

# INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E GESTÃO

**CURSO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**Avaliação de Desempenho como Ferramenta de Rendimento do Profissional na Eletricidade de Moçambique: Caso Cidade de Xai-Xai (2016 à 2018)**

Carla Maria Ernesto Langa

**Código**: 21150719

Xiai-Xai, 04 de Maio de 2020

# INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E GESTÃO

**CURSO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**Avaliação de Desempenho como Ferramenta de Rendimento do Profissional na Eletricidade de Moçambique: Caso Cidade de Xai-Xai (2016 à 2018)**

**Monografia científica entregue ao Departamento de Departamento de Economia e Gestão, como requisito para obtenção do grau académico de licenciatura em Gestão de Recursos Humanos.**

**O Candidato: O Supervisor:**

(Carla Maria Ernesto Langa) (Dr. Jorge Salvador Cossa)

Xiai-Xai, 04 de Maio de 2019

# Índice

[Índice de Tabela e Gráfico v](#_bookmark0)

[LISTA DE ABREVIATURAS v](#_bookmark1)

[DECLARAÇÃO DE HONRA vii](#_bookmark2)

[DEDICATÓRIA viii](#_bookmark3)

[AGRADECIMENTO ix](#_bookmark4)

[Resumo xi](#_bookmark5)

[CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZAÇÃO 12](#_bookmark6)

* 1. [Introdução 12](#_bookmark7)
  2. [Delimitação do Tema 14](#_bookmark8)
  3. [Problema da Pesquisa 14](#_bookmark9)
  4. [Hipóteses 14](#_bookmark10)
  5. [Justificativa 16](#_bookmark11)
  6. [Objectivos 17](#_bookmark12)
     1. [Objectivo Geral 17](#_bookmark13)
     2. [Objectivos Específicos 17](#_bookmark14)

[CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA 18](#_bookmark15)

[2.1. Avaliação de Desempenho 18](#_bookmark16)

* 1. [Por que Avaliar o Desempenho? 18](#_bookmark17)
  2. [Quem Deve Avaliar o Desempenho? 19](#_bookmark18)
  3. [Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho 20](#_bookmark19)
     1. [Método de escalas gráficas 21](#_bookmark20)
     2. [Método de classificação alternada 21](#_bookmark21)
     3. [Método de comparação entre pares 21](#_bookmark22)
     4. [Método de escolha forçada 22](#_bookmark23)
     5. [Método dos incidentes críticos 22](#_bookmark24)
  4. [Métodos Modernos de Avaliação de Desempenho 23](#_bookmark25)
     1. [Administração por objetivos (APO) 23](#_bookmark26)
     2. [Avaliação participativa por objetivos (APPO) 24](#_bookmark27)

[2.6. Importância dos Indicadores de Desempenho 25](#_bookmark28)

* 1. [Tipo de Pesquisa 29](#_bookmark29)
  2. [Tipo de pesquisa quanto ao modo de abordagem 29](#_bookmark30)
  3. [Tipo de pesquisa quanto ao objectivo geral 30](#_bookmark31)
  4. [Métodos de Pesquisa 31](#_bookmark32)
     1. [Método hipotético – dedutivo 31](#_bookmark33)
  5. [Instrumentos de Recolha de Dados 31](#_bookmark34)
     1. [Pesquisa bibliográfica 32](#_bookmark35)
     2. [Análise documental 33](#_bookmark36)
     3. [Questionário 33](#_bookmark37)
     4. [Entrevista 33](#_bookmark38)

[1.6.6. População e Amostra 34](#_bookmark39)

[CAPÍTULO IV: APRESENTACAO, DISCUSSÃO E ANÁLISE](#_bookmark40)

[DOS RESULTADOS 35](#_bookmark40)

* 1. [Caracterização da Empresa 35](#_bookmark41)
     1. [Objectivos da EDM-EP 35](#_bookmark42)
     2. [Estrutura da EDM-EP 35](#_bookmark43)
  2. [Política de Gestão do Recursos Humanos 36](#_bookmark44)
     1. [Enquadramento e Classificação Profissional 36](#_bookmark45)
     2. [Evolução nas Carreiras Profissionais 37](#_bookmark46)
  3. [Características dos Respondentes 37](#_bookmark47)
  4. [Análise do Sistema de AD utilizado na EDM-ADX 39](#_bookmark48)

[CAPÍTULO V. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES 45](#_bookmark49)

* 1. [Conclusão 45](#_bookmark50)
  2. [Recomendações 47](#_bookmark51)

[Bibliografia 48](#_bookmark52)

**Índice de Tabelas e Gráficos**

**Tabela 1**: Hipóteses 15

**Gráfico 1:** Distribuição dos inquiridores por função e género 35

**Gráfico 2:** Tipo de Vinculo Laboral e Faixa Etária 36

**Gráfico 3:** O Modelo da AD na EDM-ADX não melhora a performance 37

**Gráfico 4:** O Modelo da AD na EDM-ADX não avalia conhecimentos 38

**Gráfico 5:** O Modelo da AD na EDM-ADX incentiva a novas capacidades 39

**Gráfico 6:** Características do Modelo da Avaliação de Desempenho na EDM-ADX 39

**Gráfico 7:** O Modelo da AD na EDM-ADX não motiva os funcionários 40

**Gráfico 8:** O Modelo da Avaliação de Desempenho na EDM-ADX não é satisfatório 40

# LISTA DE ABREVIATURAS

**AD –** Avaliação do Desempenho

**ADX –** Área de Distribuição de Xai-Xai

**APO –** Administração por objectivos

**APPO –** Avaliação participativa por objectivos **CGRH –** Curso de Gestão de Recursos Humanos **DRHG –** Direcção dos Recursos Humanos e Género

**EDM-ADX (**Electricidade de Moçambique da Área de Distribuição de Xai-Xai

**EDM-EP –** Electricidade de Moçambique – Empresa Pública

**GP –** Gesto de Pessoas

**ISCED –** Instituto Superior De Ciências E Educação A Distância

**PAD –** Processo de Avaliação do Desempesto

**RH –** Recursos Humanos

**TFC –** Trabalho de Fim de Curso

# DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro que esta monografia científica é resultado da minha investigação pessoal e das orientações do meu Supervisor, o seu conteúdo é original e todas fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto e na bibliografia final. Igualmente, declaro ainda que este trabalho não foi apresentado em nenhuma outra instituição para a obtenção de qualquer grau académico.

Xai-Xai, Maio de 2020

(Carla Maria Ernesto Langa)

# DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha mãe Amélia Maria Manuel Langa, que tanto me quer ver integrado neste sucesso académico.

# AGRADECIMENTO

Esta temporada de pesquisa, não teria sido possível realizar, sem o auxílio e acompanhamento de algumas pessoas que considero serem merecedoras do meu sincero agradecimento.

Em primeiro lugar a Deus pela saúde e coragem, por ter ultrapassado mais um desafio a minha vida, por permitir que esse dia chegasse, que iluminou e continua iluminado meu caminho.

Ao meu supervisor Dr. Jorge Salvador Cossa, pela sua colaboração e abertura mesmo com os meus contratempos, e sempre dedicou a sua energia propiciando conhecimentos através de uma generosa conversa.

A minha família, mãe Amélia Maria Manuel Langa e minhas filhas Rend Da Felizarda e Gilda Da Caridade que deram-me força e coragem, para que eu chegasse a essa fase e por terem sempre respondido as minhas dificuldades em apoio financeiro e moral para a realização dos trabalhos académicos.

A todos os tutores do ISCED e em particular os do meu curso (Gestão de Recursos Humanos), pelo seu apoio incondicional e que ao longo das aulas para além de ensinar, transmitiram palavras de conselho para o alcance dos objectivos.

A todos os funcionários da EDM-EP e em particular os da ADX, pela sua humilde compreensão, paciência e colaboração no fornecimento das informações que se pretendia pesquisar.

Agradecer aos colegas da turma, que desde 2015, partilhamos os bons e maus momentos académicos.

A todos os meus amigos, dr. Sebastião S. Chirrinzane Júnior, Msc. Mário Jesus Fernandez Leom, dr. Alberto Alfredo Cuambe, dr. Custódio António Balate, dr. Lourenço Alberto Mubetei dra. Yolanda Mathe e Esmeralda Maswanganhe, Msc. Teresa da Caridade Langa Mabote, Ivone Filipe Ilália, que sempre me apoiaram nos estudos e momentos insólitos.

Agradecer a todos aqueles que de forma directa ou indirectamente contribuíram para a realização deste do trabalho.

