**2. CONTEXTUALIZAÇÃO**

Como é de conhecimento geral, toda organização tem o seu propósito, razão, justificativa da sua existência. Para o alcance desse propósito, são equacionados todos os factores, quer internos, quer externos que rodeiam e condicionam a própria organização, tais como: a tecnologia, as tendências do mercado, a legislação em vigor, disponibilidade e qualidade da mão-de-obra, os instrumentos de avaliação de desempenho, entre outros. Consciente destes itens, a organização traça seus caminhos para que a sua missão seja alcançada com sucesso.

No Tribunal de Menores da Cidade de Maputo encontramos que a cada início de ano os funcionários são avaliados em função do seu desempenho e tal papel é exercido pelos escrivãos de direito, que dirigem os cartórios. Estes, porém, têm feito amizades com alguns funcionários e, por coincidência ou não, estes amigos têm constantemente obtido notas de classificação muito boas em detrimento da maioria.

Este cenário tem causado dentro da organização um mal estar e desânimo, pois paira um sentimento de “estar-se a correr contra a própria sombra.” Assim, impõe-se aos gestores de recursos humanos a necessidade de aplicar regras claras de competitividade, para o bom desempenho da organização.

Para que essa situação possa ser melhor entendida, o próximo tópico apresenta a descrição do Tribunal de Menores da Cidade de Maputo, contexto da pesquisa. Em seguida, alguns conceitos que ajudam a pensar sobre o caso e fazer um diagnóstico para um plano de acção, que será apresentado no capítulo 3.

## 2.1 Descrição do Ambiente Organizacional do Tribunal de Menores da Cidade de Maputo

O Tribunal de Menores da Cidade de Maputo é, na verdade, criado em Moçambique somente em 1971 pelo Decreto 471/71, de 29 de Setembro (Estatuto de Assistência Jurisdicional de Menores), estando até a presente data funcionando apenas na Cidade de Maputo. Nas demais províncias do país, encontram-se apenas secções de menores funcionando nos tribunais comuns.

O Tribunal dispõe de 80 funcionários, distribuídos pelas diferentes secções, gabinetes e departamentos que permitem o seu normal funcionamento. Estes funcionários são avaliados pelo chefe de cada área ou secção.

Tem como missão proteger os interesses superiores dos menores. Obrigando aos progenitores, dentre outras obrigações, as de proverem o sustento, habitação, educação, assistência médica e medicamentosa, entre outros deveres/direitos típicos do poder parental, que corroboram para o desenvolvimento das crianças, conforme estabelece a Lei 8/2008 de 15 de Julho.

Para fazer face à sua missão, a organização está dividida em secções ou cartórios, em número de três, 3 magistrados judiciais para cada cartório, 3 magistrados do ministério público (Curadores de Menores), uma secretária-geral e uma administração judicial, segundo o organograma demonstrado na figura 1.

**Figura 1:** Organograma do Tribunal de Menores da Cidade de Maputo

**Fonte:** Elaborado pelo aluno. Celsio Bila

Para além dos juízes que superintendem os cartórios, há os escrivãos de direito que respondem directamente aos anteriores. Na prática, a forma de se avaliar o desempenho nesta organização se dá com cada escrivão de secção que propõe a classificação a dar ao funcionário sob sua tutela para, posteriormente, submeter à confirmação do seu juiz, sem, no entanto, observar as condições de trabalho a que os memos são submetidos. Compete a eles a avaliação de cerca de 80 funcionários que preenchem o Tribunal.

Nesta sequência, surgem inconsistências, pois na verdade, o gestor, neste caso, os escrivãos, por mais competência técnica que disponham, no que tange a liderança, motivação e processos de gestão de pessoas deixam a desejar. É verdade que para o desempenho de qualquer função, a qualificação é imprescindível, na medida em que a competência requerida pelas expectativas da organização e pelo tipo de contribuição esperada de cada cargo define as responsabilidades, os conhecimentos, experiências, habilidades e outros requisitos profissionais necessários ao cargo em questão, tendo em vista os resultados desejados. Neste caso, evidencia-se a necessidade de uma competência que inclua práticas de gestão e orientação dos funcionários.

Na prática, no Tribunal de Menores existe uma folha de classificação, com alguns itens previamente estabelecidos que, no período do mês de Janeiro, é entregue aos escrivãos pela Administração da instituição, para, consoante aos itens aqueles julgarem conforme seu entendimento e valor.

Na folha pode-se encontrar lugar para a classificação da apresentação e compostura do funcionário, assiduidade, pontualidade, cumprimento de prazos, dinâmica, entre outros. Como não há parâmetros claros e objectivos para estas classificações, julga-se que dá azo ao campo da subjectividade. Mormente porque não é feita em discussão num conselho de notas convocado para o efeito, que se espera ser imparcial. O julgador, pelo contrário, fá-lo sozinho e até avisa ao funcionário visado que na próxima classificação terá nota negativa porque se portou mal, se mostrando como uma prática até persecutória.

