

AP.43



**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**

**UNIDADE DE FORMAÇÃO E INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS**

**TRABALHO DE FIM DE CURSO**

**AUTOR: KÁTIA ADOLFO DE TIMÓTEO COME**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ELECTRICIDADE DE  
MOÇAMBIQUE-E.P.  
(EDM-E.P.)**

**A QUESTÃO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO**

**SUPERVISOR: Dr. XAVIER DE JESUS**

(Dissertação apresentada como requisito parcial para a  
obtenção do grau de licenciatura em Administração Pública na  
Universidade Eduardo Mondlane)

MAPUTO

2002



**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**

**UNIDADE DE FORMAÇÃO E INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS**

**TRABALHO DE FIM DE CURSO**

**AUTOR: KÁTIA ADOLFO DE TIMÓTEO COME**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ELECTRICIDADE DE  
MOÇAMBIQUE-E.P.  
(EDM-E.P.)**

**A QUESTÃO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO**

**SUPERVISOR: Dr. XAVIER DE JESUS**

(Dissertação apresentada como requisito parcial para a  
obtenção do grau de licenciatura em Administração Pública na  
Universidade Eduardo Mondlane)

MAPUTO  
2002

UE.M. - UFICS
R. E. 4396
DATA 12 / 07 / 05
AQUISIÇÃO ofenta
COTA AP-43

## DECLARAÇÃO

Declaro que este trabalho de fim de curso nunca foi apresentado na sua essência para a obtenção de qualquer grau e que ele constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando indicadas no texto e na bibliografia as fontes que utilizei.

Kátia Adolfo de Timóteo Come

Kátia Adolfo de Timóteo Come

Maputo, Junho de 2002

## ÍNDICE

	Página
INTRODUÇÃO .....	1
1.CONTEXTO (A transformação da EDM-E.E. para uma E.P.) .....	3
2. O ESTUDO .....	6
2.1. O objecto .....	6
2.2. O problema .....	7
2.3. Objectivos do estudo .....	9
2.4. Hipóteses de trabalho .....	10
2.5. Metodologia .....	10
3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL .....	12
3.1. Definição dos Conceitos .....	12
3.2. Gestão dos Recursos Humanos .....	15
3.3.A questão da Avaliação do Desempenho Humano.....	16
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	19
4.1.Os funcionários que trabalham na EDM desde que era uma E.E. ....	19
4.2. Os funcionários admitidos no período EDM-E.P. ....	23
4.3. O Chefe da Secção do Pessoal da A.O.D.M.-Técnica .....	25
4.4. A Directora da Gestão do Pessoal .....	28
5. CONCLUSÕES .....	30
5.1. Verificação das hipóteses .....	30
5.2 Análise e interpretação dos resultados .....	30
5.3. Conclusão geral .....	33
5.4. Recomendações .....	33
BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	36
ANEXOS:	
Anexo 1 .....	estrutura orgânica da EDM-E.P.
Anexo 2 .....	guiões de entrevista
Anexo 3 .....	atributos da avaliação do desempenho

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais, *Helena Timóteo e Adolfo Come*, que tudo fizeram para que este dia acontecesse.

Obrigado,  
Kátia Adolfo de Timóteo Come  
Junho de 2002

## AGRADECIMENTOS

Primeiro quero agradecer ao **Dr. Xavier de Jesus** que supervisou o trabalho, pelo acompanhamento e dedicação que prestou para e na realização do trabalho.

Ao **dr.Álvaro Chiboleca** pela incondicional e indescritível ajuda que ofereceu para a efectivação do trabalho.

O meu muito obrigado a **EDM-E.P.**, por ter possibilitado a realização do estudo e, em especial a **Dra. Palmira Bento** pelo incansável acompanhamento e fornecimento de informações para e durante a elaboração do trabalho assim como ao **Sr. Macamo** pela atenção que demonstrou como facilitador, dentro da empresa (Área Operacional de Distribuição de Maputo-Técnica), no respeitante ao fornecimento de informação e efectivação das entrevistas.

As minhas irmãs, **Dulce Marina** e **Sheila Nicolle** que sempre me apoiaram e por terem acreditado nos meus propósitos..

Aos amigos e colegas do curso, **Lívio Mahanhe**, **Bruno Tembe** e **Mário Jorge Carlos** que compartilharam comigo todos bons e maus momentos desta batalha, sendo verdadeiros companheiros desta caminhada académica .

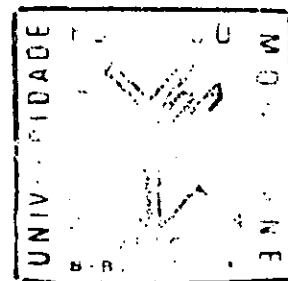
Estou igualmente agradecida ao **Rui Loforte**, que durante a frequência do curso e realização do trabalho me apoiou, tanto material, científica como moralmente, nos momentos mais críticos e de desespero, quando se acha que não se conseguirá alcançar os objectivos desejados.