# Resumo

O presente trabalho científico, tem como tema “Avaliação de Desempenho como Ferramenta de Rendimento do Profissional na Electricidade da Moçambique: Caso Cidade de Xai-Xai (2016 à 2018) ”. Com o mesmo, pretende-se analisar a importância da ferramenta de AD como processo que possa facilitar a gestão e rendimento do profissional dentro da EDM- ADX. O seu desenvolvimento foi feito na pretensão de responder ao problema: “*Como utilizar a ferramenta de AD para ajudar a EDM-ADX a gerir o desenvolvimento e o crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores*?”. Uma AD subjectiva, faz com que as classificações sejam subjectivas, em função da afinidade entre o avaliador e o avaliado, e consequentemente, não se alcancem os objectivos para os quais foi implantado, que é identificar o estágio de desempenho dos profissionais e da organização. Esta pesquisa é qualitativa, exploratória, desenvolvida com o recurso ao método do estudo de caso e hipotético – dedutivo, apoiando-se as técnicas: Entrevista, análise documental e bibliográfica, numa amostr de 67 trabalhadores da EDM-ADXo modelo de AD implantado na EDM- ADX, que é o de Escala Gráfica, não é o modelo adequado segundo os testes dos questionários, daí que convidamos por isso que, antes de pensar o modelo de AD, ser necessário, identificar quais as políticas, crenças e valores adoptados e praticados na empresa e que premissas fundamentam essas políticas.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho, Rendimento.

# CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZAÇÃO

# Introdução

O presente trabalho de pesquisa, visa essencialmente abordar da Avaliação de Desempenho como Ferramenta de Rendimento do Profissional na Electricidade da Moçambique, concretamente na Cidade de Xai-Xai, num período compreendido entre 2016 à 2018. Avaliação de Desempenho é a sistematização de comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objectiva do comportamento do homem (ROCHA, 1997). A avaliação de desempenho tem como objectivos: organizar a política de promoções; organizar a política salarial; ter funcionários motivados, entre outras atribuições.

E neste contexto que surge o presente trabalho de pesquisa, que visa analisar a importância da ferramenta de AD (Avaliação do Desempenho) como processo que possa facilitar a gestão e a análise do desempenho do profissional dentro da EDM-ADX (Electricidade de Moçambique da Área de Distribuição de Xai-Xai), no qual pretende-se identificar as ferramentas de gestão utilizadas no processo de avaliação na EDM-ADX; verificar as etapas e métodos de AD e seu objectivo, demonstrar como é que a avaliação melhora o desempenho humano dentro das organizações, analisar os erros de AD mais comuns no modelo de AD utilizado pela EDMADX; e assim como descrever sugestões que possam melhorar ou minimizar os efeitos negativos do processo de AD na EDM-ADX

No concernente à organização do mesmo, além do próprio primeiro capítulo, que compõe a introdução, delimitação do tema, problematização, objectivos geral, específicos, justificativa (motivação), é constituído por mais quatro capítulos.

No segundo capítulo, é feita a revisão da literatura, que serviu de base para o desenvolvimento da monografia, apresentando-se os conceitos de avaliação de desempenho, gestão de diagnóstico e análise do desempenho do profissional na electricidade de Moçambique.

O terceiro capítulo tem como principal propósito apresentar a Metodologia utilizada na recolha de informação.

No quarto capítulo são apresentados, analisados e interpretados os resultados da entrevista

aplicado no campo de estudo. Por fim, as conclusões, limitações do estudo e perspectivas de trabalho futuro, fazem parte do quinto capítulo e por fim a referência bibliográfica.

Quanto às metodologias e técnicas de pesquisa de dados, o trabalho científico em causa, do ponto de vista abordagem do problema, a pesquisa será qualitativa; quanto ao procedimento técnico, será usada a pesquisa bibliográfica, método de estudo do caso e hipotético-dedutivo; do ponto de vista objectivo, a pesquisa usada será descritiva e explicativa, fontes internéticas, questionário, entrevista e também a comunidade académica em geral. O trabalho científico em causa, para ser um trabalho consumado, vai abrir um espaço da sua abordagem.

# Delimitação do Tema

O trabalho em causa, tem como tema “Avaliação de Desempenho como Ferramenta de Rendimento do Profissional na Electricidade da Moçambique. O estudo fo realizado na empresa Electividade de Moçambique – EP, Área de Distribuição da Cidade de Xai-Xai (EDM-ADX) e cinge-se no período que vai desde 2016 a 2018, analisando “a ferramenta de Avaliação de Desempenho (AD) como meio de diagnóstico e análise do desempenho do profissional nesta empresa”.

A escolha do tema, concretamente neste período, deve-se ao facto a nível da electricidade de Moçambique, concretamente na área de Distribuição de Xai-Xai, ter-se observado fraco desempenho e assim como o uso das ferramentas de avaliação do desempenho por parte dos funcionários da EDM-ADX.

# Problema da Pesquisa

Segundo LUCENA (2007: 36), A busca das organizações na utilização da AD “é para o monitoramento dos resultados traçados, a análise e mensuração do desempenho dos indivíduos, a identificação dos factores críticos, pontos negativos que precisam de uma intervenção urgente para que no futuro não apresentem prejuízos para a organização e também para o desenvolvimento profissional do indivíduo”.

Em todas bibliografias pesquisadas que abordam assuntos relativos a AD humano nas organizações, realçam o papel importante que o Processo de Avaliação do Desempenho (PAD) tem na gestão do capital humano. Contudo, apontam que o modo como o Processo de Avaliação do Desempenho é encarado e implementado faz com que o mesmo seja percebido como um instrumento, de premiação, mais também de punição, fazendo com que surja conflitos diante do exposto no contexto introdutório, coloca-se a questão que servirá de ponto de partida para a presente pesquisa:

* + - ***Como utilizar a ferramenta de AD para ajudar a EDM-ADX a gerir o desenvolvimento e o crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores?***



# Justificativa

De acordo com HIPOLITO e REIS (2002: 67), O PAD é,

“Um importante instrumento para gerar subsídios as demais actividades referentes a Gesto de Pessoas (GP), por isso, não pode estar restrito a uma simples formalização para concessão de ganhos financeiros, deve na sua elaboração estabelecer um compromisso cada vez mais directo com a estratégia da sua área e inserir no cenário das avaliações a adopção de metas e indicadores de desempenho que são desdobramentos da estratégia organizacional”

Actualmente existem muitas literaturas sobre o assunto AD, mas mesmo com grande acervo sobre o assunto, muitas empresas/gestores possuem dificuldades na aplicação ou até mesmo no uso diário.

Sob ponto de vista organizacional, o tema se afigura pertinente pelo facto deste Trabalho de Fim de Curso (TFC), vai demonstrar as ferramentas que as organizações podem utilizar para o desenvolvimento profissional e de aptidões dos indivíduos, dado que a AD apesar de ser uma prática muito antiga, mas em constante aprimoramento e evolução traz benefícios

imensuráveis quando aplacados de forma correcta, trazendo resultados positivos no negócio da empresa.

Pessoalmente o interesse pelo tema em estudo surgiu, principalmente, pela necessidade de conhecer as técnicas de AD no sector público e perceber a realidade vivenciada pelos servidores na EDM-ADN. E assim identificar quais pontos necessitam de atenção e mudanças e contribuir para mudança, apresentando propostas de mudanças que poderão servir de consulta para outros casos semelhantes.

Para além de poder constituir base de pesquisa para futuras pesquisas que abordem a temática, espera-se a mesma que os resultados da pesquisa no âmbito de recursos humanos, contribuam para a gestão e rendimento do profissional dentro da EDM-ADX.

# Objectivos

# Objectivo Geral

* + - * Analisar a importância da ferramenta de AD como processo que possa facilitar a gestão e rendimento do profissional dentro da EDM-ADX.

# Objectivos Específicos

* Identificar as ferramentas de gestão utilizadas no processo de avaliação na EDMADX;
* Verificar as etapas e métodos de AD e seu objectivo;
* Analisar os erros de AD mais comuns no modelo de AD utilizado pela EDM-ADX; e
* Descrever sugestões que possam melhorar ou minimizar os efeitos negativos do processo de AD na EDM-ADX

# CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, apresentou-se ou abordou-se os conteúdos e/ou conceitos de avaliação de desempenho, gestão de diagnóstico e desempenho do profissional na electricidade de Moçambique.

# 2.1. Avaliação de Desempenho

Segundo Dessler (2003: 38), a avaliação de desempenho pode ser definida como “a avaliação da relação entre o desempenho actual ou passada de um funcionário e seus padrões de desempenho. A avaliação de desempenho também presume que os padrões de desempenho foram estabelecidos e que você dará *feedback* ao funcionário para ajudá-lo a eliminar deficiências de desempenho ou a manter seu bom nível de desempenho”.

Para Chiavenato (2004: 25), a avaliação de desempenho é “um processo de redução de incerteza e, ao mesmo tempo, de busca de consonância. A avaliação reduz a incerteza do funcionário ao proporcionar retroacção a respeito do seu desempenho. Ela busca consonância na medida em que proporciona a troca de ideias e concordância de conceitos entre o funcionário e seu gerente”.

