (1988:169) esses instrumentos podem ser englobados em dois grandes grupos:

- **Avaliação Absoluta**

A avaliação directa ou absoluta é aquela em que a avaliação se circunscreve apenas ao avaliado, sem estabelecer qualquer espécie de comparação com outro individuo, mas simplesmente com os padrões desejados estabelecidos previamente pela empresa. Os principais instrumentos de avaliação absoluta são os Relatórios verbais ou escritos, os Gráficos analíticos, os Padrões descritivos e as Listas de verificação; e

- **Avaliação Relativa ou por Comparação**

A avaliação por comparação usa todo o tipo de avaliação e abrange outros indivíduos como referência para a avaliação, importando a eficiência do avaliado em relação aos restantes indivíduos. Assim, a sua eficiência é função da eficiência do grupo de indivíduos existentes. Os instrumentos de avaliação relativa mais usuais são os Sistemas de Classificação, a Comparação Binária ou por pares e o Sistema de avaliação forçada.

Normalmente, cada ficha de avaliação de desempenho usa técnicas de avaliação absoluta e técnicas de avaliação por comparação, pois é desejável avaliar o desempenho dos trabalhadores a partir dos padrões estabelecidos bem como do desempenho dos indivíduos em relação aos outros do grupo. No entanto, é necessário comparar pessoas com uma natureza de trabalho similar.

## **2.7 Erros em Avaliação de Desempenho**

A eficiência da avaliação de desempenho depende grandemente da capacidade e habilidade dos avaliadores procederem a julgamentos de valor objectivos. Entretanto, a prática mostra que o processo de avaliação de desempenho é manchado por vícios, distorções ou erros, que podem ter origem nas práticas e políticas das empresas, como a insuficiência de treinamento, falta de atenção às necessidades dos trabalhadores, por questões relacionadas com o trabalho, como problemas com colegas, trabalho excessivo, em problemas pessoais, como questões maritais, financeiros, desordem emocional, e por factores externos, como o declínio da indústria ou competição extrema, conflitos entre a gestão e os sindicatos.

A avaliação de desempenho apresenta muitos erros, mas, segundo Singer (1990:227), os principais são:

- **Tendência Central**

A tendência central ocorre quando o avaliador não quer ser mal visto, nem pela gestão superior nem pela avaliado, o que conduz a atribuição de uma nota média, procurando agradar a gregos e a troianos;

- **Diferente de mim**

A diferença de mim é a tendência de o avaliador classificar negativamente todo o avaliado com características ou comportamento diferente do avaliador;

- **Efeito Halo**

O efeito halo é a tendência de a avaliação de um indivíduo num item influenciar, positiva ou negativamente, a avaliação de outros itens;

- **Impressão inicial**

A impressão inicial é a tendência de avaliar um indivíduo com base na impressão causada no princípio, em vez de avaliar o desempenho dele ao longo do tempo de avaliação;

- ***Lenniency error***

*Lenniency error* é a tendência de atribuir avaliação favorável a todos os indivíduos;

- **Pessoa a pessoa**

Pessoa a pessoa é a tendência de avaliar indivíduos com base em desempenho de outros indivíduos, em vez de usar os padrões estabelecidos como base de comparação;

- **Erro Recente**

Erro recente é a tendência de avaliar o comportamento de indivíduos com base em erros recentes, em vez de avaliar o desempenho de todo o período; e

- **Igual a Mim**

Igual a mim é a tendência de atribuir alto desempenho a todos os indivíduos com um comportamento similar ao do avaliador.

- **Subjectivismo**

Subjectivismo é a tendência de avaliar um indivíduo com base em simpatias e antipatias pessoais.

- **Rotina**

Rotina é o vício que se manifesta pela falta de sensibilidade em relação às mudanças no comportamento do indivíduo, ainda que tal ocorra.

Singer (1990:225) apresenta dez características para uma boa avaliação de desempenho:

- Avalie o desempenho, e não características de personalidade;
- Baseie a avaliação à análise do trabalho;
- Use incidentes críticos, e não actos triviais;
- Treine os avaliadores em técnicas de avaliação de desempenho e evite erros;
- Mantenha os gestores e avaliadores avaliados em aspectos legais;
- Conduza avaliações escritas e com assinaturas dos avaliados para certificar que eles estão informados do seu desempenho e concordam;
- Não use avaliações passadas como base para avaliações correntes;
- Certifique-se que o modelo de avaliação é válido para todos os propósitos para os quais foi concebido;
- Periodicamente audite as avaliações e faça os ajustamentos necessários; e
- Avalie diariamente.

Os erros de avaliação de desempenho devem ser conhecidos pelos avaliadores, pelos avaliados e pelos gestores e supervisores à todos os níveis para que eles os reduzam ao máximo possível, e proceda-se a avaliações justas e imparciais.

## **2.8 Instrumento de Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho é a análise contínua e sistemática, discussão e tomada de acções relacionadas com o comportamento de determinado individuo no exercício de determinadas funções na empresa. Este comportamento envolve a necessidade de ser documentada em forma de registo para se avaliar a evolução do individuo ao longo das diversas avaliações a que é sujeito.

Para o registo do desempenho humano na empresa existem diversos instrumentos, a saber, Boletins, Relatórios, Questionários, Fichas. Entretanto, o instrumento geralmente empregue por muitas empresas é a Ficha de Avaliação de Desempenho.

Para Bergamini (1988:132) a ficha de avaliação de desempenho é um instrumento de medida ou de avaliação confeccionada dentro de determinados requisitos para garantir uma excelente qualidade dos resultados pretendidos pelo processo de avaliação.

Os critérios fundamentais da ficha de avaliação de desempenho são (Bergamini 1988:132-137):

- **Confiabilidade**

Uma ficha de avaliação é confiável quando, sob as mesmas condições de aplicação, apresenta sempre os mesmos resultados;

- **Validade**

A validade de uma ficha de avaliação é a eficiência que tal instrumento apresenta em medir exactamente aquilo que é pretendido;

- **Sensibilidade**

Um instrumento de avaliação é sensível quando é capaz de discriminar as diferenças entre as pessoas a serem avaliadas;

- **Objectividade**

Um instrumento de medida de desempenho é objectivo quando impede que o avaliador use critérios seus para descrever e avaliar o seu subordinado em vez de usar os critérios pré-definidos e conhecidos por todos; e

- **Simplicidade**

Uma ficha de avaliação é simples quando facilita a tarefa do avaliador e supervisor, de tal forma que com um mínimo de esforço, ele consiga obter o máximo de informações de excelente qualidade.

Uma ficha de desempenho que apresente estas características torna o trabalho do supervisor e do avaliador mais facilitado e simplificado, e o avaliado reconhece por si só a clareza e exactidão do seu desempenho e se obtêm resultados eficazes para a empresa e para os trabalhadores.

Uma ficha de avaliação não é mesma para todos os trabalhadores da empresa. Assim, há fichas de avaliação para (Bergamini 1988:238-9):

- **Mão-de-obra Não Qualificada**

Considera-se mão-de-obra não qualificada aquela em que não é exigida nenhuma iniciativa própria, e cujas actividades são extremamente rotineiras;

- **Mão-de-obra Semi-qualificada**

A mão-de-obra semi-qualificada é aquela em que se exige pouca iniciativa própria fora da rotina de trabalho;

- **Chefia e/ou Liderança**

As funções de chefia e/ou liderança são aquelas em que se exigem elevados recursos de iniciativa pessoal, bem como treinamento e desenvolvimento de personalidade e próprias para um relacionamento interpessoal alto; e

- **Técnicos especializados**

Técnicos especializados são aqueles em que se exige qualificações profissionais altamente especializados em áreas como recursos humanos, finanças, engenharia.

A forma de apresentação da ficha a partir do qual os supervisores e avaliadores vão medir o desempenho dos seus subordinados deve ser apresentada de forma sequencial, por etapas e itens, para que facilite o preenchimento e confirmação dos dados nela escritos.