Meus agradecimentos a todos aqueles – e não foram poucos – que directa ou indirectamente me deram a sua valiosa contribuição. Mencionar os nomes seria quase exaustivo e, mesmo assim correria o grave risco de, involuntariamente, omitir alguns.

**OBRIGADO A TODOS**

## LISTA DAS ABREVIATURAS

- A.O.D.M.- Técnica - Área Operacional de Distribuição de Maputo-Técnica  
B.M. – Banco Mundial  
B.R. – Base de Remuneração  
D.G.P. – Direcção de Gestão do Pessoal  
E.D.M. – Electricidade de Moçambique  
E.E. – Empresa Estatal  
E.G.F.E. – Estatuto Geral do Funcionário do Estado  
E.P. – Empresa Pública  
E.D.M.-E.E. – Electricidade de Moçambique- Empresa Estatal  
E.D.M.-E.P. – Electricidade de Moçambique- Empresa Pública  
F.M.I. – Fundo Monetário Internacional  
P.C.A. – Presidente do Conselho de Administração  
P.R.E. – Programa de Reabilitação Económica  
P.R.E.S. – Programa de Reabilitação Económica e Social  
U.F.I.C.S. – Unidade de Formação e Investigação em Ciências Sociais  
U.E.M. – Universidade Eduardo Mondlane



## RESUMO

O presente trabalho, foi realizado na empresa Electricidade de Moçambique, Empresa Pública (EDM-E.P.), com o objectivo principal de analisar a gestão de Recursos Humanos dentro da organização, dando ênfase a questão da avaliação do desempenho humano como factor motivador dos trabalhadores e, para tal recorreu-se a pesquisa bibliográfica (baseada em fontes tanto primárias como secundárias) e ao trabalho de campo, onde foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas individuais e colectivas, que foram feitas aos trabalhadores, ao Chefe da Secção do Pessoal e a Directora de Gestão do Pessoal.

Dos resultados obtidos, foi possível constatar que, apesar de existir uma gestão de recursos humanos eficiente e eficaz, o processo de avaliação do desempenho humano tem algumas lacunas que, fazem com que este não consiga motivar os trabalhadores a fazer o seu melhor e também a existência de uma deficiente circulação de informação.

Deste modo são adiantadas algumas recomendações com objectivo de suprimir as lacunas existentes na gestão de Recursos Humanos na empresa, nas quais se destacam a criação de mecanismos para que se dê ao processo de avaliação do desempenho aplicação prática, a criação de mecanismos para que haja circulação efectiva de informação.



## **AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO**

...eis aqui o verdadeiro “controle da instituição”, que é a base do comportamento e a causa da acção. As pessoas agem a medida que são recompensadas...

- Peter Drucker in David R. Hampton (Hampton ;1983:421)

## INTRODUÇÃO

Para a obtenção do grau de licenciatura em Administração Pública, que é um dos cursos ministrados pela Universidade Eduardo Mondlane na Unidade de Formação e Investigação em Ciências Sociais, é necessário que se realize um Projecto de Investigação Aplicada.

Este, o Projecto de Investigação Aplicada, tem como objectivo principal a consolidação individual dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso e aplicação prática dos mesmos.

O presente trabalho, que é um Projecto de Investigação Aplicada, foi realizado numa instituição pública: Electricidade de Moçambique (EDM-E.P.), tendo como principal objectivo a análise da gestão dos Recursos Humanos nesta organização, onde, após a verificação de determinado problema, adiantar-se-ão propostas de modo a melhorar esse aspecto da organização, com vista a garantir maior eficiência e eficácia da mesma.

Quanto a sua estruturação, o trabalho para além da introdução, esta subdividido em cinco capítulos.

No primeiro capítulo, é apresentado o contexto, onde se faz o enquadramento da empresa EDM no sistema político-económico moçambicano, enfatizando os dois principais momentos que atravessaram o país, nomeadamente, o pós-independência em que o Estado seguia o modelo de gestão centralmente planificado, com base na política de orientação socialista e o segundo momento que foi marcado pela adopção de uma economia de mercado. A EDM aparece ligada a estes dois momentos: primeiro como uma Empresa Estatal (E.E.) e a partir de 1995 como uma Empresa Pública (E.P.). Ainda neste capítulo faz-se a descrição da EDM.

No segundo capítulo, faz-se a apresentação do próprio estudo, é anunciado o objecto e delimitação do mesmo, o problema, a justificação do tema, os objectivos , as hipóteses e a metodologia a qual se recorreu para a recolha dos dados.

O terceiro capítulo, foi reservado ao enquadramento teórico e conceptual, onde é abordada a questão da gestão dos recursos humanos e a questão da avaliação do desempenho humano. É ainda neste capítulo que se faz a definição dos conceitos centrais utilizados na elaboração do trabalho.

No quarto capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa, sem contudo fazer-se a análise e interpretação dos mesmos sendo essa tarefa reservada ao capítulo seguinte.