De acordo com Lucena (1992), o conceito de avaliação abrange como premissa básica a confrontação de algo que aconteceu (resultado) com algo que foi estabelecido antes (meta). Do ponto de vista da avaliação de desempenho no trabalho, este conceito assume outra dimensão, ou seja, não se trata apenas de confrontar o resultado alcançado com o objectivo estabelecido e chegar a uma conclusão positiva ou negativa. A organização, por meio da acção gerencial no dia-a-dia de trabalho, precisa assegurar que o desempenho produza o resultado esperado, actuando pro activamente no sentido de identificar os desvios de desempenho e agir sobre as causas que provocaram os desvios.

# Por que Avaliar o Desempenho?

Para Chiavenato (2004), toda pessoa precisa receber retroacção a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho. Sem essa retroacção, as pessoas

caminham às cegas. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham suas actividades para ter uma ideia de suas potencialidades. Assim, pessoas e organizações precisam conhecer algo a respeito de seu desempenho.

De acordo com Dessler (2003), os chefes avaliam o desempenho de seus funcionários por três razões principais: primeiro a avaliação traz informações importantes para as decisões sobre promoções e aumento de salário. Segundo, permite que chefes e funcionários desenvolvam um plano para corrigir qualquer deficiência que possa ter sido revelada por ela e também permite o reforço dos pontos positivos do desempenho dos funcionários. Finalmente, as avaliações podem ser úteis para o planejamento de carreira, pois oferecem a oportunidade de revisar os planos de carreira dos funcionários à luz das forças e fraquezas demonstradas.

# Quem Deve Avaliar o Desempenho?

Autores como Dessler (2003) e Chiavenato (2004), afirmam que a avaliação pode ser feita pela própria pessoa (auto-avaliação), pelo gerente, pela pessoa e o gerente, pela equipe de trabalho, pelos parceiros ao redor (360º), para cima, pelo órgão de RH ou pela comissão de avaliação.

* + - **Auto-avaliação** – É o próprio indivíduo o responsável pelo seu desempenho e sua monitoração, com a ajuda do seu superior. Cada pessoa se avalia constantemente quanto à sua performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou pela tarefa;
    - **O gerente** – O supervisor geralmente está na melhor posição para observar e avaliar o desempenho do seu funcionário, além de ser o responsável por esse desempenho;
    - **O indivíduo e o gerente** – Nessa alternativa, o gerente funciona como o elemento de guia e orientação, enquanto o funcionário avalia seu desempenho em função da retroacção fornecida pelo gerente. Um intercâmbio no qual cada um contribui com algo para obtenção de resultados;
    - **A equipe de trabalho** – Nesta modalidade, é a própria equipa de trabalho que avalia o desempenho de cada um de seus membros e programa com cada um as providências necessárias para a sua melhoria. Esse tipo de avaliação tem-se tornado mais popular e podem ser efectivas;
    - **Avaliação 360º** – Com a avaliação 360º, as informações sobre o desempenho são colectadas de todas as pessoas ao redor do funcionário: seus supervisores, funcionários, colegas e clientes internos ou externos. Em geral, avaliação 360° é usada para desenvolvimento, não para aumentos salariais. O processo normal é fazer com que várias pessoas preencham pesquisas de avaliação sobre um indivíduo; sistemas computadorizados compilam os dados em relatórios individualizados que são apresentados à pessoa que está sendo avaliada. Ela pode então se reunir com seu supervisor para desenvolver um plano de autodesenvolvimento;
    - **Avaliação para cima** – Algumas empresas fazem com que os funcionários avaliem o desempenho dos seus supervisores um processo que muitos chamam de f*eedback* ascendente. Esse *feedback* pode ajudar os gerentes a diagnosticar estilos de gerenciamento, identificar potenciais problemas pessoais e executar acções correctivas com determinados gerentes quando for necessário;
    - **Comissão de avaliação** – Um comité de avaliação é geralmente composto pelo supervisor imediato do funcionário e por três ou quatro outros supervisores. O uso de múltiplos avaliadores pode ser vantajoso, pois pode anular problemas como os vícios individuais dos avaliadores. Pode ser também uma maneira de avaliar as diferentes facetas do desempenho de um funcionário observadas por diferentes avaliadores. É provavelmente por isso que as avaliações compostas tendem a serem mais confiáveis, justas e validas do que aquelas feitas por apenas um supervisor;
    - **O órgão de RH** – Nesta alternativa, o órgão de RH assume totalmente a responsabilidade pela avaliação do desempenho de todas as pessoas da organização. Quase sempre, as informações sobre o desempenho são obtidas com cada gerente e processadas e interpretadas, gerando relatórios ou programas de providências que são coordenados pelo órgão de RH.

# Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho

Segundo Chiavenato (2004: 23), “avaliar o desempenho de um grande número de pessoas dentro das organizações utilizando critérios de equidade e de justiça e, ao mesmo tempo,

estimulando as pessoas, não é tarefa fácil. Por esta razão, muitas organizações constroem seus próprios sistemas de avaliação ajustados às características peculiares de seu pessoal”.

# Método de escalas gráficas

De acordo com Dessler (2003), o método de escalas gráficas relaciona uma série de aspectos e suas respectivas escalas de desempenho. São listados os aspectos (como qualidade e confiabilidade) e uma escala de valores de desempenho (este caso, de insatisfatório a excelente) para cada aspecto. O supervisor avalia cada funcionário assinalando a classificação que melhor descreve o desempenho desde em cada aspecto. A pontuação final de todos os aspectos é então totalizada.

Segundo Chiavenato (2004), o método das escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas através de factores de avaliação previamente definidos e graduados. Para tanto, utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os factores de avaliação do desempenho, enquanto as colunas verticais representam os graus de variação daqueles factores. Os factores serão previamente seleccionados e escolhidos para definir em cada pessoa as qualidades que se pretende avaliar. Cada factor é definido com uma descrição sumária, simples e objectiva. Quanto melhor esta descrição, tanto maior a precisão do factor.

# Método de classificação alternada

Para Dessler (2003), classificar os funcionários segundo um ou vários aspectos é outro método de avaliação popular. Como é geralmente mais fácil distinguir entre os piores e os melhores funcionários do que pontuá-los, o método de classificação alternada é útil. Nele, usa-se um formulário para indicar o melhor funcionário quanto ao aspecto medido e também o que é o pior, alternando entre melhor e pior até que todos os funcionários tenham sido colocados.

# Método de comparação entre pares

Segundo Dessler (2003), com o método de comparação entre colegas, todos os funcionários a serem avaliados são comparados com cada um dos demais funcionários em cada aspecto. Por exemplo, suponha que haja cinco funcionários a serem classificados por esse método.

Um quadro mostra todos os possíveis pares de funcionários para cada aspecto. Então, para cada funcionário, o supervisor indica (com sinal de mais ou de menos) se ele é melhor ou pior que cada um dos demais funcionários naquele aspecto. Em seguida, soma-se o número de vezes que um funcionário foi classificado como melhor.

# Método de escolha forçada

Segundo Pontes (1996), o método parte do pressuposto que deve existir, em uma empresa, uma curva normal de desempenho, isto é, alguns funcionários com desempenhos ruins, certo número de funcionários com desempenhos bons e alguns outros com desempenhos excelentes. Consiste, portanto, na distribuição dos funcionários de uma empresa nesses grupos predefinidos de desempenho.

De acordo com Chiavenato (2004), o método consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento. Cada bloco é composto de duas, quatro ou mais frases. O avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas frases de cada bloco que mais se aplicam ao desempenho do funcionário avaliado. Ou então, escolher a frase que mais representa o desempenho do funcionário e a frase que mais se distancia dele.

# 2.4.5. Método dos incidentes críticos

Segundo Dessler (2003), no método dos incidentes críticos, faz-se um registo de exemplo excepcionalmente bons ou indesejáveis dos comportamentos de trabalho de um funcionário e revisa-se esse registo com esse funcionário em períodos determinados. O método de incidentes críticos é frequentemente usado para suplementar um método de classificação. Ele garante que o supervisor pense sobre a avaliação do funcionário durante o ao todo, já que os incidentes precisam ser registados; assim, a avaliação não reflecte apenas o desempenho mais recente do funcionário. Uma lista de incidentes críticos pode também fornecer exemplos concretos do que os funcionários podem fazer especificamente para eliminar deficiências de desempenho.