Perante este cenário, impõe-se a necessidade de aplicar regras e procedimentos, que tornem o processo de avaliação de desempenho usado para funcionários mais efectivo. Assim, uma proposta de melhoria neste processo assume papel de relevo, pois a gestão de recursos humanos gera vantagem competitiva e pode contribuir para melhorar os resultados da organização e consequentemente dos serviços prestados à sociedade.

## 2.3 Diagnóstico da situação

Como apresentado no marco teórico a avaliação de desempenho não é uma prática nova, já existe há algum tempo. O Tribunal de Menores da Cidade de Maputo, como uma instituição, não foge à regra e, ela tem como suporte legal a Lei 14/2009, de 17 de Março, que aprova o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado e o Decreto 55/2009 de 12 de Outubro, que cria o sistema de gestão de desenvolvimento na administração pública, visando à melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, através de uma avaliação permanente do desempenho dos funcionários e agentes do Estado.

A instituição utiliza um modelo de avaliação de desempenho de classificação, conforme já mencionado, e distribui notas para os funcionários. O instrumento de avaliação tem diversos quadrinhos na frente das qualidades que se pretende observar no funcionário e, estão ali, para que de forma manuscrita possa o chefe quantificar em nota ou valor, que varia entre 0 a 20, cada item ou padrão de qualidade, como por exemplo: pontualidade e assiduidade-13, apresentação e postura-14, disciplina-13. Implica na utilização de um formulário (ficha de avaliação anual de desempenho) em que as linhas horizontais constituem as variáveis ou elementos a avaliar, enquanto as colunas verticais representam os graus (quantitativos) em que essas variáveis foram avaliadas.

De um modo geral, conforme estabelece o Decreto 55/2009, as fases do processo de avaliação seguem o roteiro abaixo elencado:

1. Definição dos resultados esperados, mediante concertação entre o avaliador e o avaliado, a partir de 1 de Novembro a 31 de Dezembro do ano anterior ao período em que será feita a avaliação, com base nos planos de actividade;
2. Acompanhamento semestral do desempenho do avaliado pelo avaliador, seguido pela elaboração de um relatório onde conste a área de trabalho que carece de melhoria;
3. Reajustamento semestral dos resultados esperados, caso haja necessidade imperiosa;
4. Preenchimento da ficha de avaliação do desempenho individual, precedido de entrevista com o avaliado;

e) Notificação do resultado final ao avaliado;

J)Reclamação e recurso;

g) Homologação;

h) Divulgação dos resultados finais;

o) Atribuição de distinções, prémios e/ou penalizações, se for o caso.

(MOÇAMBIQUE, 2009, s/p)

Estas fases indicadas pelo decreto acima mencionado não têm sido cumpridas pelos superiores hierárquicos, pois, na prática, no princípio de cada ano apenas dá-se cumprimento parcial do disposto na aliena d, no que tange ao preenchimento do formulário, de seguida dá-se o cumprimento do disposto na alínea e, não havendo reclamação, homologa-se e divulga-se os resultado finais.

Geralmente não existem reclamações formais, limitando-se o avaliado, ainda que não satisfeito com a nota, a admitir o resultado como seu. Feita dessa forma, essa prática não permite a orientação do funcionário para resultados melhores, como visto anteriormente, por três motivos: primeiro porque não há planejamento, acompanhamento com orientação e estímulo a desempenhos melhores.

Entretanto, como já mostrado no marco teórico o panorama actual da administração caracteriza-se pelas contínuas mudanças de padrões de comportamento pessoal, profissional, cultural e organizacional. Para manter a sua competitividade, as organizações necessitam de reformular os seus modelos e práticas de gerir o desempenho. Essa nova abordagem implica em mudar a ênfase da avaliação passiva para centrar-se na análise ou avaliação activa do desempenho, o que implica em agregar o funcionário como agenda no processo, conforme vai indicar o fluxograma abaixo:

Identificação

Pelo avaliador

Definição de objectivos ou resultado esperados

Pelo avaliador e o avaliado

Avaliação Previa

Pelo avaliador

Harmonização

Pelo conselho de avaliação

Avaliação final

Pelo avaliador

Autoavaliação

Pelo avaliado

Entrevista

Reclamação/recurso

Pelo avaliado

Homologação

Pelo dirigente

**Figura 2:** Fluxograma dos procedimentos de avaliação

**Fonte:** Adaptado pelo autor de Chiavenato (1998)