Segundo a ordem de apresentação do modelo de ficha de desempenho as principais partes que compõem o questionário para avaliar os indivíduos são (Bergamini 1988:158-167):

- **Identificação do Avaliado**

A identificação do avaliado deve estar escrita na ficha de avaliação com todos os dados que melhor identifiquem o avaliado;

- **Instruções**

As instruções são o resumo de regras a serem observadas no processo de avaliação e devem estar claramente escritos na ficha, e não fora dela, para que sejam integralmente cumpridas por ambas as partes;

- **Esclarecimentos importantes**

Os esclarecimentos importantes são as principais instruções e têm por objectivo chamar a atenção ao avaliador e ao avaliado;

- **Características de avaliação**

As características de avaliação são o centro da ficha de avaliação definidos e graduados pelo Coordenador da avaliação de desempenho, e devem ser transcritos na ficha, cujo objectivo é determinar diferenças comportamentais dos indivíduos no trabalho; e

- **Conclusões Finais**

As conclusões finais são a súmula de todo o processo de avaliação, e contem os pontos mais significativos e o resumo das orientações emanadas pelo supervisor em relação ao avaliado.

## **2.9 O Manual do Avaliador**

O Manual do Avaliador é um documento que serve como guia, como referência de modo a manter vivos na retina e na consciência do avaliador os pontos mais relevantes do seu treinamento, para que desempenhe a sua nobre missão com objectividade, imparcialidade e justiça. Para Bergamini (1988:206-237) os pontos mais importantes, que devem constar obrigatoriamente no manual do avaliador são:

- Para bem avaliar o desempenho do pessoal é necessário ter presente que cada individuo é diferente de outro, pois cada um deles tem características inatas e experiências vividas diferentes. O avaliador deve ter grande capacidade de observar as pessoas, memorizar as infracções e avaliar imparcialmente as pessoas. O avaliador deve conhecer bem as três variáveis fundamentais do processo de avaliação, as pessoas, o trabalho a eles encarregue e os padrões de desempenho definidos para o trabalho;
- A avaliação de desempenho, quando bem utilizada, tem vantagens tripartidas, para a empresa que melhor conhecendo os recursos humanos melhor rendimento obterá deles, para o avaliado que conhecendo os seus pontos fortes e pontos fracos melhor será orientado a melhorar as suas qualificações profissionais o que lhe corresponderá possibilidades de ascensão na carreira, e para o avaliador/chefe que reafirmará a sua autoridade e liderança aplicando um critério imparcial, justo e seguro aos seus trabalhadores;

- A Ficha de avaliação de desempenho é um instrumento que para dar bons resultados deve ser bem confeccionada e usada. Para tal, deve ser realizado um bom levantamento de dados; o avaliador deve conhecer de côm e salteado a ficha, e devem ser evitados os vícios de avaliação, sendo os principais, a rotina, a tendência central, o subjectivismo e a falta de técnica; e
- Avaliar o desempenho é avaliar contínua e sistematicamente um trabalhador a partir do trabalho realizado e compará-lo com os padrões desejados estabelecidos e conhecidos pelo avaliado.

Assim, o manual do avaliador torna-se um instrumento imprescindível para uma melhor e correcta avaliação de desempenho, pois não só refresca a memória do avaliador, mas também consulta-o sistematicamente em caso de dúvida ou incerteza no processo de avaliação.

## Capítulo III

### 3- Aeroportos de Moçambique

#### 3.1 Caracterização Histórica

A empresa Nacional de Aeroportos de Moçambique, E.E. foi criada pelo Decreto nº 10/80, de 19 de Novembro, e foi dotada de um fundo de constituição inicial de 2,7 milhões de contos, o qual foi posteriormente ajustado para 4,2 milhões de contos.

No património da empresa, foram, na altura, integrados os bens móveis e imóveis, incluindo as infra-estruturas aeroportuárias e sistemas de navegação aérea de diversos aeroportos civis, anteriormente pertencentes aos Serviços de Aeronáutica Civil, entidade que foi extinta pelo mesmo diploma.

A ADM tem a sua sede em Maputo, sendo responsável pela exploração das infra-estruturas aeroportuárias e sistemas de navegação aérea de diversos aeroportos e aeródromos civis.

Pelo Decreto nº 3/98, de 10 de Fevereiro o Conselho de Ministros decidiu pela transformação da empresa estatal em Empresa Pública, a qual passou a designar-se Aeroportos de Moçambique, E.P., ou abreviadamente, em ADM, E.P..

A nova Empresa tem o mesmo objecto social que a ADM, E.E., com um capital estatutário de cerca de 220,5 milhões de contos. O referido Decreto estabelece:

- Fazem parte dos bens patrimoniais do domínio público do Estado, sob gestão da ADM, E.P., as infra-estruturas aeroportuárias e sistemas de navegação aérea dos aeroportos civis de Mocimboa da Praia, Pemba, Lichinga, Nampula, Lumbo, Angoche, Ulongwe, Songo, Tete/Chingódzi, Quelimane, Beira, Chimoio, Vilankulos, Inhambane, Bilene, Maputo, Costa do Sol, Inhaca e Ponta do Ouro.
- A ADM, E.P. tem por objectivo principal, em regime de exclusivo, estabelecer e explorar o serviço público de apoio à navegação aérea, dirigir e controlar o tráfego aéreo, observando as normas e padrões internacionais sobre a matéria.

A ADM, E.P. assume a gestão corrente de domínio aeroportuário, as infra-estruturas (áreas de movimento<sup>3</sup>), os edifícios técnicos e comerciais e os serviços de navegação aérea: Controlo de área, controlo de aproximação, controlo de aeródromo, serviço de informação aeronáutica, serviço de telecomunicações aeronáuticas, rádio-ajudas, ajudas visuais à aterragem, descolagem ou em rota, serviço de luta contra incêndios, serviço de busca e salvamento e serviço de difusão meteorológico.

Para além dos serviços específicos anteriormente referidos, a empresa faz a gestão das instalações comerciais de que dispõe, por cedência do Estado, nos aeroportos e aeródromos, por utilização directa ou por arrendamento a terceiros, nomeadamente, a Implantação e Ocupação de instalações (espaços, gabinetes, bares, restaurantes, tabacarias, joalharias e outros), o Estacionamento de viaturas, o Reabastecimento de combustíveis às aeronaves, os Reclames e Letreiros e outros.

Os serviços prestados pela empresa, são remunerados através de um duplo sistema tarifário, composto por:

- Taxas de serviços prestados em regime de exclusivo, cujos níveis são fixados pelo Conselho de Ministros, sob proposta da empresa; e
- Tarifas de serviços prestados em regime livre, estabelecidas pela própria empresa atentas as regras e o princípio de rentabilização da sua actividade e a negociação com os interessados.

### **3.2 Estrutura Orgânica**

A ADM, E.P. é dirigida por um Conselho de Administração constituído, actualmente, por um Presidente e quatro Administradores designados para os seguintes pelouros:

- Operações, Telecomunicações e Infra-estruturas
- Recursos Humanos e Regional Centro
- Financeiro e Regional Norte
- Comercial e Regional Sul

---

<sup>3</sup> Áreas de movimento são as pistas, os caminhos de circulação e as plataformas de estacionamento.

Nos Estatutos da empresa está prevista a existência de mais dois Administradores, sem pelouros, sendo um a ser designado pelo Ministério do Plano e Finanças e o outro a ser eleito pelos trabalhadores.

Para além do Conselho de Administração a estrutura da empresa engloba:

- O Secretariado Geral
- A Direcção de Operações
- A Direcção de Telecomunicações
- A Direcção de Infra-estruturas Aeronáuticas
- A Direcção de Recursos Humanos
- A Direcção Financeira
- A Direcção Comercial

O Secretariado Geral é constituído pelo Secretário geral, pela Secretaria geral e o Centro de Documentação e Informação; As Direcções são constituídas por Serviços na sede e por Representações Regionais e Divisões nos aeroportos (Maputo, Beira e Nampula).

### **3.3 Análise do Mecanismo de Avaliação de Desempenho**

O Mecanismo de Avaliação de Desempenho foi introduzido, na ADM, no dia 1 de Setembro de 1994, e os efeitos da classificação aplicaram-se a partir de 1 de Janeiro de 1995, sendo o Regulamento e a Ficha de Avaliação parte integrante dele, através da Ordem de Serviço nº 007/DG/94, de 24 de Agosto. Este dispositivo regulamentar indica que a avaliação tem periodicidade Trimestral, e que as dúvidas seriam esclarecidas por Despacho dos Directores de Aeroportos/Aeródromos, dando estes conhecimento ao Departamento dos Recursos Humanos (DREH) na sede da empresa.