No quinto capítulo faz-se a apresentação das conclusões, onde se verificam as hipóteses, onde se faz a análise e interpretação dos resultados da pesquisa e se procede a enumeração de algumas recomendações com objectivo de contribuir para a melhoria da gestão dos Recursos Humanos na EDM.

Em último lugar procede-se a enunciação da bibliografia utilizada no trabalho e os respectivos anexos.

## 1. CONTEXTO

### *A transformação da EDM-E.E. para uma E.P.*

Em Moçambique, o processo de reformas económicas iniciadas nos meados da década de 80 marcou a passagem de uma economia centralmente planificada para uma economia de mercado. Este processo acarretou consigo, de entre outras acções, a reestruturação ou transformação de várias instituições existentes.

Antes de entrar na análise do que foram algumas reestruturações ou transformações trazidas pelo processo de reformas económicas, é necessário referir alguns aspectos que caracterizaram o período que antecedeu a tais modificações e que culminou com a introdução da economia de mercado.

Aquando da sua independência, em 25 de Junho de 1975, Moçambique adoptou uma linha de orientação socialista. Segundo Gobe (1994) essa linha de orientação foi marcada por uma forte intervenção do Estado ao estilo das economias centralmente planificadas, onde se verificava a alocação administrativa de recursos, ao estabelecimento dos preços abaixo dos níveis de mercado por considerações relativas à equidade (o que Abrahamsson e Nilsson (1994) denominam de fixação administrativa de preços), a transformação do Estado no principal agente económico e a limitação da intervenção de agentes privados.

Esta actuação levou a que se assistisse a uma crise económica caracterizada por uma procura de bens e serviços perante uma oferta declinante.

No entanto, é de referir que, não só se verificavam dificuldades a nível económico como também a nível político. Segundo Abrahamsson e Nilsson (1994) no cenário político interno, o país estava mergulhado numa guerra civil que contribuiu para a desestabilização económica. No respeitante ao cenário político externo, é de salientar, a desestabilização económica e militar vinda da África do Sul, assim como as pressões vindas dos países de orientação capitalista que condicionavam a concessão

de crédito a uma mudança na linha de orientação política que favorecesse a diminuição ou eliminação do intervencionismo estatal.

Na tentativa de colmatar a situação económica vigente e sua consequente degradação social, Moçambique viu-se obrigado a iniciar negociações com as instituições da BRETTON WOODS, nomeadamente o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial (BM) e, posteriormente a aderir a elas. Esta adesão, segundo Abrahamsson e Nilsson (1994), era a única forma do país garantir crédito que necessitava visto que, os credores bilaterais internacionais não estavam confiantes na proposta de medidas económicas apresentadas por Moçambique pois continuava a verificar-se a forte influência do Estado sobre a economia.

Assim, em 1987, teve início o Programa de Reabilitação Económica (PRE), que mais tarde, em 1990, passou a designar-se Programa de Reabilitação Económica e Social (PRES) devido ao alargamento do programa com a incorporação da componente social no mesmo.

O PRE, quando foi implementado, tinha como objectivo principal “restabelecer os equilíbrios macroeconómicos e restaurar um ambiente conducente ao desenvolvimento económico, revertendo as tendências do crescimento marcadamente negativas, que até então se registavam, e a consequente degradação social sem perspectivas de qualquer melhoria” (Gobe;1994:4). Contudo, segundo Mole(1994), devido a severidade do programa nas camadas sociais de baixo rendimento, aliada aos efeitos da guerra e das calamidades naturais aumentou a desigualdade social e a pobreza, daí a integração da componente social no programa , que, passou a designar-se PRES e, a ter os seguintes objectivos importantes:

- “- parar a diminuição da produção,
  - assegurar à população das zonas rurais receitas mínimas e um nível de consumo mínimo,
  - reinstalar o balanço macro-económico através da diminuição do déficite orçamental,
  - e, reforçar a balança de transacções correntes e a balança de pagamentos.”
- (Abrahamsson e Nilsson;1994:49).

Para o alcance destes objectivos era necessário tomar uma série de medidas de reforma institucional, cujo objectivo era eliminar, de forma drástica, a intervenção do Aparelho do Estado a todos os níveis. Preconizava-se a autonomia das empresas na medida em que, para poderem actuar como agentes económicos dinâmicos, as suas Direcções deveriam possuir liberdade de decisão em relação à mobilização de recursos, organização da força de trabalho, obtenção e gestão de recursos financeiros, com vista a maximização dos resultados com o menor custo possível.

Foi assim que teve início o processo de privatizações das empresas estatais e intervencionadas que, paulatinamente, passaram para a gestão privada ou para a gestão conjunta Estado/privados.