Para Pontes (1996), o método dos incidentes críticos tem como pressuposto que no comportamento dos indivíduos existem certas características que podem levar a resultados normais, muito positivos, ou muito negativos. O método não tem a preocupação de avaliar as situações normais, mas, sim, os extremos de comportamento, tantos positivos quanto negativos no trabalho. O método pressupõe observação e registo sistemático, tanto dos fatos positivos quanto dos negativos, por parte do líder, sobre o comportamento das pessoas de sua equipe, nas situações de trabalho. A finalidade é encontrar as excepções entre os membros das equipes de trabalho.

# Métodos Modernos de Avaliação de Desempenho

Conforme Chiavenato (2004), as limitações dos métodos tradicionais de avaliação do desempenho têm levado as organizações a buscar soluções criativas e inovadoras. Estão surgindo novos métodos de avaliação do desempenho que se caracterizam por uma colocação totalmente nova do assunto: auto-avaliação e auto direcção das pessoas, maior participação do funcionário em seu próprio planeamento de desenvolvimento pessoal, foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho.

Na concepção da autora, o método mais viável, a avaliação participativa por objectivos, visto que, além de estar mais orientada para o planeamento do desempenho futuro do que para o julgamento do desempenho passado, também, procura dar-lhe consistência através de constante retroacção e avaliação contínua.

# Administração por objectivos (APO)

De acordo com Pontes (1996), na APO os objectivos são definidos como os alvos que os indivíduos ou as organizações procuram alcançar em um determinado período. Portanto, os objectivos podem ser individuais, departamentais ou organizacionais. Quando, as organizações, os departamentos e as pessoas têm objectivos definidos, estes contribuem para o aumento da produtividade, qualidade dos produtos e serviços da empresa e, por outro lado, aumentam a motivação e o poder de realização dos indivíduos no trabalho.

Para Dessler (2003), o método de administração por objectivos (*management by objectives*) requer que o gerente estabeleça metas mensuráveis para cada funcionário e discuta periodicamente o processo deste em direcção as metas. O termo APO em geral se refere a um programa de estabelecimento de metas e avaliações que abrange toda a empresa composta por seis etapas:

* + - 1. Estabelecer as metas da organização;
      2. Estabelecer as metas departamentais;
      3. Discutir as metas departamentais;
      4. Definir resultados esperados;
      5. Conduzir revisões de desempenho e medir os resultados; 6) Dar *feedback*.

# Avaliação participativa por objectivos (APPO)

Ainda segundo Chiavenato (2004), na moderna concepção, a avaliação do desempenho começa não pela apreciação do passado, mas pela focalização no futuro. Ou melhor, está mais orientada para o planejamento do desempenho futuro do que para o julgamento do desempenho passado.

Idem (2004), e não fica somente nisso: procura orientar o desempenho para fins e objectivos previamente negociados e fixados cerca-lo de todos os recursos necessários para a sua adequada consecução, medi-lo com medições adequadas e comparativas e, sobretudo, procura dar-lhe consistência através de constante retroacção e avaliação contínua. Tudo para assegurar um desempenho conforme as necessidades da organização e os objectivos de carreira do avaliado.

Chiavenato (2004) define seis etapas da avaliação do desempenho dentro da APPO:

* + - 1. Formulação de objectivos consensuais;
      2. Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objectivos conjuntamente formulados;
      3. Negociação com o gerente sobre a locação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objectivos;
      4. Desempenho;
      5. Constante monitoração dos resultados e comparação com os objectivos formulados; 6) Retroacção intensiva e contínua avaliação conjunta.

# Importância dos Indicadores de Desempenho

Segundo Neely (1998) os SAD apresentam uma forte ligação entre objectivos, estratégia e o comportamento dos gestores, tendo em conta que os objectivos e a estratégia representam interesses de ambas as partes. De acordo com este autor, os SAD podem ser definidos como conjuntos de indicadores que possibilitam a tomada de decisões e acções, ao quantificar a eficiência e a eficácia de acções passadas, através da recolha, compilação, ordenação, análise, interpretação e disseminação dos dados apropriados.

Os SAD têm como objectivo apoiar os gestores na implementação da estratégia organizacional, assim estes devem seleccionar quais os indicadores que melhor reflectem os objectivos da estratégia e que tanto na actualidade como no futuro sejam factores críticos, cuja melhoria permita atingir o sucesso da sua implementação. Estes SAD são apenas um mecanismo que aumenta a possibilidade da organização implementar as suas estratégias com sucesso (Anthony e Govindarajan, 2003).

De modo a alcançar a máxima utilidade um SAD deve ser apropriado e eficiente, perante cada um dos subsistemas, ou seja, se um subsistema não funciona, o processo de avaliação fica incompleto, impossibilitando decisões e acções fundamentadas (Kennerley e Neely, 2002). Estes autores apresentam as seguintes características para os indicadores de avaliação de desempenho:

* + 1. Os indicadores individuais devem apresentar uma visão equilibrada do negócio;
    2. Os indicadores devem ser financeiros e não financeiros, internos e externos, de eficiência e de eficácia;
    3. Os indicadores utilizados devem proporcionar uma visão sucinta do desempenho organizacional, ou seja, devem ser simples e intuitivos;
    4. Devem ser multidimensionais, de modo a reflectir a necessidade de medir todas as áreas de desempenho importantes para o sucesso da organização;
    5. Os indicadores devem facilitar a compreensão da complexidade organizacional;
    6. Devem compreender as dimensões transversais da organização, com isto, ser funcionais, como também reflectir dimensões hierárquicas (ligando um ou mais níveis da organização), incentivando a coerência de objectivos e acções; e
    7. Os indicadores devem também demostrar, claramente, como a obtenção de resultados apresentam uma relação com os factores críticos.

Desta forma, entendemos que um SAD é mais que um sistema de medidas, sendo necessário estabelecer vínculos sistemáticos entre eles, tanto através de formulação matemática (exemplo: sistema 1DuPont), bem como através de relações de causa e efeito. Os resultados pretendidos devem identificar-se com a estratégia organizacional, assim os indicadores de desempenho devem ser analisados, para cada uma das diferentes etapas, sendo indicados os meios de análise dos mesmos, como também é necessário indicar as condições externas que podem influenciar e condicionar o cumprimento dos objectivos.

Segundo Santos (2005), os indicadores de desempenho estão no coração dos sistemas de monitorização de desempenho, pois definem os dados a reunir de forma a medir desenvolvimentos, demonstrando resultados alcançados com o passar do tempo e permitindo análises comparativas com os resultados delineados. Consideram-se, assim, ferramentas de gestão bastante relevantes para a tomada de decisão, com base na performance e no que se refere a programas estratégicos e actividades.

De acordo com Sennheiser (citado por Santos 2005) os indicadores de desempenho devem ser indispensáveis, isto significa que devem evidenciar o desempenho definido em termos de vantagem competitiva e devem ser objectivos, minimizando o espaço de interpretação. Mensurabilidade e exactidão devem ser realçadas, pois não se deve criar um esboço de cálculos se não houver disponibilidade de dados. Estabelecer a frequência de disponibilidade de dados é também importante, de modo a criar um espaço de reacção aceitável. O uso de tecnologias de informação para monitorizar processos e suportar transacções de negócio facilita a medição, permitindo manter o controlo constante dos indicadores de desempenho seleccionados. Eleger indicadores de desempenho adequados e

úteis é um processo razoavelmente directo, mas exige desenvolvimento cuidadoso, refinamento iterativo, colaboração e consenso na construção.

Os indicadores de desempenho também se caracterizam por serem específicos, mesuráveis, atingíveis, realistas, temporais, executáveis e recompensadores. Desta forma traduzem-se num conjunto de dados essenciais, que analisados/tratados promovem a orientação e monitorização da actividade. Desta forma é possível: detectar atempadamente os problemas; identificar as suas causas; e projectar acções correctivas

Em suma, os indicadores são importantes, pois permitem saber o que se está a passar a qualquer momento, tanto na ópticas do passado, do presente como projectar dados para o futuro. Assim a análise do conjunto dos indicadores torna possível a orientação do negócio de forma sustentável.

# Benefícios da avaliação de desempenho

Muitas pessoas têm entendido erroneamente o verdadeiro sentido da AD na empresa, e consequentemente têm sob utilizado os benefícios que este instrumento é capaz de oferecer.

Um programa de AD bem concebido e utilizado traz benefícios para os subordinados, para as chefias e para a organização (GRAMIGNA, 2007:148).

# Benefícios para os subordinados

* + - * Permite melhorar o seu comportamento e desempenho face aos padrões que a empresa mais valoriza, dado que, as entrevistas de retorno proporcionam ao avaliado momentos de reflexão e de tomada de consciência de suas dificuldades;
      * Conhece quais as expectativas da hierarquia a respeito do seu desempenho, o que possibilita aperfeiçoar as suas;
      * Conhece as orientações da chefia quanto ao seu desempenho futuro;
      * Faz uma Auto- Avaliação mais adequada å realidade.
      * Por se tratar de um processo participativo e democrático, o resultado é visto pelo avaliado como objectivo e orientador, uma vez que demonstra sua imagem perante um grupo de pessoas e não só perante Seu chefe.
      * Da mesma forma, terá a Clara percepção das suas falhas ou pontos fracos e poderá administrá-los no seu dia-a-dia de trabalho.