A ideia de AD surgiu em Fevereiro de 1994 numa reunião do Colectivo Alargado da Direcção Geral com os Chefes de Departamentos centrais, em que se constatou haver necessidade de se introduzir um instrumento, que servisse de motivação e correcção dos trabalhadores, para que a empresa alcançasse elevados índices de desempenho, permitindo assim que as metas e os objectivos propostos

fossem alcançados. Assim, foi incumbida a Direcção Administrativa, que englobava o DREH, o Departamento Financeiro e a Secretaria Geral, especialmente o DREH, a tarefa de colher idéias, experiências e conhecimentos de outras instituições públicas e privadas, e posteriormente formulasse uma proposta concreta para ser avaliada pela Direcção Geral.

O DREH com base nos conhecimentos adquiridos a partir da ficha de desempenho da função pública de Moçambique vigente e das fichas de desempenho aprendidas num curso de Chefias Intermédias, organizado pelo Ministério de Trabalho de Moçambique, elaborou uma Ficha de Desempenho para os trabalhadores da ADM, a qual foi aprovada. Em seguida, foi elaborado o respectivo Regulamento e a Instrução de Serviço interpretativa.

Em Maio de 1994 foi realizado um Seminário na Direcção Geral, cujos participantes foram os Directores a todos os níveis da sede, os Chefes de Departamentos centrais, os Directores de Aeroportos/Aeródromos e os Chefes dos Serviços Administrativos das unidades de produção, onde foi debatido na generalidade e na especialidade o Mecanismo de Avaliação de Desempenho, a ser introduzido na empresa. A estes representantes dos locais de trabalho foi confiada a tarefa de orientarem reuniões idênticas aos Chefes de órgãos locais de trabalho, e estes por sua vez iriam divulgar os respectivos subordinados.

Findo o processo de divulgação da AD, foi definido um período de três meses, Junho à Agosto de 1994, para os trabalhadores conhecerem e assimilarem o mecanismo, e esclarecerem todas as dúvidas, de forma que à data da entrada em vigor tudo estivesse *au point*.

Na introdução do MAD não foi criado um ambiente propício de AD na empresa, pois, sendo esta a condição necessária para as restantes fases, os gestores de RH da sede (mentores do projecto) deviam deslocar-se aos centros de produção da empresa, a fim de divulgarem o mecanismo, através de palestras, workshops, cartazes e outros meios aos trabalhadores; não foram clarificadas as razões, os objectivos e os benefícios de tal prática, tanto para a empresa como para os trabalhadores; e não foi realizada nenhuma avaliação experimental, para posteriormente se fazerem os devidos ajustamentos e garantir a fidedignidade do processo.

O Mecanismo de Desempenho da ADM é formada fundamentalmente por dois instrumentos, a saber, a Ficha e o Regulamento de Avaliação de Desempenho.

A Ficha de Avaliação é o instrumento em que são escritos os resultados da avaliação do trabalhador, e é constituído por cinco partes:

- Identificação do Avaliado, onde se escreve o nome, a categoria profissional, as funções que exerce, a data de início de tais funções, a data da última promoção, o período a que diz respeito a avaliação, o local de trabalho e a unidade de produção.
- Indicadores de desempenho (características da avaliação), que são Pontualidade, Assiduidade, Apresentação e Compostura, Vontade de aprender, Disciplina, Atitude perante a crítica, Dinamismo e Iniciativa, Cumprimento de tarefas, Competência profissional, Relações de trabalho, Capacidade de distribuição, Apoio e Controlo de tarefas e Capacidade de Persuasão e Exigência. Os últimos dois indicadores são exclusivamente para os Chefes. Nalguns indicadores pode ser obtida uma classificação de 0 ou 3 ou 10 ou 17 e noutros de 0 ou 3 ou 9 ou 15, em função do desempenho.
- Classificação de Serviço, onde são dispostos numa tabela os resultados da classificação em cada um dos indicadores e apurada a Classificação Geral do trabalhador.
- Tomada de conhecimento da classificação, é um espaço reservado a assinatura do trabalhador, para confirmar que ele teve conhecimento da sua classificação.
- Evolução do trabalhador/Punições, é um espaço reservado a Chefia e Direcção onde são anotados os progressos dos trabalhadores e as possíveis punições.

O Regulamento de AD dos trabalhadores da ADM é simplesmente um instrumento explicativo dos critérios que regem os indicadores da ficha de desempenho, dos efeitos da classificação de desempenho e que define os avaliadores e avaliados em cada um dos níveis. É composto por três partes:

- Critérios de resposta aos indicadores, onde apresenta-se uma explicação detalhada de cada um dos indicadores, o que auxilia o preenchimento da

ficha de desempenho, o que reduz a discricionariedade do processo de avaliação.

- Efeitos da classificação da AD, que podem ser resumidos em:
  1. MBom- 100% da Tarifa Especial (TE) + percepção do salário pelo 1º nível.
  2. Bom - 100% da TE.
  3. Suficiente- 75% da TE.
  4. Abaixo do Suficiente- 50% da TE.
- Competências para avaliar, sendo as seguintes pessoas atribuídas tal competência:

**Tabela 1- Lista de Avaliadores e Avaliados**

<b>Avaliador</b>	<b>Avaliado</b>
• Director de Função	• Chefe de Departamento
• Director de Aeroporto/Aeródromo	• Chefe de Divisão/Sector
• Chefe de Departamento	• Chefe de Divisão/Sector
• Chefe de Divisão/Sector	• Trabalhador sob sua subordinação

Os efeitos da classificação de desempenho assentam basicamente num dispositivo, Tarifa Especial. A TE é um complemento salarial encontrado pela empresa face a fixação administrativa dos salários das empresas estatais e as dificuldades de realizar aumentos, por parte de entidades governamentais. Foi introduzido em 1 de Julho de 1990, pela Ordem de Serviço nº 13/DG/90, de 10 de Julho, por Despacho de 30 de Junho de 1990, de Sua Excelência o Secretário de Estado da Aeronáutica Civil.

O nº 2 desta Ordem de Serviço destaca, que a Tarifa Especial é abonada a todas as categorias profissionais e visa motivar os trabalhadores a um maior empenho no processo produtivo e elevação da qualidade do trabalho prestado aos utentes dos serviços prestados pela ADM.

As primeiras classificações de desempenho dos trabalhadores saldaram-se em resultados negativos em termos globais o que causou estranheza ao processo, pois ficou-se com impressão de não representarem desempenhos reais dos trabalhadores.

As classificações subsequentes trouxeram resultados um pouco melhores, mas ainda longe de serem fiáveis, porque os avaliadores assediados começaram a incorrer no *leniency error*.

Estes resultados foram traduzidos em reduções generalizadas nas percentagens das TE, do que resultou um decréscimo nos rendimentos disponíveis dos trabalhadores, gerando cepticismo, controvérsia e polémica, onde os avaliadores passaram a ser assediados pelos trabalhadores. Este cepticismo tanto dos avaliadores como dos avaliados criou fraca aderência ao mecanismo e virou instrumento de redução dos salários dos trabalhadores.

A AD abrange todos os trabalhadores, sendo os Directores de função e dos Aeroportos/Aeródromos apenas na posição de avaliadores, os Chefes na situação de avaliadores e avaliados, e os trabalhadores simples na condição de avaliados.

O método usado no processo de avaliação é Avaliação Directa, por ser efectuada pelo supervisor directo de cada trabalhador, e a técnica utilizada é Avaliação Absoluta, por se circunscrever apenas ao avaliado sem estabelecer qualquer comparação com outro avaliado.