O sector de energia eléctrica (estabelecimento, exploração do serviço público de produção, transporte e distribuição de energia), sendo um dos sectores chave da economia nacional, estava subordinado ao Estado. Contudo, com a nova conjuntura económico-financeira e social, economia de mercado, traduzida no PRE, verificou-se que o regime jurídico aplicável as empresas estatais encontrava-se sobremaneira ultrapassado e, havia a necessidade de se proceder a certas correcções de modo a adequar este regime a nova filosofia do momento. Assim, foram introduzidos novos mecanismos jurídicos no sentido de garantir uma cada vez maior eficiência e rentabilidade do sector empresarial público. Com a introdução destes novos mecanismos, as empresas deixaram também de ser designadas estatais para passarem a ser designadas de públicas ( lei nº 17/91 de 3 de Agosto). Esta alteração não é somente formal, ela revela também uma alteração na gestão da empresa.

A empresa Electricidade de Moçambique (EDM) era, como outras empresas no período anterior (economia centralizada), pertença do Estado, isto significa que era uma empresa estatal. Porém, com a nova conjuntura vigente, economia de mercado, e a acima referida necessidade de introdução de novos mecanismos jurídicos , a EDM foi transformada numa empresa pública ( decreto nº 28/95 de 17 de Julho).

Segundo o artigo 2 do decreto supracitado, a EDM passava a ser uma empresa pública, dotada de personalidade jurídica e com autonomia administrativa, financeira

e patrimonial; é uma empresa de âmbito nacional e no exercício das suas actividades é tutelada pelo Ministério dos Recursos Minerais e Energia.

A EDM-E.P., segundo o artigo 4 do mesmo decreto, tem por objecto principal o estabelecimento e a exploração, por tempo indeterminado, do serviço público de produção, transformação, transporte, distribuição e comercialização de energia eléctrica em Moçambique.

Em termos de estrutura organizacional, a EDM-E.P., possui um Conselho de Administração (constituído por sete membros, sendo um deles o Presidente, um representante do Ministério do Plano e Finanças, um representante dos trabalhadores e outros quatro que são propostos pelo PCA), um Conselho Fiscal ( que é composto por três membros, nomeados pelo Ministro do Plano e Finanças que, igualmente designará o respectivo presidente e vice-presidentes, ouvido o Ministro dos Recursos Minerais e Energia), quatro Direcções Centrais ( Comercial, Gestão do Pessoal, Engenharia e Redes, Economia e Finanças) para além de cinco Divisões Centrais (Engenharia de Centrais, Aprovisionamento, Serviços de Apoio, Planeamento e Auditoria Interna). Tendo em consideração a sua abrangência nacional, ela está subdividida em 3 Direcções Regionais, nomeadamente Direcção Regional Sul, Direcção Regional Centro e Direcção Regional Norte. Por sua vez, estas direcções estão constituídas por Áreas Operacionais (ver anexo 1).

Em termos de efectivo, a EDM-E.P., possuía em Dezembro de 2001 um total de 2687 funcionários efectivos dos quais 1023 pertencentes a Direcção Regional Sul e 194 funcionários efectivos pertencentes a Área Operacional de Distribuição de Maputo-Técnica.

## **2. O ESTUDO**

### ***2.1. Objecto de estudo***

O presente estudo visa de uma forma geral discutir a questão da gestão dos recursos humanos na EDM-E.P., dando um enfoque particular a questão do impacto que o processo de avaliação do desempenho humano tem na performance dos funcionários desta organização.

É importante referir que a EDM-E.P. para o cumprimento das atribuições que lhe estão conferidas lida com vários recursos como os financeiros, materiais, humanos e mercadológicos mas, para o presente trabalho, interessam os recursos humanos efectivos.

Outros aspectos que também caracterizam o dia-a-dia da EDM-E.P. e que não são menos importantes que a gestão dos recursos humanos, como a gestão de engenharia e redes, a gestão financeira, o suporte técnico da empresa e outros, serão postos de parte neste trabalho.

O estudo foi realizado na Sede da EDM-E.P., mais concretamente na Direcção de Gestão do Pessoal e na sua Área Operacional de Distribuição de Maputo – Técnica. Em termos de delimitação, o estudo abarcou o período que vai de 1995 a 2001, altura em que a EDM passou de Empresa Estatal para Empresa Pública – decreto 28/95 de 17 de Julho.

### ***2.2. O problema***

Podendo ser entendida a organização como “uma realidade social, integrada por diferentes pessoas, que se comportam realizando actividades, isto é, trabalham, no



sentido de produzir um resultado final comum, ou seja, atingir os objectivos do empreendimento”(Bergamini e Beraldo,1988:31) surge uma necessidade de controlar<sup>1</sup> regularmente se os resultados obtidos correspondem aos objectivos desejados.

Uma das fases distintas do controle diz respeito a avaliação do desempenho que, pode ser realizado a vários aspectos da empresa. Para o presente trabalho interessa a avaliação do desempenho humano que, implica “conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que as acções se passam ”( Bergamini e Beraldo,1988:32).