# Benefícios para o Chefe

* + - * Possibilita avaliar com maior precisão o desempenho dos seus subordinados;
      * Permite melhorar o desempenho futuro dos seus subordinados estabelecendo metas a alcançar;
      * Permite comunicar com seus subordinados, fazendo-os compreender o processo de avaliação.

# Benefícios para a Organização

* + - * Propicia melhores condições para avaliar o potencial de cada subordinado;
      * Permite identificar com maior rigor as necessidades de formação, as promoções e progressões na carreira, etc.;
      * Dinamiza sua PRH, oferecendo oportunidades aos colaboradores (não só de Promoções, mas também e mais importante, de crescimento e desenvolvimento Pessoal), incrementando a produtividade e o relacionamento interpessoal na empresa.
      * O Processo auxilia na formação de uma cultura de aprendizado constante, uma vez que é dinâmico e permanente.
      * Os resultados revertem-se em maximização da motivação, geração de um clima estimulante de trabalho e aumento da produtividade.

# CAPÍTULO III: METODOLOGIA DE PESQUISA

Metodologia de pesquisa é o conjunto de métodos e técnicas de investigação a que um pesquisador pode recorrer na busca de um conhecimento científico (Ramos & Naranjo, 2014). Nesta parte do trabalho são indicados os métodos e as técnicas aplicadas na realização da pesquisa.

De modo a se conformar com a norma de organização de monografia vigente nesta Universidade, a metodologia é apresentada de acordo com o tipo de pesquisa, métodos de pesquisa, instrumentos de recolha de dados e, por fim, população e amostra.

# Tipo de Pesquisa

Vilelas (2009) conceitua o tipo de pesquisa quanto ao modo de abordagem, quanto ao objectivo geral e quanto aos procedimentos técnicos.

# Tipo de pesquisa quanto ao modo de abordagem

Quanto ao modo de abordagem a pesquisa pode ser qualitativa, quantitativa ou mista. A abordagem quantitativa tem fundamento no paradigma positivista do conhecimento e procura representar o fenómeno em estudo por meio de números, de modo a descrevê-lo, explicá-lo e classificá-lo. Para isso, recorre-se à estatística descritiva, multivariada entre outras técnicas. A abordagem qualitativa parte do pressuposto de que o mundo social é construído com significados e símbolos, o que implica a procura dessa construção e dos significados, exigindo a intervenção activa do investigador na compreensão e explicação do objecto ou fenómeno em análise. Baranano (2008)

Vilelas (2009:105), a abordagem qualitativa “aplica-se, geralmente, para explorar o comportamento, as perspectivas e as experiências das pessoas estudadas. Esta abordagem difere da anterior pelo facto de não se preocupar com os números, mas com a verificação da relação entre o que se estuda e a realidade conhecida sobre o assunto.

A abordagem mista resulta da fusão das abordagens quantitativa e qualitativa. Esta abordagem defende que nem o objecto nem o sujeito são mais importantes no processo de

construção do conhecimento, devendo haver uma interacção entre estes elementos (Vilelas, 2009).

Esta pesquisa adopta uma abordagem mista, na medida em que, apesar de estar focada no estudo qualitativo de como utilizar a ferramenta de AD para ajudar a EDM-ADX a gerir o desenvolvimento e o crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores, recorreu-se a alguns números para explicar determinados fenómenos importantes ao estudo.

# Tipo de pesquisa quanto ao objectivo geral

Segundo Malhotra (2012), as pesquisas podem ser exploratórias ou conclusivas. A pesquisa exploratória aplica-se quando o investigador precisa explorar o problema, de modo a facilitar a construção de hipóteses ou tornar o problema mais explícito. Neste processo de pesquisa a amostra é pequena e não representativa. Esta pesquisa pode, também, aplicar-se quando se pretende desenvolver hipóteses ou isolar variáveis para posterior exame (Gil, 2008; Vilelas, 2009, Malhotra, 2012).

As pesquisas conclusivas são, geralmente, mais formais e estruturadas que as exploratórias. O pesquisador especifica as etapas a percorrer na pesquisa, antes mesmo de iniciar. Os dados obtidos neste tipo de pesquisa estão sujeitos a análise quantitativa. A pesquisa conclusiva pode ser causal ou descritiva. A pesquisa causal é usada para obter relações de causa-efeito enquanto a pesquisa descritiva aplica-se quando se pretende determinar as características de grupos, determinar as percepções de características de produtos, entre outros fins (Malhotra, 2012).

Do acima exposto, percebe-se que pelo facto desta pesquisa procurar analisar a importância da ferramenta de AD como processo que possa facilitar a gestão e a análise do desempenho do profissional dentro da EDM-ADX enquadra-se na pesquisa conclusiva causal, uma vez que o foco é como utilizar a ferramenta de AD para ajudar a EDM-ADX a gerir o desenvolvimento e o crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores. Claro que o mesmo será antecedido de uma pesquisa exploratória uma vez que se recorrerá a fontes secundárias.

# Métodos de Pesquisa

Marconi e Lakatos (2011) e Vilelas (2009) apontam para a existência de vários métodos de pesquisa, de um modo geral, de igual modo que também apontam os usados, frequentemente, nas ciências sociais, em particular. De entre os métodos indicados pelos autores aqui citados, esta pesquisa recorreu ao método estudo de caso, o qual consiste no estudo de determinadas instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações.

Vilelas (2009) afirma que o método de estudo de caso é aplicado, com frequência, nas pesquisas de abordagem qualitativa, onde são frequentemente, utilizados para a obtenção de dados na área de estudos organizacionais. Porque esta pesquisa enquadra-se na busca de informações ou conhecimentos relacionados ao mundo das organizações, justifica-se a aplicação deste método.

# Método hipotético – dedutivo

De acordo com LAKATOS & MARCONI, (2003), “inicia-se pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, formula-se uma hipótese e, pelo processo dedutivo, testa a predição da ocorrência de fenómenos”. Na senda de ideias das autoras acima citadas, para a sua aplicação neste trabalho só pode ser possível através de levantamentos de respostas prévias (hipóteses) acerca da problemática em estudo. As hipóteses guiarão o estudo, dado que os dados que iremos recolher no campo nos permitirão confirmar ou refutar as hipóteses.

# Instrumentos de Recolha de Dados

MARCONI e LAKATOS (2002:107), consideram **“**técnicas como um conjunto de preconceitos ou processos de que se serve uma ciência […] correspondem, portanto, a parte prática de colecta de dados*”.*

A recolha de dados pode ser feita com base em técnicas de pesquisa claramente definidas e que se adeqúem à investigação. Vilelas (2009), Pardal e Lopes (2011), Sousa e Baptista

(2011), Malhotra (2012) agrupam os instrumentos em fontes primárias de recolha de informação e fontes secundárias.

Os instrumentos a serem usados na presente pesquisa serão a revisão bibliográfica e análise documental para recolha de dados secundários e o questionário e entrevista para a recolha de dados primários. Estes instrumentos de recolha são parte do processo de pesquisa da abordagem mista.

# Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica, considerada uma fonte de colecta de dados secundária, pode ser definida como: contribuições culturais ou científicas realizadas no passado sobre um determinado assunto, tema ou problema que possa ser estudado (LAKATOS & MARCONI, 2001; CERVO & BERVIAN, 2002).

Para Lakatos e Marconi (2001:183), a pesquisa bibliográfica, “[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc. [...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contacto directo com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]”.

Em suma, todo trabalho científico, toda pesquisa, deve ter o apoio e o embasamento na pesquisa bibliográfica, para que não se desperdice tempo com um problema que já foi solucionado e possa chegar a conclusões inovadoras (LAKATOS & MARCONI 2001).

Diante dos dizeres das autoras acima citadas, percebe-se a necessidade que tivemos de apoiar a nossa pesquisa com um suporte bibliográfico, como forma a percebermos bem o nosso tema. A análise bibliográfica permitiu que a investigadora recolhesse informações em livros, artigos e revistas científicas com o objectivo de enquadrar em termos teóricos o objecto em estudo.

# Análise documental

A análise documental será aplicada para busca de informações que constam de diversos documentos constituintes de Gestão de Diagnóstico e Análise do Desempenho do Profissional na Electricidade de Moçambique.

# Entrevista

Segundo Cervo & Bervian (2002), a entrevista é uma das principais técnicas de colectas de dados e pode ser definida como conversa realizada face a face pelo pesquisador junto ao entrevistado, seguindo um método para se obter informações sobre determinado assunto.