O Desempenho do trabalhador é o produto das suas Aptidões pelo Treinamento que recebe dentro ou fora da empresa, ou seja,  $D = A * T$ . Se assumir-se que o T é uma variável que não depende do trabalhador, então ter-se-á uma variável básica, Aptidões, que é o somatório das Habilidades técnicas com as Atitudes, isto é:

$$\textit{Aptidões} = \textit{Habilidades Técnicas} + \textit{Atitudes}$$

Se Aptidões = Y, Habilidades técnicas = X e Atitudes = Z, teremos

$$Y = X + Z$$

A Ficha de Desempenho da empresa tem 12 indicadores, que se podem dispôr da seguinte forma, segundo a fórmula anterior:

**Tabela 2- Indicadores de AD e suas pontuações máximas**

Habilidades técnicas (X)	Pont	Atitudes (Z)	Pont
• Cumprimento de tarefas	17	• Pontualidade	17
• Competência profissional	17	• Assiduidade	17
• Cap. Dist., Apo., e Cont. tar.*	17	• Apresentação e compostura	15
• Cap. Persuasão e exigência*	17	• Vontade de aprender	17
		• Disciplina	17
		• Atitude perante a crítica	15
		• Dinamismo e Iniciativa	17
		• Relações de trabalho	17
<b>Total (Pontos) Chefes</b>	<b>68</b>		<b>132</b>
<b>Total (Pontos) Trabalhadores</b>	<b>34</b>		<b>132</b>
<b>Total (%) Chefes</b>	<b>34</b>		<b>64</b>
<b>Total (%) Trabalhadores</b>	<b>20</b>		<b>80</b>

\*Só para Chefes.

A fórmula anterior pode ser escrita na forma:

- Para Chefes  $Y = 0,34X + 0,66Z$
- Para Trabalhadores  $Y = 0,20X + 0,80Z$

Para os Chefes o peso das Habilidades Técnicas é apenas 34% e restantes para as Atitudes; Esta situação piora para os Trabalhadores onde o peso das Habilidades Técnicas decresce para 20%, o que permite dizer que na ADM a avaliação de desempenho baseia-se principalmente em atitudes do que em habilidades técnicas. Isto decorre do facto da Ficha de Avaliação de Desempenho da ADM ser quase igual a usada na função pública, onde o sistema de administração do pessoal se baseia no modelo burocrático de Max Weber, em que o trabalhador é avaliado em função do cumprimento das regras e regulamentos estabelecidos, dando-se pouca ênfase ao resultado do trabalho.

A dificuldade encontrada pelo Departamento de Recursos Humanos foi de propôr uma grelha de avaliação uniforme para todos os trabalhadores.



Um outro aspecto a salientar, é que a pontuação máxima dos indicadores é basicamente uniforme (17 pontos), exceptuando dois indicadores, Apresentação e Compostura e Atitude perante a crítica, com 15 pontos cada, e que se presume ter sido para a pontuação total dos indicadores dar um número redondo, 200, o que não parece ser correcto, em virtude de o peso de cada um dos indicadores, no Desempenho humano, ser diferente.

A pontuação atribuída a cada indicador varia da seguinte forma:

**Tabela 3- Indicadores de AD e suas possíveis pontuações**

• Pontualidade	0	3	10	17
• Assiduidade	0	3	10	17
• Apresentação e Compostura	0	3	9	15
• Vontade de Aprender	0	3	10	17
• Disciplina	0	3	10	17
• Atitude perante a crítica	0	3	9	15
• Dinamismo e Iniciativa	0	3	10	17
• Cumprimento de Tarefas	0	3	10	17
• Competência Profissional	0	3	10	17
• Relações de Trabalho	0	3	10	17
• Cap. Distribuição, Apoio e Controlo de tarefas	0	3	10	17
• Capacidade de Persuasão e Exigência	0	3	10	17
<b>Total para o Chefe</b>	<b>0</b>	<b>36</b>	<b>118</b>	<b>200</b>
<b>Total para o Trabalhador simples</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>98</b>	<b>166</b>

A distribuição das notas pelos indicadores é descontínua, e é primeiramente definida em pontos e depois lê-se numa tabela constante no verso da ficha os valores correspondentes. Isto podia ser simplificado por atribuição directa dos valores aos indicadores e de forma contínua, por exemplo:

- 0 – 5;
- 5 – 10;
- 10 – 15; e
- 15 – 20.

Isto tornaria fácil a leitura e compreensão dos números.

Comparando o MAD com as dez características para uma boa AD de Singer obtêm-se os seguintes resultados:

**Tabela 4- Avaliação do MAD com as dez características de Singer**

<b>Características</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Avalie o Desempenho e não a Personalidade		X
Baseie a Avaliação no trabalho		X
Use incidentes críticos e não triviais		X
Treine avaliadores para reduzir ao máximo os erros		X
Mantenha avaliadores informados sobre aspectos legais	X	
Conduza avaliações escritas e com assinaturas	X	
Não use avaliações passadas como base das correntes	X	
Certifique se o modelo é válido para os propósitos		X
Audite avaliações e faça ajustamentos		X
Avalie diariamente		X
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>7</b>

O modelo só tem 30% das qualidades de uma boa avaliação preconizadas por Singer. Analisando os critérios de uma AD, segundo Bergamini, teremos:

**Tabela 5- Análise do MAD com os critérios de avaliação de Bergamini**

<b>Crítérios</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Confiabilidade		X
Validade		X
Sensibilidade		X
Objectividade		X
Simplicidade	X	
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>4</b>

Apenas 20% da ficha da empresa enquadra-se nos critérios preconizados.

A ficha de desempenho é a mesma para todos os trabalhadores independentemente da função, grau académico e profissional, o que contradiz o preceituado por Bergamini (1988:238).

Avaliando o modelo da ficha de desempenho constata-se o seguinte:

**Tabela 6- Avaliação da Ficha da ADM com a Ficha de Bergamini**

Descrição	Sim	Não
Identificação do Avaliado	X	
Instruções		X
Esclarecimentos Importantes		X
Características da Avaliação	X	
Conclusões Finais	X	
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

Aqui a maior parte dos itens e os mais importantes encaixam-se na ficha da empresa, pelo que o resultado é aceitável.

O Manual do Avaliador não existe nem foi concebido na empresa, e dada a sua grande importância julga-se ser um grande *gap*, pois o avaliador está desprovido de um valioso instrumento, que o auxilia em diversos momentos decisórios vitais tanto para a empresa como para o trabalhador.

Regra geral todos os SAD enfermam de vários vícios, sendo alguns fortuitos, outros acidentais e ainda outros deliberados, e os mais salientes no MAD da empresa são:

- Tendência Central para não prejudicar os colegas nem ser mal visto pela Direcção, que se manifesta em atribuir notas intermédias em todos os indicadores.
- Subjectivismo por se julgarem os trabalhadores em função das simpatias e antipatias pessoais, sem obedecer a qualquer critério definido para o processo de avaliação. e
- Rotina por se avaliarem os trabalhadores com base no que fizeram no passado e não no período em análise, retirando assim toda a possibilidade do trabalhador se esforçar para melhorar a sua *performance*.

Os vícios anteriormente enumerados distorcem toda e qualquer AD tirando a credibilidade a todo o processo, o que torna oportuna a sua reformulação, iniciando pela metodologia e estratégia de introdução do MAD, condição *sine qua non* de todas as restantes fases e seguindo-se todo o restante processo.

### 3.4 Opinião dos Trabalhadores sobre o MAD

Foi realizado um inquérito a 20 trabalhadores da ADM, sendo dez afectos à sede e os restantes ao Aeroporto Internacional de Maputo. Dos 20 inquiridos três apenas são avaliadores, cinco são avaliadores e avaliados e 12 apenas avaliados. As funções e categorias profissionais deles apresentam-se a seguir:

- Três Directores
- Dois Chefes de Serviço
- Um Chefe de Divisão
- Dois Chefes de Turno
- Dois Operadores de Telecomunicações Aeronáuticas
- Dois Técnicos de Manutenção de Telecomunicações e Rádio-ajudas
- Dois Técnicos de Administração
- Dois Controladores de Tráfego Aéreo
- Um Escriturário
- Um Topógrafo
- Um Desenhador

Os resultados do inquérito foram os seguintes:

#### Indicador 1- Interessados pelo MAD

Designação	Nº	%
Conselho de Administração	4	20
Director/Chefe	1	5
Trabalhador	0	0
Todos	7	35
Ninguém	8	40
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Dos inquiridos 40% acredita que o MAD não interessa a ninguém, e 35% acredita que interessa a todos.

#### **Indicador 2- Tomada de conhecimento sobre o MAD**

<b>Designação</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Ordem de Serviço	14	70
Seminário	1	5
Reunião com o Director	2	10
Reunião com o Chefe	2	10
Outro Meio	1	5
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Dos inquiridos 70% teve conhecimento sobre o MAD através da Ordem de Serviço, o que demonstra o fraco envolvimento dos trabalhadores na fase preparatória para a implementação do sistema.