O artigo 74, alínea 1, capítulo III e o artigo 103, alíneas 8,10 e 12, capítulo VII, secção I do Estatuto Geral do Funcionário do Estado prevêm que todo o trabalhador da função pública deve ser avaliado periodicamente de modo a ser premiado pelos serviços prestados assim como a progredir na sua carreira profissional. É de referir que o EGFE também preve sanções, que vão de advertência, repreensão pública, multa, despromoção até demissão, a serem aplicadas se o resultado da avaliação for negativo (artigos 179 a 183,secção II, capítulo XII).

Na EDM-EP, o processo de avaliação do desempenho dos funcionários ocorre uma vez por ano, obedece a estrutura hierárquica (cada funcionário é avaliado pela sua chefia directa) e tem duas grandes finalidades : premiar ou penalizar o funcionário pelo seu desempenho.

Devido aos seus pressupostos, a avaliação do desempenho humano pode ter uma característica motivadora nos trabalhadores. Assim, interessa ver em que medida o processo de avaliação do desempenho humano actua como um factor para um melhor desempenho dos funcionários na realização do seu trabalho.

---

<sup>1</sup> Controle é uma função administrativa e, corresponde a fase do processo administrativo que mede e avalia o desempenho, e toma a acção correctiva quando necessário(Chiavenato;1994:435).

É de referir que tanto uma como a outra finalidade só é alcançada após o resultado de determinado número de avaliações consecutivas. A primeira (premiação do funcionário<sup>2</sup>) é resultante de três avaliações positivas consecutivas e a segunda (penalização do funcionário<sup>3</sup>) de duas a três avaliações negativas consecutivas (é necessário frisar que duas avaliações negativas consecutivas levam ao despedimento. Um resultado reduzido corresponde a Mau e, três avaliações negativas levam ao despedimento. Um resultado insuficiente equivale a Medíocre).

Actualmente, os funcionários da EDM-E.P., principalmente os que trabalham nesta empresa antes dela ser transformada numa EP, têm se mostrado descontentes com o processo de avaliação do desempenho. Este descontentamento provém do facto de considerarem que este processo não é transparente e nem aberto. Outro aspecto que também está na origem deste descontentamento está ligado ao facto dos funcionários considerarem que é mais fácil verificar-se a desvinculação em relação a empresa ou manutenção na mesma base de remuneração do que o seu aumento). Estas situações é que constituem a grande preocupação dos funcionários.

### **2.3. Objectivo do estudo**

**2.3.1. Geral :** contribuir para melhorar a gestão dos recursos humanos na EDM-E.P. e assim, aumentar a eficiência e eficácia(alcance dos objectivos seguindo o melhor caminho) da empresa..

**2.3.2. Específico :** verificar qual é o impacto do processo de avaliação do desempenho na progressão do funcionário na organização,

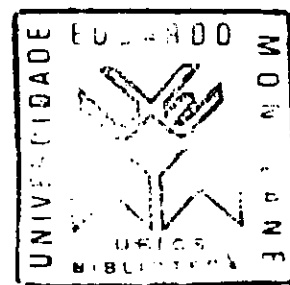
- verificar se, e como o processo de avaliação do desempenho humano influencia qualitativamente na performance do funcionário na EDM-E.P., e,

- verificar até que ponto os actuais critérios de avaliação de desempenho patentes na organização são assimilados pelos funcionários.

---

<sup>2</sup> A premiação consiste na progressão do funcionário na carreira

<sup>3</sup> A penalização consiste no despedimento do funcionário



## ***2.4. Hipóteses de trabalho***

Foram equacionadas duas hipóteses para a realização deste trabalho: uma que está relacionada com a percepção dos funcionários em relação aos processos que são levados a cabo dentro da organização e outra que tem a ver com o cumprimento por parte da organização do que são os pressupostos do processo da avaliação do desempenho humano.

1. A avaliação do desempenho humano na EDM-E.P. é entendida como uma ameaça pelos funcionários visto estar associada a desvinculação deste em relação à empresa.
2. Não existe uma relação entre a avaliação do desempenho humano na empresa e progressão na carreira.

## ***2.5. Metodologia***

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica e o trabalho de campo.

No que diz respeito a pesquisa bibliográfica, foram consultadas tanto fontes primárias (constituídas por relatórios e documentos não publicados) como em fontes secundárias (constituídas por obras publicadas e na legislação relevante para o tema).

Quanto ao trabalho de campo, ele consistiu na recolha de dados no terreno, onde foi dada primazia as entrevistas semi-estruturadas individuais, fazendo anotações num diário de campo que serviram, posteriormente, para a redação do texto final. Importa referir que a escolha deste tipo de entrevista baseou-se no facto de permitir que, mesmo havendo um quadro de referência, haja maior aprofundamento do tema visto que há uma abordagem livre das questões além de reduzir a ambiguidade.

Também foram levadas a cabo duas entrevistas colectivas de três (3) e dois (2) funcionários respectivamente pois, estes alegaram que individualmente não se lembravam de alguns aspectos.