De acordo com Gil (1999), a entrevista é uma das técnicas de colecta de dados mais utilizados nas pesquisas sociais. Esta técnica de colecta de dados é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam e desejam, assim como suas razões para cada resposta.

Nesta óptica de Gil, pretendemos saber dos operadores turísticos sobre o que sabem dos impactos económicos do turismo no local em estudo, o que crêem que poderá ser o futuro

do turismo na comunidade; o que eles como operadores turísticos têm feito no âmbito da responsabilidade social, bem como o que esperam da comunidade face ao desenvolvimento do turismo no futuro.

A opção por esta técnica reside numa das suas vantagens que é o de permitir uma maior abrangência, eficiência na obtenção dos dados, classificação e quantificação. Através dessa técnica, foi dirigida uma entrevista não padronizada aos dois 2 líderes ou gestores da Electividade de Moçambique – EP, Área de Distribuição da Cidade de Xai-Xai (EDM- ADX).

# 1.6.6. População e Amostra.

De acordo com LAKATOS e MARCONI (2002:41), “*população é um conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum*”. Para a pesquisa que se pretende realizar, terá como Electividade de Moçambique – EP, Área de Distribuição da Cidade de Xai-Xai (EDM-ADX).

Amostra constitui o número de sujeitos extraídos de um universo para representar esse universo e esta pode ser probabilística, quando os sujeitos são seleccionados de tal modo que a probabilidade de selecção de cada membro é conhecida. Também pode ser disponível, quando os sujeitos são seleccionados por serem acessíveis, próximo do pesquisador.

Para a efectivação deste trabalho utilizou-se uma amostra disponível e probabilística, pois, cada elemento do universo tem a mesma probabilidade de ser escolhido para pertencer a amostra. Dada a natureza do tema em estudo, a amostra cingiu-se aos gestores e o pessoal da EDM-ADX. A amostra deste trabalho foi constituída por 67 sujeitos, dos quais 65 funcionários e 2 líderes ou gestores da Electricidade de Moçambique – EP, Área de Distribuição da Cidade de Xai-Xai (EDM-ADX).

# CAPÍTULO IV: APRESENTACAO, DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

# Caracterização da Empresa

Criação da Electricidade de Moçambique – Empresa Pública

A Electricidade de Moçambique – Empresa Pública (EDM-EP) é uma instituição pública, dotada de uma personalidade jurídica. com autonomia administrativa, financeira e patrimonial, criada ao abrigo do Decreto 28/95 de 17 de Julho, como consequência da transformação da Empresa Nacional de Electricidade de Moçambique, que era uma empresa Estatal, criada pelo Decreto-Lei n˚38/77, de 27 de Agosto.

# Objectivos da EDM-EP

* + - * Constituem Objectivos da EDM.EP, dentre os outros, os seguintes:
      * Prosseguir com o desenvolvimento e expansão dos sistemas eléctricos de modo a
      * Beneficiar um número cada vez crescente de famílias, empresas e outros sectores de
      * Actividade socioeconómica;
      * Incidir as actividades da Empresa no quadro do seu objecto social, estabelecendo
      * Parcerias ou contratos de gestão para as actividades não essenciais;
      * Prosseguir o desenvolvimento institucional da EDM-EP, com realce para a modernização da gestão comercial, descentralização vertical das funções produto, transporte e distribuição.

# Estrutura da EDM-EP

A nível central, de acordo com o artigo 5 dos Estatutos da EDM-EP, esta está estruturado em:

* + - * **Conselho de Administração**: Constituída por seis membros com competências para assegurar e prosseguir a gestão e desenvolvimento da empresa. É chefiado por um Presidente e 4 Administradores que exercem o Seu mandato a tempo inteiro sendo-lhes atribuída a direcção de pelouros; e
      * **Conselho fiscal**: Composta por três membros com competências de fiscalizar as actividades da EDM-EP.

Para além dos dois órgãos atrás mencionados, a estrutura central da EDM comporta, Centros de Negócios e Centros de Suporte, que por sua vez se organizam em

Departamentos e grupos de actividades e são dirigidos por Directores ou Chefes, conforme os casos.

A nível local a EDM-EP estrutura-se em Centros de Distribuição, Áreas de distribuição e Zonas de Distribuição.

Os Centros de Distribuição Norte, Centro e Sul, têm por finalidade coordenar e dirigir as actividades das Áreas de Distribuição sob sua jurisdição. Por sua vez, as Áreas de Distribuição têm a responsabilidade de distribuição e comercialização de energia eléctrica aos consumidores ligados a rede, de forma mais eficiente e económica.

# Política de Gestão do Recursos Humanos

# Enquadramento e Classificação Profissional

No que respeita ao enquadramento e classificação profissional são estabelecidas Linhas de carreira para cada domínio profissional, articulando as funções, as quais integram escalões, que por sua vez são subdivididas em grupos de qualificação, de acordo com as exigências de formação escolar, experiência profissional e responsabilidades atribuídas. As em que são enquadrados os trabalhadores da empresa distribuem-se por Cinco de acordo com as características do trabalho exigido, nomeadamente:

* + - * **Escalão 1:** Técnico superior:
      * **Escalão 2:** Nível Médio Técnico – Profissional;
      * **Escalão 3:** Nível Básico Técnico – Profissional;
      * **Escalão 4:** Trabalho especializado corresponde a 10 anos de escolaridade; e
      * **Escalão 5**: Trabalho indiferenciado somente corresponde a 5 anos de escolaridade ou menos.

Cada grupo de qualificação inclui diversos graus de evolução e compreende um conjunto de funções com exigências profissionais, semelhantes. Em cada grupo de qualificação a uma designação profissional correspondente a um perfil de enquadramento que se desenvolve pelos graus de evolução, cada grau de evolução a que corresponde uma base de

remuneração, representa um estádio de desenvolvimento profissional no desempenho da função.

# Evolução nas Carreiras Profissionais

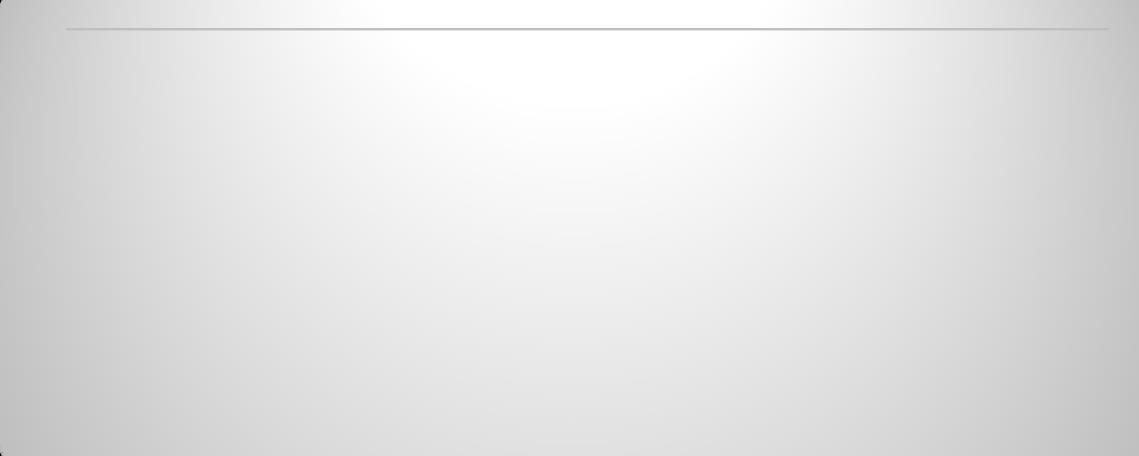
Na EDM, a mudança de grau em cada grupo de qualificação e área ao limite do grau F, faz- se em resultado da aplicação do processo de avaliação de desempenho e dos índices de produtividade definidos com efeitos em Janeiro de cada ano, conforme rede o artigo 10 do regulamento interno da Empresa. Os trabalhadores que reúnem condições de avaliação do desempenho positivo em cada ano, as condições previstas no artigo 8 do regulamento de avaliação de desempenho da empresa, são candidatos a evolução do grau, passa ao grau imediato o número de trabalhadores a definir de acordo com os limites e necessidades a estabelecer para os vários departamentos, por ordem decrescente nos resultados da avaliação dos dois anos anteriores, e nos casos de igualdade de nota de avaliação dos dois anos anteriores, e nos casos de igualdade de nota de avaliação serão respeitados os seguintes factores de desempenho:

* + - * Pontuação quantitativa mais elevada do último ano;
      * Menor BR;
      * Maior antiguidade no grau;
      * Maior antiguidade na empresa;
      * Fora do processo de avaliação do desempenho cabe ao director geral sob proposta das hierarquias e parecer da Direcção dos Recursos Humanos e Género (DRHG), decidir a antecipação da evolução no grau como forma de premiar desempenhos excepcionais. Dentro da EDM, a avaliação do desempenho tem por objecto a apreciação dos trabalhadores e está definida em regulamento próprio.