#### **Indicador 3- Objectivos do MAD**

<b>Designação</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Identificar o carácter do trabalhador	2	10
Manter a disciplina	3	15
Melhorar o serviço prestado	3	15
Não conhece	7	35
Estimular o trabalhador exemplar	3	15
Programar a formação profissional	2	10
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Dos inquiridos 35% não conhece os objectivos do MAD, o que dificulta a sua adesão ao Mecanismo.

#### **Indicador 4- Conhecimento dos padrões de Desempenho**

<b>Designação</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Sim	6	30
Não	14	70
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Dos inquiridos 70% não conhece os seus padrões de desempenho, o que inviabiliza o processo de melhoria do serviço prestado aos clientes e ao público em geral.

#### **Indicador 5- Formação dos Avaliadores**

<b>Designação</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Sim	0	0
Não	8	100
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Os Avaliadores totalizam oito e todos responderam negativamente, o que permite aferir não ter existido qualquer tipo de formação aos Avaliadores, concorrendo este facto em erros de avaliação.

#### **Indicador 6- Existência de Indicadores indispensáveis na Ficha de Desempenho**

<b>Designação</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Sim	5	25
Não	15	75
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Dos inquiridos 75% acredita não existirem indicadores suficientes para avaliar o desempenho dos trabalhadores, o que torna os resultados não fiáveis para os objectivos pretendidos.

#### **Indicador 7- O período de Avaliação (três meses) é ideal**

<b>Designação</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Sim	15	75
Não	5	25
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Dos inquiridos 75% acredita que o período é ideal para a avaliação dos trabalhadores. Dos cinco que responderam negativamente três acham o período longo e os restantes curto. Assim, aceita-se que o período é ideal contribuindo para uma melhor avaliação.

**Indicador 8- Atribuição de outro estímulo para além de 100% da Tarifa Especial**

Designação	Nº	%
Sim	1	5
Não	19	95
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Apenas um trabalhador respondeu afirmativamente e justificou ter sido a percepção do 13º vencimento. Este vencimento não tem uma relação directa com o MAD, pois a sua percepção é função de o trabalhador não ter incorrido em processo disciplinar e não ter cometido mais do que duas faltas injustificadas no ano em questão.

A maior parte nunca recebeu outro estímulo não motivando os trabalhadores a um maior empenho ao processo.

**Indicador 9- Erros em Avaliação de Desempenho**

Designação	MF	F	PF
Avaliar com base em simpatias e antipatias	14	4	2
Avaliar com base em erros recentes	12	6	2
Atribuir de Nota Média	4	6	10
Avaliar com base em rotina	5	10	5
Avaliar segundo a 1ª característica	2	6	12

O erros MF (Mais Frequentes), segundo a amostra, são *Avaliar com base em Simpatias e Antipatias*, e *Avaliar com base em erros recentes*; O erro F (Frequente) é *Atribuir Nota com base em rotina*; e o erro PF (Pouco Frequente) é *Atribuir Nota Média e Avaliar segundo a Nota da 1ª característica*.

**Indicador 10- Vantagens do MAD**

Designação	Nº	%
Nenhuma	8	40
Conhecer a evolução do trabalhador	2	10
Motivar os mais aplicados	4	20
Disciplinar os trabalhadores	6	30
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Dos inquiridos 40% acredita não existir nenhuma vantagem no MAD e 30% acha que que é para disciplinar os trabalhadores, o que não contribui para a sua participação no processo e no não alcance dos objectivos.

#### **Indicador 11- Desvantagens do MAD**

<b>Designação</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Reduzir o salário	16	80
Criar dependência em relação ao Chefe	4	20
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Dos inquiridos 80% acha que a maior desvantagem do MAD é reduzir o salário pela diminuição da Tarifa Especial.

#### **Indicador 12- Concordar com todas as classificações**

<b>Designação</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Sim	15	75
Não	5	25
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Dos inquiridos 75% concordou com todas as classificações, para evitar problemas futuros com a Chefia.

#### **Indicador 13- Sugestões dos Trabalhadores**

- Haver uma grelha de avaliações específicas para cada sector da empresa.
- Aumentar a percentagem da Tarifa Especial para aqueles que tiverem quatro vezes consecutivas a classificação *Muito Bom*.
- Organizar um Seminário para capacitar os Avaliadores.
- Organizar palestras para explicar aos trabalhadores todo o processo do MAD.
- Cada Chefe ter um diário para avaliar os trabalhadores e no fim atribuir a média.
- Constituir uma Comissão de Reclamações para os casos do trabalhador não concordar com a classificação obtida.

## Capítulo IV

### 4- Conclusões e Recomendações

#### 4.1 Conclusões

Este trabalho analisou a avaliação de desempenho dos trabalhadores da ADM, E.P., tendo sido encontrados os pontos fortes e pontos fracos de todo o processo desde a introdução do MAD até o presente momento. A Avaliação de Desempenho é um processo através do qual os gestores e supervisores observam o comportamento dos trabalhadores e lhes providenciam o *feedback* a respeito dos seus pontos fortes e fracos. A conclusão geral que se pode tirar é de que da análise pode-se inferir que o MAD introduzido na ADM teve o mérito de permitir o aferimento da contribuição individual e colectiva dos trabalhadores a respeito dos objectivos e metas da empresa. Para além da conclusão geral as seguintes conclusões específicas podem ser tiradas do MAD:

- O MAD é um instrumento que apenas é usado para pagamento da Tarifa Especial menosprezando-se ou minimizando-se o seu contributo para a definição do grau de contribuição de cada trabalhador na empresa, identificação de necessidades de aprendizagem e treinamento, promoção do auto-conhecimento e auto-desenvolvimento dos trabalhadores, obtenção de subsídios para a remuneração e promoções.
- A empresa não realizou um marketing interno razoável para criar uma atmosfera de compreensão e aceitação do MAD.
- O método de avaliação usado é *Avaliação Directa*, que tem a desvantagem de a proximidade entre o avaliador e o avaliado poder criar disfunções perceptivas e não se possuir o *feedback* do avaliado.
- O MAD só tem 30% das características de um bom sistema de avaliação segundo Singer e 20% segundo Bergamini.
- Existência de única ficha de avaliação de desempenho para todos os trabalhadores, independentemente da sua posição hierárquica e natureza do trabalho.

- Não existe um Manual do Avaliador para auxiliar os supervisores em caso de dúvida e outras situações.
- A maior parte dos trabalhadores tomaram conhecimento do Mecanismo ou através da Ordem de Serviço ou através de Reunião com órgãos locais, o que não permitiu o conhecimento adequado do processo, tanto para os avaliadores como para os avaliados.
- Cerca de 66% (para os chefes) e 80% (para os trabalhadores) dos Indicadores de Desempenho referem-se a Atitudes e restantes a Habilidades técnicas, não permitindo uma avaliação eficiente e eficaz do desempenho dos trabalhadores, o que denota uma falta de ligação entre o desempenho real desejado e efectivo e a grelha de avaliações que pretende medir esse desempenho.
- Os avaliadores não tiveram qualquer tipo de formação em avaliação de desempenho para o exercício das suas funções com justiça, isenção e imparcialidade, de modo a que os resultados reflitam o desempenho real dos trabalhadores, o que originou distorções com consequências funestas para a empresa e para os trabalhadores.
- Houve muitos erros na avaliação de desempenho, e os Muito Frequentes são o Subjectivismo, a Tendência Central e a Rotina.
- MAD tornou-se simplesmente num instrumento para reduzir as remunerações dos trabalhadores, pois não foram atribuídos outros estímulos, mesmo os preconizados na Ordem de Serviço, para aqueles que obtiveram quatro classificações Muito Bom consecutivas.
- Ausência de Direcção Central do processo de avaliação, deixando os trabalhadores com únicos interlocutores o Chefe e o Director locais.
- Ausência de Comissões Locais e Centrais para onde podem ser canalizadas petições e reclamações dos trabalhadores sobre o processo de avaliação.
- Houve uma fraca aderência ao processo também pelo facto de o MAD ter sido introduzido cerca de quatro anos depois de ter sido introduzida a Tarifa Especial, quando o trabalhador já a recebia sem restrições, vindo o MAD caucioná-la.