A amostra colhida foi de 19 funcionários, sendo um deles membro da direcção, nomeadamente a Directora da Gestão do Pessoal da EDM-E.P.. Os restantes 18 representam 10% do número total dos funcionários efectivos da Área Operacional de Distribuição de Maputo- Técnica, dos quais 14 são funcionários da EDM desde que ela era um E.E. e 4 que ingressaram na organização aquando da sua passagem a E.P.. É de salientar que a definição da amostra teve como base o peso que cada grupo tem no número total dos funcionários.

A selecção dos funcionários para as entrevistas foi baseada num sistema de sorteio que ocorreu em duas fases, a saber :

- 1º) separaram-se os funcionários que trabalham na EDM-E.P., mais concretamente na AODM-Técnica em dois grupos, nomeadamente os que estão na organização desde que ela era uma EE dos que ingressaram aquando da sua passagem a uma E.P.,e,
- 2º) apontou-se ao acaso os nomes dos funcionários e, os primeiros 17 apontados corresponderam aos entrevistados.

Torna-se necessário referir que dois dos 19 funcionários entrevistados, nomeadamente a Directora da Gestão do Pessoal e o Chefe da Secção do Pessoal, não passaram pelo sistema de sorteio visto serem considerados testemunhas privilegiadas devido ao cargo que ocupam e pela experiência que possuem sobre o tema em discussão.

As entrevistas tiveram como base um guião previamente elaborado (ver anexo 2), e, decorreram no mês de Abril de 2002, tendo como principal objectivo perceber como os funcionários e alguns membros da Direcção da EDM-E.P. viam a situação da gestão dos recursos humanos nesta organização e em especial a questão da avaliação do desempenho humano .

As grandes limitações que se verificaram na elaboração deste trabalho prendem-se, principalmente, com respostas tendenciosas dependendo do cargo do entrevistado e com o receio dos funcionários em falarem sobre assuntos que acreditam poderem prejudicar-lhes se os seus chefes tomarem conhecimento, além de uma bibliografia relativamente atrasada para um tema que está em constante dinâmica.

### 3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL

#### 3.1. Definição dos conceitos

Para o presente trabalho foram seleccionados como conceitos centrais, tendo em conta o enquadramento teórico, os seguintes: avaliação do desempenho, empresa pública, funcionário, gestão, motivação, organização e recursos humanos.

Quanto ao conceito de *Avaliação do desempenho*, Bergamini e Beraldo (1988:13), definem-no como “o processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a actualização mais permanente do seu próprio comportamento”.

Chiavenato (2000:325), entende o conceito de *Avaliação do desempenho* como “uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro”. Para este autor, este conceito é dinâmico pois os funcionários são avaliados com certa continuidade.

Para Hampton (1983), a *Avaliação do desempenho* é um procedimento sistemático no qual o desempenho de praticamente todos os funcionários é avaliado formalmente. Esta, a avaliação do desempenho, pode servir para dois fins amplos: o *juízo*, que se refere a tomada de decisões atribuindo aumentos salariais e promoções para os subordinados e *desenvolvimento*, que se refere ao auxílio prestado a subordinados para que melhorem o seu desempenho e adquiram novas habilidades.

O conceito que convém operacionalizar no trabalho é o de Hampton (1983).

A empresa, para Birou (1982), é entendida como a célula que exerce uma actividade remuneradora através da produção, circulação e troca de bens ou de serviços. Dependendo de vários factores como por exemplo o capital existente, o tipo de gestão, e varios outros, ela pode ter diferentes designações. O conceito de *Empresa Pública*, segundo Bannock (1987), e que será operacionalizado no trabalho diz que

ela, a empresa pública, é aquela que é criada pelo Estado, com capitais próprios ou fornecidos por outras entidades públicas, para a exploração de actividades de natureza económica ou social, de acordo com o planeamento económico nacional .

O conceito *Funcionário*, segundo Birou (1982), diz respeito ao empregado do sector público, quer se trate do governo central, dos serviços públicos ou das colectividades locais. É um agente titular que pertence a uma categoria da Administração Pública e, a sua profissão consiste em servir a Administração do Estado, embora possa exercer officios muito variados.

No presente trabalho o termo corresponde ao de trabalhador , termo utilizado na EDM-EP para distinguir os seus recursos humanos.

No respeitante ao conceito *Gestão*, encontramos o Dicionário de Management (1993:128), a defini-lo como sendo “o conjunto de operações de administração de bens”.O mesmo dicionário define o conceito em dois sentidos diferentes sendo um deles o sentido lato que vê a gestão como a acção de dirigir uma empresa segundo os métodos e com os meios apropriados. Neste sentido é englobado tanto o domínio quotidiano como a atenção a mudança e a arte de antecipar as evoluções, e, no sentido restrito o termo distingue actos relacionados com a vida da empresa, actos da direcção, actos de gestão e de execução.

O conceito que será operacionalizado é o definido no sentido lato.

O conceito *Motivação*, que é um dos factores internos que influenciam o comportamento da pessoas, tem sido objecto de estudo de numerosos investigadores e assim objecto também de inúmeras definições.