# Características dos Respondentes

Elegeu-se como amostra para o presente TFC, 67 pessoas. Destes 30, correspondendo a cerca de 45% são do sexo feminino e cerca de 55% do sexo masculino, conforme o gráfico abaixo indicado.

# Gráfico 1: Distribuição dos entrevistados por função e género



**1.5**

**2.9**

**44.8**

**55.2**

**77.6**

**14.9**

**Fonte**: Autora (2020)

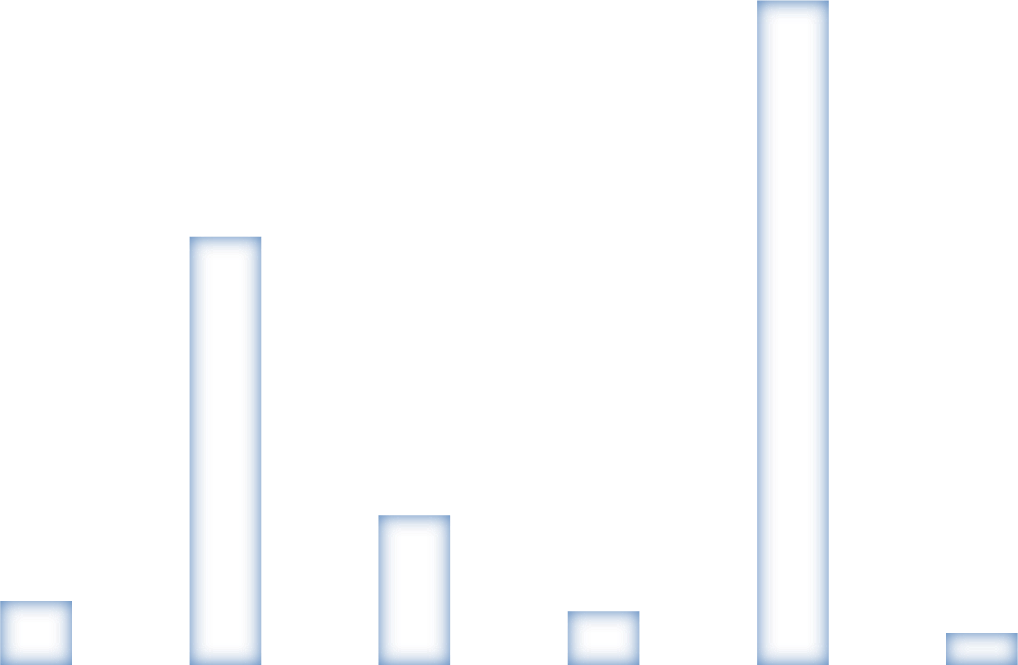
# Vinculo Laboral e Faixa etária dos inqueridos

Relativamente a vínculo laboral, do total da amostra, 95.4% tem vínculo definitivo com a instituição e os restantes 4,6% tem contrato de trabalho com a EDM. No que tange a faixa etária. Verifica-se que a maioria dos inquiridos 61.5% se encontra na faixa etária dos 26 a

35 anos. Nota-se que existe uma percentagem significativa dos inquiridos da faixa etária dos 26 a

35 anos. Como ilustra o gráfico abaixo.

# Gráfico 2: Tipo de Vinculo Laboral e Faixa Etária



**120**

**100**

**95.4**

**80**

**61.5**

**60**

**40**

**21.5**

**20**

**9.2**

**7.7**

**4.6**

**0**

**Menores de 25 anos**

**26 - 35 anos**

**36 - 45 anos**

**Mais de 45 anos**

**Efectivo Contratados**

**Fonte**: Autora (2020)

# Análise do Sistema de AD utilizado na EDM-ADX

Para a realização do presente estudo, realizou-se um trabalho de campo através do questionário a alguns funcionários da EDM-ADX. A população do presente estudo foi constituída por 67 trabalhadores.

Colocada a questão. Tanto para os avaliadores como para os avaliados, quais eram os objectivos pelo qual se fazia a AD na EDM-ADX, todos os intervenientes afirmaram conhecerem quais os objectivos visados pelo PAD na EDM-ADX, como por exemplo, “ajudar o trabalhador a desenvolver suas capacidades”. Contudo, sobretudo para os avaliados, acham que a forma como é conduzido o PAD faz com que não se alcance aqueles que são os objectivos previstos tanto no regulamento da AD, como nas várias bibliografias que versam sobre o assunto. Esta posição foi defendida por 46.2% dos

inqueridos que discordam totalmente que o Modelo esteja a ajudar a melhorar o desenvolvimento e a performance profissional dos avaliados e 21.2% que não concordam, mas também não discordam, como mostram os dados do gráfico abaixo:

# Gráfico 3: O Modelo da AD na EDM-ADX não melhora a performance

**50**

**45**

**40**

**35**

**30**

**25**

**20**

**15**

**10**

**5**

**0**

Discordo totalmente

Discordo

Nem concordo, Nem discordo

Concordo

Concordo Totalmente

**Fonte**: Autora (2020)

O facto da o PAD na EDM-ADX não estar a alcançar objectivos pelo qual foi implantado, deve-se por um lado, a facto de despreparo dos avaliadores, dos quais todos eles foram unânimes em afirmar que nunca se beneficiaram de uma formação especifica para a realização desta actividade de avaliar os outros. Contudo, no seu ponto de vista, apesar de não haver esta formação os mesmos advogam que o fazem de forma objectiva, dado a experiência que vem acumulando ao longo dos anos. Esta posição não é vista desta forma, por parte dos avaliados.

Segundo estes, o processo é revestido de subjectividade e é feito imbuído de parcialidade, dado que, em função da afinidade que o avaliado tem com o avaliador, este pode ter uma classificação final maior ou menor, “Na EDM-ADX não é possível avaliar o grau de

conhecimento dos avaliados através do instrumento de avaliação existente”. como asseguraram 442%, como demonstra o gráfico abaixo:

# Gráfico 4: O Modelo da AD na EDM-ADX não avalia conhecimentos

**50**

**45**

**40**

**35**

**30**

**25**

**20**

**15**

**10**

**5**

**0**

**Discordo totalmente**

**Discordo**

**Nem Concordo, Concordo Nem discordo**

**Concordo totalmente**

**Fonte**: Autora (2020)

Olhando para os dados contendo dos gráficos acima, então a SAD na EDM-ADX não pode contribuir por exemplo, para incentivar, o trabalhador a desenvolver a sua capacidade, como é provado por nossos inqueridos em que 42,3% discordam completamente que o sistema esta a permitir crescimento profissional, como atestam os dados do gráfico abaixo.

# Gráfico 5: O Modelo da AD na EDM-ADX incentiva a novas capacidades

**45**

**40**

**35**

**30**

**25**

**20**

**15**

**10**

**5**

**0**

**Discordo Totalmente**

**Discordo**

**Nem Concordo, Concordo Nem Discordo**

**Concordo Totalmente**

**Fonte**: Autora (2020)

Dado o modelo implantado na EDM-ADX ser do tipo escala gráfica, este modelo se apresenta pouco aberto a critica ou a negociação como compravam os dados constantes no gráfico abaixo.

# Gráfico 6: Características do Modelo da Avaliação de Desempenho na EDM-ADX

**45**

**40**

**35**

**30**

**25**

**20**

**15**

**10**

**5**

**0**

**Discordo Totalmente**

**Discordo**

**Nem Concordo, Concordo Nem discordo**

**Concordo Totalmente**

**Fonte**: Autora (2020)

Sendo este sistema fechado e autoritário, o mesmo não fornece inputs para que os colaboradores da EDM-ADN percebam que o PAD atribui benefícios não só para a organização e avaliadores, mas também para os avaliados. Dai que 42.3% dos nossos inqueridos discordam totalmente que o PAD esteja a motivar os funcionários nas suas tarefas. Como demonstram os dados constante no gráfico abaixo:

# Gráfico 7: O Modelo da AD na EDM-ADX não motiva os funcionários

**45**

**40**

**35**

**30**

**25**

**20**

**15**

**10**

**5**

**0**

**Discordo Totalmente**

**Discordo**

**Nem Concordo, Concordo Nem Discordo**

**Concordo Totalmente**

**Fonte**: Autora (2020)

Desta posição, se conclui que a SAD em vigor na EDM-ADX, com essas características acima enunciadas, embora seja bem-vindo e satisfatório dado que preenche os anseias dos avaliados, como atestam os dados do gráfico abaixo:

# Gráfico 8: O Modelo da Avaliação de Desempenho na EDM-ADX não é satisfatório

**45**

**40**

**35**

**30**

**25**

**20**

**15**

**10**

**5**

**0**

**Discordo Totalmente**

**Discordo**

**Nem Concordo, Concordo Nem Discordo**

**Concordo Totalmente**

**Fonte**: Autora (2020)

Do estudo constatou-se que nem os avaliadores como os avaliados possuem plano diário, semana, mensal e anual de actividade, como tal os avaliadores não podem ter um instrumento que serve de guia para poder fazer uma AD objectiva.