Estas conclusões mostram que o MAD não colheu os frutos almejados tanto para a empresa como para os trabalhadores, e uma reflexão profundo a todo o processo é

fundamental, para que sejam introduzidos os necessários ajustamentos, a fim de que ele seja regular e reflita o desempenho real da massa laboral.

#### 4.2 Recomendações

Para ajustar o MAD a actual realidade, e para que seja um instrumento de avaliação de desempenho com sucesso e participativo recomenda-se o seguinte:

- Reformular toda a estratégia de introdução do MAD, seguindo-se a sequência das três fases, *marketing* interno, programa de avaliação e a fase piloto.
- Organizar palestras e *workshops* em todos os Aeroportos e Aeródromos com todos os trabalhadores e orientadas por Comissões da Direcção dos Recursos Humanos, para explicar com detalhes o que é o MAD; quais são os benefícios, os objectivos e as razões da sua introdução na empresa; quais são os indicadores de avaliação e o significado de cada um deles; quem são os avaliados e avaliadores e como se procede a avaliação; o período de avaliação e os efeitos das classificações; como são esclarecidas as dúvidas do processo.
- Desenvolver um Programa de avaliação de desempenho sectorizado com a definição clara dos objectivos do programa, os requisitos dos trabalhadores e os padrões de desempenho, e serem dados a conhecer tanto aos avaliadores como aos avaliados.
- Introduzir alterações nos indicadores de avaliação de forma a que sejam incorporados mais indicadores relacionados com habilidades técnicas e menos de atitudes, numa proporção de 70% e 30%, respectivamente
- Seleccionar e formar os Avaliadores em Métodos e Técnicas em avaliação de desempenho, onde entre outros assuntos deverão ser explicados, *como fazer para bem avaliar o desempenho do seu pessoal, os principais vícios e como reduzi-los ou eliminá-los.*
- Realizar duas avaliações experimentais para corrigir erros e anomalias, fazer os respectivos ajustamentos e efectuar estudos estatísticos para aferir a sua validade e fidedignidade. E

- Criar Comissões de Avaliação, tanto locais como centrais, para coordenar e dirigir todo o processo de avaliação na empresa.

Se estes aspectos forem considerados o MAD conhecerá novos caminhos rumo a avaliações justas, honestas e participativas onde todos os intervenientes da empresa sairiam a ganhar, e em última instância este processo aumentaria o valor da empresa.



## Bibliografia

- Chiavenato, I. 1989. *Recursos Humanos na Empresa*. 2ª Edição. Editora Atlas S.A. Vol. 5. São Paulo- Brasil.
- Gilles, F. 1992. *Estrutura, Organização e Eficácia da Empresa*. Edições CETOP. Portugal.
- Sherman, A.W., Bohlander, G.W. e Chrudden, H.J. 1988. *Managing Human Resources*. South-Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio- USA.
- Singer, M.G. 1990. *Human Resources Management*. PWS- KENT Publishing Company. Boston, Massachusetts- USA.
- Bergamini, C.W., Beraldo, D.G.R. 1988. *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. 4ª Edição. Editora Atlas S.A. São Paulo- Brasil.
- Gil, A.C. 1994. *Administração de Recursos Humanos: Um enfoque Profissional*. Editora Atlas, S.A. São Paulo- Brasil.
- Moçambique, Conselho de Ministros. 1980. *Decreto n° 10/80, de 19 de Novembro*. BR Iª Série.
- Moçambique, Conselho de Ministros. 1998. *Decreto n° 3/98, de 10 de Fevereiro*. BR Iª Série.
- Aeroportos de Moçambique, Direcção Geral. 1994. *Ordem de Serviço n° 007/DG/94, de 24 de Agosto*.
- Aeroportos de Moçambique, Direcção Geral. 1990. *Ordem de Serviço n° 013/DG/90, de 10 de Julho*.

# Anexo 1

## Questionário

Com o presente inquérito pretende-se recolher informação que permita analisar o Mecanismo de Avaliação de Desempenho (MAD), que entrou em vigor, na ADM, em 1 de Janeiro de 1995.

Como o(a) Sr(a) faz parte de um conjunto de trabalhadores da ADM, que no seu dia a dia avalia e é avaliado(a) o desempenho das suas funções gerais e específicas, as suas informações, opiniões, pontos de vista e contribuições podem ser importantes para se alcançarem os objectivos da pesquisa em curso.

As informações obtidas através deste inquérito serão única e exclusivamente usadas para a execução deste trabalho de licenciatura ao curso de gestão, e os resultados poderão ser úteis tanto para o sucesso da empresa como para os trabalhadores.

Categoria: \_\_\_\_\_

Funções: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 1999

Nas perguntas que se seguem responda preenchendo os espaços vazios, e noutras perguntas já com respostas, assinale com a letra "x", dentro dos parenteses nas afirmações que lhe parecerem ser mais adequadas às perguntas.

1. O Mecanismo de avaliação de Desempenho(MAD) interessa a(o):

- ( ) Conselho de Administração.
- ( ) Director/Chefe.
- ( ) Trabalhador simples.
- ( ) Todos.
- ( ) Ninguém.

Porque \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Tomou conhecimento do MAD por:

- ( ) Ordem de serviço.
- ( ) Seminário organizado pelo Departamento de Recursos Humanos.
- ( ) Reunião com o Director do aeroporto/aeródromo.
- ( ) Reunião com o Chefe do órgão local.
- ( ) Outro meio.

Se fôr outro meio indique qual.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Quais foram os objectivos da introdução do MAD?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Conhece clara e perfeitamente os seus padrões de desempenho (eficiência, eficácia, metas qualitativas e quantitativas)?

- ( ) Sim.
- ( ) Não.

Se a resposta fôr afirmativa resume-os em breves palavras.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Se sim indique-o(s).

---

---

---

---

---

9. No processo de Avaliação de Desempenho é comum haver erros. Quais dos seguintes são frequentes na empresa? Classifique-os em *Muito frequente(MF)*, *Frequente(F)* e *Pouco frequente(PF)*, nos parenteses rectos, depois da resposta.

- ( ) Avaliar o comportamento dos trabalhadores com base em erros recentes, em vez de avaliar o desempenho de todo o período [    ].
- ( ) Avaliar os trabalhadores com base em simpatias e antipatias pessoais [    ].
- ( ) Atribuição de nota média quando fica receoso de prejudicar o trabalhador atribuindo-lhe notas muito baixas, ou de se comprometer perante a Administração, ao apontá-lo como excelente trabalhador [    ].
- ( ) Avaliar o trabalhador com base na rotina, não observando a mudança no comportamento com o decorrer do tempo [    ].
- ( ) Atribuição de notas das restantes características em função da nota atribuída na primeira característica [    ].
- ( ) Outra [    ].

Se fôr outra descreva-a em poucas palavras.

---

---

---

---

---

10. Quais são as vantagens do MAD?

---

---

---

---

---

5. O(A) avaliador(a) (Director do aeroporto/aeródromo, Chefe de Serviço, Chefe de órgão local ou outro) teve alguma formação em Avaliação de Desempenho, para desempenhar as suas funções?

- ( ) Sim.
- ( ) Não.

Se a resposta fôr afirmativa, resume-a em breves palavras.

Nota: Esta pergunta é específica para o(a) avaliador(a).

---

---

---

---

---

6. A Ficha de Avaliação de Desempenho tem todos indicadores indispensáveis para avaliar os trabalhadores?

- ( ) Sim.
- ( ) Não.

Se não, indique os que faltam.

---

---

---

7. O período de avaliação (três meses) é ideal para os propósitos em vista?

- ( ) Sim.
- ( ) Não.

Se não, aponte as razões.

---

---

---

---

8. Para além da percepção da Tarifa Especial em 100%, já foi atribuído(a) outro(s) estímulo(s) com base nos resultados do MAD?

- ( ) Sim.
- ( ) Não.

11. Quais são as desvantagens do MAD?

---

---

---

---

---

12. Concordou com todas as classificações das suas Fichas de Desempenho?

- ( ) Sim.
- ( ) Não.

Se não, que procedimentos tomou para mostrar a sua discordância?

---

---

E qual(is) foi(ram) o(s) resultado(s) obtido?

---

---

---

---

---

13. Se tiver algo a dizer sobre a Avaliação de Desempenho use o espaço a seguir.

---

---

---

---

---

---

---

---

# AEROPORTOS DE MOÇAMBIQUE

ORDEM DE SERVIÇO  
NR.007/DG/1994

DATA: 24/08/1994

Distribuição: Todos os níveis de chefia na Direcção Geral, nos Arp's e Ard's ; Comitês Sindicais na Direcção Geral e nos Arp's/Ard's.