Para Bergamini e Beraldo (1988:29), a *Motivação* é “o fenómeno humano responsável pelo dinamismo do indivíduo nas situações que vivencia e nele determina um movimento no sentido de evoluir do menos para o mais, de amadurecer pessoalmente e estar sempre exibindo um comportamento de busca”. Estes autores dizem ainda que a motivação pode ser caracterizada como um processo intrínseco ao indivíduo, que o

impulsiona, que o leva a actuar, a comportar-se de determinada maneira em direcção ao mundo exterior.

O mesmo conceito, *Motivação*, é definido por Stoner e Freeman (1985:322) como sendo “o conjunto de factores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo”.

O conceito a ser operacionalizado é o de Bergamini e Beraldo (1985).

*Organização*, para Hampton (1983:7), é uma “combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objectivo”. O autor adianta ainda que o termo organização pode referir-se a empresa como um todo ou aos departamentos e divisões dentro da empresa.

Para Barnard, citado por Chiavenato (2000:25), a *organização* é “um sistema de actividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas”. O autor acrescenta ainda que ela só existe quando há pessoas capazes de se comunicarem, que estejam dispostas a contribuir com um acção conjunta, e que queiram alcançarem um objectivo comum. Verifica-se assim, que para o autor, as organizações são planeadas e propositadamente elaboradas para atingir determinados objectivos.

Para o presente trabalho será operacionalizado o conceito de Barnard.

*Recursos Humanos*, são na óptica de Chiavenato (2000:129), as “pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa”. Estes recursos estão distribuídos no nível institucional da organização (direcção), no nível intermediário (gerência e assessoria) e no nível operacional (técnicos, funcionários e operários). Na relação que estabelecem com os outros recursos organizacionais, os recursos humanos são o único recurso vivo e dinâmico da organização. Também são eles que decidem manipular os demais recursos que por si são inertes e estáticos, além de estarem dotados de vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento.

### ***3.2. Gestão de Recursos Humanos***

Ao longo de toda a sua história, o Homem sempre inventou maneira de melhor utilizar seus esforços e recursos para, assim, conseguir melhores resultados de suas acções. É neste âmbito que surge a organização, como um 'sistema de actividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas'(Barnard, citado por Chiavenato;2000:25). Ela, a organização, permite a satisfação de diferentes tipos de necessidade dos indivíduos que, isoladamente não poderiam alcançar devido as suas limitações.

A organização possui recursos variados para atingir seus objectivos : recursos físicos ou materiais, recursos financeiros, recursos humanos, recursos mercadológicos e recursos administrativos. É de referir que deste conjunto de recursos, o único recurso vivo e dinâmico da organização e que é manipulador de todos os outros é o recurso humano (Chiavenato;2000).

No entanto, tendo em conta que o homem é uma entidade complexa (cada sistema individual tem características únicas e complexas e, cada indivíduo tem suas percepções, seus valores, suas motivações e seus objectivos) , há uma necessidade de fazer com que, aquilo que são os objectivos individuais se adaptem aos objectivos organizacionais.

A Teoria X de McGregor, citada por Hampton (1983), diz que a humanidade tem uma repulsa natural pelo trabalho e o evitará sempre que possível. É, devido a esta característica humana, que a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida e ameaçada com punição, para que se esforce no sentido de realizar os objectivos organizacionais.

Esta perspectiva mostra que cabe a administração a tarefa de planificar, organizar, dirigir e controlar os seus recursos humanos, isto é, geri-los.



Esta visão foi superada pela Teoria Y de McGregor, citada por Chiavenato(1995), que diz que o homem não é passivo e nem contraria os objectivos da organização. Aqui, privilegia-se uma maior participação dos indivíduos dentro da organização.

Para esta perspectiva, a tarefa da administração é proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam a capacidade de assumir responsabilidades, isto é, gerir recursos humanos é criar condições organizacionais e métodos de operações por meio dos quais as pessoas possam atingir melhor os seus objectivos pessoais, dirigindo seus próprios esforços em direcção aos objectivos da organização.

Esta ideia é consubstanciada por Birou (1982) que diz que a gestão de recursos humanos não só consiste nas actividades clássicas de busca, administração, treinamento, desenvolvimento de pessoal de uma organização como também é considerada responsável pela análise do comportamento organizacional.

Para o trabalho priorizou-se a Teoria Y de McGregor que realça a necessidade de se criarem climas de trabalho que permitam a realização cada vez mais plena do ser humano como pessoa e não só como um recurso da organização.

### ***3.3. A questão da Avaliação do Desempenho Humano***

A bibliografia que foi consultada e que discute a questão da avaliação do desempenho humano diz que ela é um processo necessário e corriqueiro às organizações, pois permite a avaliação do comportamento de papel do ocupante do cargo (funcionário). É importante referir que, toda bibliografia consultada não é contraditória entre si, simplesmente, para alguns autores é mais valorizado determinado aspecto em detrimento de outro.