A SAD deve avaliar o desempenho e o comportamento do funcionário. Para tal, para ser mais objectivo, é necessário que se saiba o que é que caiba o funcionário e como deveria fazer. É aqui que a planificação conjunta e efectiva se apresenta como um instrumento importante. A falta de um instrumento de controlo (tanto para avaliadores como para os avaliados), faz com que os avaliadores memorizem alguns acontecimentos (positivos ou negativos), os quais vão basear-se neles para poderem avaliar o desempenho de um ano, o que não pode aqui pensar-se que os avaliadores usam o método de incidente crítico.

Uma SAD construída na base de um plano comum, sistémico e formal estimulará a competitividade (no sentida positivo da palavra) entre as pessoas. Quer dizer, se um funcionário realizou 25 actividades num ano e o outro 30 com o rigor exigido, então o segundo este sendo mais produtivo que primeiro, portanto, o segundo deverá ser premiado. No ano que vem, o primeiro procurará elevar o seu nível de desempenho, visando realizar mais actividades, para que possa superar o outro. Estamos aqui diante de uma competição

que leva a corrida para aumentar o seu nível de produtividade final, que definirá a premiação entre os funcionários.

Relativamente a questão se o PAD tem contribuído para aproximar os avaliados e os avaliadores e manter uma rede de comunicação forte e permanente, através de feedback o estudo mostra, pelo facto de os avaliadores não possuírem um instrumento de controlo de real desempenho dos seus subordinados, o que toma o método para o desempenho inadequado e ambíguo, contribui para que não se verifique um feedback saudável entre os avaliadores e avaliados, dado que não pode falar e convencer, Falar e ouvir e apresentar Solução de problemas.

# CAPÍTULO V. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

# Conclusão

Este trabalho teve como pergunta de partida a seguinte: ***Como utilizar a ferramenta de AD para ajudar a EDM-ADX a gerir o desenvolvimento e o crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores?***

E visou analisar a importância da ferramenta de AD como processo que possa facilitar a gestão e a análise do desempenho do profissional dentro da EDM-ADX. Como vem sendo utilizada nas empresas, e qual a melhor estratégia para a sua implementação alertou para as disfunções perspectivas e os equívocos que podem acontecer durante o processo, prejudicando os seus resultados.

Desenvolver pessoas é uma tarefa intensa e que demanda tempo. Implica em diagnosticar as competências exigidas pelos cargos e confrontá-las com as de seus ocupantes, suprindo as lacunas existentes através do estabelecimento e acompanhamento de planos de desenvolvimento.

De acordo com a bibliografia consultada, é facto que a gestão do desempenho, se torna parte integrante do processo de gestão Organizacional, colaborando com o desenvolvimento das pessoas na organização, uma vez que permitem rever as estratégias , os objectivos, os processos de trabalho e as políticas de recursos humanos, que tem como objectivo corrigir as falhas, os pontos negativos, as fraquezas, dando a organização o desenvolvimento continuo na sustentabilidade da organização, trazendo o sucesso organizacional.

No decurso do estudo de campo, ressalta-se que o modelo de AD implantado na EDM- ADX, que é o de Escala Gráfica, não é o modelo adequado segundo os testes dos questionários, daí que convidamos por isso que, antes de pensar o modelo de AD, ser necessário, identificar quais as políticas, crenças e valores adoptados e praticados na empresa e que premissas fundamentam essas políticas.

Este modelo, escala gráfica, não é aberto a crítica, e subjectivo, pelo que não pode avaliar o grau de conhecimento, como tal não pode contribuir para o desenvolvimento profissional. A subjectividade das avaliações tem a ver, para além das influências que o processo possa ter, a falta de uma planificação conjunta, a falta de treinamento específico, o que cria certas dificuldades e insegurança dos coordenadores para realizar o processo de AD .

Deste facto e tendo em conta os dados constantes na secção IV desta pesquisa, e testada a nossa segunda hipótese segundo a qual, Uma AD subjectiva, faz que as classificações sejam subjectivas, em função da afinidade entre o avaliador e o avaliado e, consequentemente, não se alcancem os objectivos para os quais foi implantado, que é identificar o estágio de desempenho dos profissionais e da organização e refutada a primeira.

Importa aqui referir que nenhum modelo de AD é capaz de obter sucesso se não contar com o comprometimento da Administração e demais colaboradores da empresa, sendo que uma das formas de assegurar esse compromisso contando com a participação de todos os empregados na elaboração do instrumento de AD. Arduamente

# Recomendações

Recomenda-se, a empresa EDM em particular a AD, que para sua melhoria siga o método apontado a baixo:

* + - Para que os resultados da AD se tornam úteis para avaliador, avaliado e organização como um todo, carecem de identificação de habilidades específicas a serem aperfeiçoadas ou adquiridas pelo avaliado e a ascensão de progresso da qualidade de Vida no trabalho;
    - Converter os sistemas avaliativos em instrumentos favoráveis para todos os seus usuários, a finalidade de modificá-lo para uma ferramenta de precaução, identificação e resolução de problemas;
    - Realizar um treinamento também com os avaliados, além do avaliador, de como receber feedback, através de material bibliográfico, para que estes fiquem mais inteirados com o assunto e isto resulte na maior eficácia da AD;
    - Ressaltar a dimensão institucional, incluindo nos objectivos a serem traçados entre o avaliador e aos avaliados, algum relacionamento ao comprometimento da organização com programas institucionais com padrões de qualidade pré-existentes; e
    - Incluir na parte que relaciona as premissas do método um item descrevendo que os funcionários devem ter urna atitude activa, no sentido de trazerem ideias novas para a organização e não ficarem limitadas ao trabalho quotidiano ou as solicitações de gestão.

# Bibliografia

ALMEIDA, S. *Metodologias para Avaliação do Desempenho Organizacional.* XXIV. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Florianópolis, SC, Brasil, 2004.

Anthony, R. & Govindarajan V. *Management Control Systems*, *Text and Cases*. McGraw- Hill. 2003

BERGAMINI, C. W. *Avaliação do desempenho humano na empresa. São Paulo; Atlas, 1998.*

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações. Rio de Janeiro: ATLAS, 1999.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações. – 7ª Reimpressão, Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

Decreto 28/95 de 17 de Julho. Decreto-Lei 38/77 de 27 de Agosto. DESSLER, G. Administração de recursos. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FERREIRA, B. A. *Avaliação do desempenho nas organizações.* Disponível em: http/prof.santana-esilva.pt/gestão\_de\_empresas/trabalhos\_06\_07/word/Avalia%C3%A7%C3%/A3o

%20de%20Desempenho.pdf. Acessado em 18/11/2019

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1994.

GRAMIGNA, M. R. *Modelo de competências e gestão dos talentos.* 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

HIPOLITO, J. A. M. & REIS, G. G. *Á avaliação como instrumento de gestão*. In: FLEURY, Maria T. Leme (org). As pessoas na organização. 5a ed. São Paulo, Gente, 2002.

Kennerley, M & Neely, A. Performance measurement frameworks: A review, in Neely, Andy (ed.) (2002). *Business Performance Measurement – Theory and Practice.* Cambridge University Press. 2002.

LAKATOS & MARCONI. *Metodologia do trabalho científico*. Revista e ampliada. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LOTTA, Gabriela Sphangero. *Avaliação do desempenho na área pública*: Perspectivas e Propostas frente a dois casos práticos. ERA – Revista de administração de empresas. V.1. n 2, p. 1- 12, jul/dez, 2002.

LUCENA. M. D. da S. *Avaliação de desempenho.* São Paulo, Atlas, 1992.

LUCENA. M. D. da S. *Avaliação de desempenho.* São Paulo, Ed. Mc Graw-Hill do Brasil, 1977. Manual do Instituto de Formação Bancária (IFGB)

Neely, A. *Measuring Business Performance – The Economist in association with Profile Books Ltd.*1998

PONTES, B.R. *Avaliação de desempenho*: Nova abordagem. São Paulo: LTr, 1996.

QUEIROZ, S. H. *Motivação dos quatros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional.* Dissertação (Mestrado em engenharia) – centro tecnológico Florianópolis, UFSC, 1996.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Santos, S. “Supply chain. *Entre o paradigma e a performance*. Dissertação de Mestrado de Gestão de Operações. Universidade de Aveiro. 2005.

TIFFIN. M. C. *Psicologia industrial, colecção ciências do comportamento.* São Paulo: Ed. Herder, 1996.