Na execução do trabalho quotidiano, as ordens de serviço constituem um elemento de consulta útil. O seu conhecimento deverá abranger todos os trabalhadores. Por essa razão deverão ser arquivadas sequencialmente, de forma a permitir, a qualquer momento, uma fácil e rápida consulta. Os Colectivos, a todos os níveis, devem proceder ao estudo das partes que digam respeito aos seus Sectores, devendo os respectivos chefes ser responsabilizados por essa tarefa.

Assunto: Ajustamento Salarial

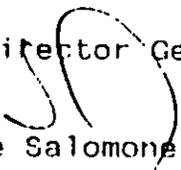
No âmbito dos esforços empreendidos pela Empresa de promover a melhoria das condições materiais e sociais em benefício dos trabalhadores e tendo ainda em atenção a rentabilidade que se pretende alcançar foi decidido o seguinte:

1. Alteração do salário mínimo em vigor na Empresa para 150.000.00 Mt e consequente ajustamento da tabela salarial com efeitos retroactivos a partir de 01 de Junho de 1994.
2. Introdução do mecanismo de avaliação de desempenho a partir de 01 de Setembro de 1994, passando os benefícios e penalizações dele decorrentes a aplicar-se a partir de 01 de Janeiro de 1995, sendo o regulamento e a respectiva ficha de avaliação apensos, parte integrante da presente Ordem de Serviço.

59

3. A avaliação ora introduzida tem uma periodicidade Trimestral, devendo os Aeroportos/Aeródromos enviar as fichas devidamente preenchidas ao Departamento de Recursos Humanos no decêndio posterior ao último dia do Trimestre a que a classificação se reporta.
4. As dúvidas que da sua aplicação surgirem serão esclarecidas por despacho do Director de cada Unidade de Produção o qual será dado a conhecer ao Departamento de Recursos Humanos.

O Director Geral

  
José Salomone Cossa

MM/1h.

PERIODO A QUE SE RESPEITA A AVALIAÇÃO.../.../.../.../...  
FOLHA DE CLASSIFICAÇÃO

1 PONTUALIDADE

Pontual	17
Atrasos raros	10
Atrasos frequentes	3
Atrasos sistemáticos	-

2 ASSIDUIDADE

Assíduo	17
Raramente falta	10
Falta algumas vezes	3
Falta sistematicamente	-

3 APRESENTAÇÃO E COMPOSTURA

Porte impecável	15
Bom porte	9
Pouca compostura	3
Desleixado	-

4 VONTADE DE APRENDER

Muita vontade de aprender	17
Procura aprender	10
Passivo	3
Completamente disinteressado	-

5 DISCIPLINA

Exemplar	17
Disciplinado	10
Ocasionalmente indisciplinado	3
Indisciplinado	-

6 ATITUDE PERANTE A CRITICA

Aceita a crítica e corrige	15
Aceita a crítica	9
Reage com evasivas	3
Não aceita a crítica	-

7 DINAMISMO E INICIATIVA

Dinâmico e com iniciativa	17
Dinâmico na execução	10
Diligente na execução	3
Pouco activo	-

8 CUMPRIMENTO DE TAREFAS

Sobrecumpe tarefas	17
Cumpe os Prazos	10
Cumpe deficientemente	3
Não cumpre com os prazos	-

9 COMPETENCIA PROFISSIONAL

Trabalho de excelente qualidade	17
Trabalho de boa qualidade	10
Trabalho razoável	3
Trabalho de má qualidade	-

10 RELAÇÕES DE TRABALHO

Excelente relações de trabalho	17
Boas relações de trabalho	10
Dificuldades de relacionamento	3
Mau relacionamento	-

11 CAPAC.DE DISTR.APOIO E CONTROLE DE TAREFAS

Distribui tarefas, controla e apoia	17
Distribui tarefas e controla	10
Distribui tarefas	3
Não distribui tarefas	-

12 CAPACIDADE E PERSUASÃO E EXIGENCIA

Persuasivo e exigente	17
Não persuasivo	10
Persuasivo e não exigente	3
	-

DIRECÇÃO ADMINISTRATIVA  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
REGULAMENTO DE AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO

CRITERIOS DE RESPOSTA AOS INDICADORES

Para efeitos de preenchimento da folha de classificação e de resposta aos indicadores nela contidos, tomar-se-ão por referência obrigatória os seguintes critérios:

1. PONTUALIDADE:

Pontual - menos de três atrasos injustificados por trimestre.

Atrasos raros - três a seis atrasos injustificados por trimestre.

Atrasos frequentes - seis a treze atrasos trimestrais injustificados.

Atrasos sistemáticos - mais de treze atrasos trimestrais injustificados.

2. ASSIDUIDADE:

Assíduo - menos de três faltas trimestrais.

Raramente falta - entre três e cinco faltas trimestrais.

Falta algumas vezes - entre cinco e oito faltas trimestrais.

Falta sistematicamente - mais de seis faltas trimestrais.

3. APRESENTAÇÃO E COMPOSTURA

Porte impecável - asseado, trajando roupa apropriada à função que exerce, limpa e passada a ferro; os sapatos polidos; cabelos sempre cuidados e penteados; falar sóbrio; cortês.

Bom porte - asseado, trajando roupa apropriada à função que exerce, limpa e passada a ferro; sobriedade no falar; cortesia.

Pouca compostura - asseado, vestindo-se de acordo com a função, ocasionalmente usando a roupa mal passada e até descosida; fala alto e é ocasionalmente brusco para com as pessoas;

Desleixado - roupa suja; pouco asseio pessoal; roupa descosida e mal passada, falta de amabilidade e respeito pelos companheiros de trabalho, fala alto e é inconveniente.

59

2.

#### 4. VONTADE DE APRENDER:

Muita vontade e esforço de aprender - tem a iniciativa e esforço de estudar; consulta os documentos e bibliografia; aconselha-se c/ companheiros no local de trabalho e fora dele; toma apontamentos no estudo e organiza fichas. Aplica na prática os conhecimentos adquiridos; é possível dar-lhe tarefas que exigem estudo, investigação e consultas;

Procura aprender - recebe com atenção e aplica as explicações que lhe são dadas; tem pouca iniciativa a solicitar explicações; estuda quando lhe indicam; aprende e aplica.

Passivo - ouve o que lhe explicam sobre o trabalho.

Aprende mas, deixa de aplicar logo que deixa de ser acompanhado.

Não tem qualquer iniciativa para aprender a forma de melhorar o trabalho.

Completamente desinteressado - quando ensinado não aprende, apesar de dizer que aprendeu. Não modifica a sua maneira de trabalhar.

#### 5. DISCIPLINA

Exemplar - manifesta respeito pelas hierárquias no local de trabalho e fora dele; cumprimenta e trata com amabilidade os companheiros de trabalho e mantém sempre a sua secretária e o local de trabalho limpo e arrumado. Nunca teve falta injustificada;

Disciplinado - o seu comportamento é análogo ao descrito a propósito da disciplina exemplar, exceptuando o seu comportamento em relação aos companheiros de trabalho de uma vez que trata ocasionalmente os funcionários que lhe estão subordinados ou os seus companheiros de categoria inferior a sua com brusquidão. Tem a secretária ou o local de trabalho sempre limpo e arrumado. Não deu mais do que 3 faltas injustificadas.

Ocasionalmente indisciplinado - é geralmente cortês e respeitador, mas porque é de temperamento irascível ocasionalmente é extremamente desagradável para com os seus companheiros. Tem o seu local

57

3 .

de trabalho desarrumado. Não deu mais do que seis faltas injustificadas;

**Insdisciplinado** - mal-educado e agressivo; desorganizado no seu local de trabalho; sem respeito pelas hierarquias. Deu mais do que seis faltas injustificadas.

#### 6. ATITUDE PERANTE A CRITICA:

**Aceita a crítica e corrige** - verifica-se que não volta a praticar ou omitir a prática do acto ou comportamento pelo qual foi criticado.

**Aceita a crítica** - melhora o comportamento que originou a crítica mas ocasionalmente ainda volta a praticá-lo.

**Reage com evasivas** - durante o processo de crítica vai argumentando para se defender, porque considera as críticas como ataques pessoais. Acaba por concordar com a crítica, mas o seu comportamento comprovando que não assumiu:

**Não aceita crítica** - fica ofendido quando é criticado e passa a comportar-se para com quem o criticou como se de inimigo pessoal tratasse. Reage arrogamente a todas, as críticas.

#### 7. DINAMISMO E INICIATIVA

**Dinâmico e com iniciativa** - quando recebe tarefas, não desiste de as executar, mobilizando os companheiros para a execução, consultando e solicitando apoio, sendo ele próprio a pôr e executar tarefas destinadas a melhorar a organização e eficácia dos serviços.

**Dinamismo só na execução** - mobiliza todos os esforços para executar as tarefas e executar-as mas não imprime aos colegas esse dinamismo, nem toma iniciativa para melhorar o trabalho ou funcionamento dos serviços.

**Diligente na execução** - esforça-se por executar o trabalho com eficácia e rapidez, mas com frequência não o consegue embora não seja preguiçoso.

59

4.

Pouco activo - comporta-se de forma pouco interessada no resultado do seu trabalho, desistindo de o executar quando surgem obstáculos, e justificando-se normal ou frequentemente com a inoperância de ou tros colegas ou outros serviços.

#### 8. CUMPRIMENTO DE TAREFAS:

Sobre cumpre tarefas - realiza as tarefas que lhe são dadas em pra zos de tempo bastante mais curtos do que os normalmente necessários aos seus colegas e acrescenta e aperfeiçoa a própria tarefa que lhe foi atribuída, realizando tarefas conexas com aquela;

Cumpre os prazos - realiza dentro do tempo estabelecido a tarefa atribuída, de forma a disponibilizar tempo para que os outros, quando necessário, ultimem o trabalho em tempo tendo em atenção o contéu de trabalho a efectuar e a estética e perfeição do trabalho a apre sentar.

Cumpre deficientemente os prazos - realiza a tarefa dentro do pra zo, mas não consegue dispor de tempo para velar pela perfeição for mal e estética e pelo conteúdo do trabalho;

Não cumpre com os prazos frequentemente - ultrapassa os prazos atri buídos para o desempenho das tarefas.

#### 9. COMPETENCIA PROFISSIONAL:

Trabalho de excelente qualidade - realiza trabalho muito superior ao que é habitualmente realizado pelos seus colegas a quem idênti cas tarefas são atribuídas, quer em qualidade, quer em cuidado no conteúdo e na apresentação do mesmo trabalho - manifesta gosto e interesse pelo trabalho que realiza

Trabalho de razoável qualidade - realiza o seu trabalho com algu-  
mas deficiências;

Trabalho de má qualidade - realiza trabalho imperfeito em termos de concepção ou conteúdo e também faz muitos erros de informação e exe-  
cução.

59

5.

#### 10. RELAÇÕES DE TRABALHO:

**Excelente realações de trabalho** - revela espírito de entreaajuda; to ma iniciativa de apoio aos companheiros, relaciona-se amigavelmente com os companheiros e estabelece com eles relações de confiança mú tua que facilitam o andamento do trabalho.

**Boas relações de trabalho** - revela espírito de entreaajuda; toma ini ciativa de apoio aos companheiros e relaciona-se amigavelmente com os seus companheiros ocasionalmente surgem conflitos no trabalho.

**Dificuldades de relacionamento** - não fala muito com os colegas e mantém-se um pouco isolado deles;

**Mau relacionamento** - tem frequentes conflitos com os companheiros de trabalho.

#### 11 CAPACIDADE DE DISTRIBUIÇÃO, APOIO E CONTROLO DE TAREFAS:

(Aplicável só as Chefias e Direcção)

**Distribui tarefas, controla e apoia** - realiza trabalho colectivo, organizando a distribuição das tarefas pelos trabalhadores, de acor do com as suas capacidades, velando pela execução através da verificação periódica do andamento do trabalho antes de esgotado o prazo que determinou; apresenta sugestões de melhoramento do trabalho e de resolução dos obstáculos que vão surgindo para a sua execução, exige prestação de contas.

**Distribui tarefas e controla** - o seu comportamento é análogo ao des crito no requisito anterior, exceptuando-se o acompanhamento do trabalho, pois neste caso o dirigente limita-se a distribuir as tarefas e a exigir a prestação de contas em prazo da sua realização.

**Distribui tarefas** - distribui tarefas mas não exige prestação de contas e não apoia a realização das tarefas;

**Não distribui tarefas** - tem métodos de trabalho individualista, sen do incapaz de confiar a outros a realização de tarefas e esforçando-se por realizar tudo sozinho, desconhecendo as capacidades dos seus trabalhadores.

55

6:

## 12. CAPACIDADE DE PERSUASAO E EXIGENCIA:

(Aplicável só as Chefias e Direcção)

**Persuasivo e exigente** - mobiliza os trabalhadores para a realização das tarefas de forma a fazê-los desejar realizar a tarefa da melhor forma e no mais curto espaço de tempo. Mantém um nível de exigência de perfeição no trabalho que leva a criticar, ensinar sugerir e manter o controlo e prestação de contas;

**Não persuasivo e exigente** - acompanha a realização das tarefas criticando, sugerindo e ensinando, exigindo a prestação de contas. Contudo, não se preocupa em criar nos trabalhadores a vontade de efectivamente darem o máximo de si próprios a realização da tarefa.

**Persuasivo e não exigente** - mobilize os trabalhadores para a realização das tarefas com o fim de os levar a desejar fazer o trabalho com maior perfeição, mas não controla a execução do mesmo trabalho e não verifica se acabou por se realizar.

**Não persuasivo nem exigente** - dá tarefas sem imprimir naqueles que as devem realizar qualquer sentimento no sentido de utilidade das tarefas que lhes são atribuídas. Não se preocupa em controlar a perfeição do trabalho ou a sua realização.

55

13. Para efeitos de classificação de desempenho dos trabalhadores da Empresa as competências encontram-se hierarquizadas por ordem decrescente como se segue:

**DIRECTOR DE FUNÇÃO:** classifica os trabalhadores que ocupam os cargos de:

- CHEFE DE DEPARTAMENTO

**DIRECTOR DO AEROPORTO/AERODROMO:** classifica os trabalhadores que ocupam os cargos de:

- CHEFE DE DIVISÃO

- CHEFE DE SECTOR

**CHEFE DE DEPARTAMENTO** - classifica os trabalhadores que ocupam os cargos de:

- CHEFE DE DIVISÃO

- CHEFE DO SECTOR

**CHEFE DE DIVISÃO/SECTOR:** classifica os trabalhadores sob sua subordinação.

a) Das classificações de desempenho feitas a níveis hierarquicamente inferiores cabe um recurso ou reclamação hierárquicos.

b) A classificação de pessoal da área das Engenharias (Eng<sup>o</sup>) será da competência do respectivo Director de função ou a quem o fizer representar.

55

**EFEITOS DA CLASSIFICAÇÃO  
DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

a) **Muito Bom** - o trabalhador que obtiver esta classificação 4 vezes consecutivas ou 5 vezes no espaço de um ano e meio ou sendo 6 vezes em dois anos, para além dos direitos previstos na ordem de serviço nº.13/DG/90, de 10.7.90, 100% de tarifa especial terá direito de transitar para o 1º nível da tarifa de escala.

b) O trabalhador que estiver enquadrado no 1º nível poderá ser obsequiado mediante outros estímulos.

**Bom** - o trabalhador que obtiver esta classificação mantém os direitos previstos na Ordem de Serviço nº. 13/DG/90, de 10.7.90.

**Suficiente** - o trabalhador que obtiver esta classificação perde 25% da percentagem da tarifa especial, a que se refere a O.S. nº. 13/DG/90, de 13.7.90.

**Abaixo do Suficiente** - determina a perda de 50% da tarifa especial.

**RESUMO**

- |                        |  |
|------------------------|--|
| - MUITO BOM            | - 100% da tarifa espec. + percepção de salário pelo 1º nível |
| - BOM                  | - 100% da tarifa espec. pelo 1º nível                        |
| - SUFICIENTE           | - 75% da tarifa especial                                     |
| - ABAIXO DO SUFICIENTE | - 50% da tarifa especial.                                    |

59