Chiavenato (2000) diz que, o processo de avaliação do desempenho foi, ao longo do tempo, dando um enfoque diferente a variável avaliada. Primeiramente era avaliada somente a eficiência da máquina, que era vista como o único meio de aumentar a produtividade da organização. No entanto, verificou-se que mesmo tendo sido

resolvidos os problemas relacionados com a máquina não se assistia a nenhum progresso com relação ao homem, que é o recurso da organização manipulador de todos outros recursos. Assim, verificou-se a necessidade de prestar atenção e controlar o desempenho humano, isto é, não só se passou a planear e implementar o desempenho como também, e principalmente, a avaliar e orientá-lo para objectivos comuns.

É assim que, Gil (1994) diz que, quando uma organização descreve um cargo, arrola os deveres e responsabilidades que os componentes do papel de trabalho que deve ser cumprido por seu ocupante. Sendo assim, a avaliação, para o autor é necessária pois, permitirá a definição da discrepância de desempenho, que corresponde a diferença entre o desempenho real e o desempenho esperado. E, para garantir que o resultado dessa discrepância de desempenho seja mais exacta possível, existem os critérios de avaliação que, segundo Caetano (s.d.), garantirão mais objectividade e racionalidade ao julgamento feito pelo avaliador.

A ideia do autor supracitado é consubstanciada por Bergamini e Beraldo (1988) que adiantam que a eficácia da avaliação do desempenho humano está relacionada ao facto de as pessoas fazerem o que tem de ser feito, apresentando conseqüentemente o resultado esperado. Verifica-se que a avaliação aparece como um instrumento ameaçador para uma atitude construtiva e que a organização tem uma visão estática e limitada da relação funcionário Vs cargo.

Toledo (1989) sustenta que o funcionário não é apenas um indivíduo, com determinadas aptidões e qualificações, que preenche uma função. Ele é também uma pessoa que além de qualificações momentâneas, possui um potencial, variado e amplo, que deve encontrar desenvolvimento numa carreira. Assim, a avaliação não só deve ser feita em termos de desempenho humano na função como também em termos de desenvolvimento do potencial do funcionário.

Chiavenato (2000) diz que, além da avaliação do desempenho humano permitir uma avaliação em termos de custo/benefício da organização em relação aos funcionários,

ela funciona como um meio ou como uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos na organização.

Um aspecto que se torna necessário frisar é o da aplicabilidade da abordagem contingencial para a questão da avaliação do desempenho humano. Segundo Hampton (1983), a eficácia de qualquer prática gerencial depende das características particulares da situação à qual está sendo aplicada. Assim, na interdependência que existe entre a organização e o ambiente, torna-se necessário adequar as práticas administrativas a cada situação específica. O autor acrescenta ainda que “não há estilos de liderança ou de controles que sirvam em todas situações, e que, os gerentes devem ser flexíveis na aplicação de seus princípios a circunstâncias diferentes” (Hampton;1983:26). Esta abordagem vem mostrar que não existe uma única maneira de administrar as empresas e que o seu funcionamento depende das características de seu contexto.

Esta ideia é consubstanciada por Chiavenato (2000) que diz que, tudo é basicamente situacional, circunstancial e condicional, e, o desempenho é contingencial e varia de pessoa para pessoa, além de depender de inúmeros outros factores condicionantes (factores ambientais, culturais, políticos e económicos).

## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados das entrevistas tidas com a amostra utilizada e cruza a informação por esta fornecida com o que está previsto no Regulamento Interno da EDM-E.P. e, está organizado da seguinte maneira:

- no primeiro momento apresenta-se os resultados das entrevistas tidas com os funcionários que trabalham na empresa desde que ela era uma E.E.;
- no segundo momento apresenta-se os resultados das entrevistas tidas com os funcionários que trabalham na empresa após a sua passagem a E.P.;
- em terceiro lugar está a apresentação do resultado da entrevista com o Chefe da Secção do Pessoal da Área Operacional de Distribuição de Maputo-Técnica, e,
- por fim o resultado da conversa tida com a Directora da Gestão de Pessoal.

É de referir que a apresentação dos resultados não é acompanhada de nenhuma interpretação nem comentário, estando estes confinados ao capítulo reservado as conclusões.

### 4.1. Os funcionários que trabalham na EDM desde que era uma E.E.

Em média, este grupo de funcionários trabalha na EDM há cerca de 20 anos e viveu o processo da passagem da EDM de uma E.E. para uma E.P..

Em relação ao sentimento que têm após esta mudança, estes trabalhadores dizem que em termos de funcionamento da empresa houve uma grande melhoria, que pode ser reduzida a dois termos, mais dinâmica e mais exigência. Outros aspectos, verificados nos Relatórios Anuais da empresa, que podem ilustrar estas melhorias e crescimento da empresa podem ser traduzidas, por exemplo, no alastramento da linha, na ampliação da rede, no melhoramento do controle no abastecimento, entre outros. Contudo, a par destas melhorias, os funcionários reclamam que o clima de trabalho ou ambiente deteriorou bastante e não motiva o trabalhador a ir ao serviço. Um funcionário chegou a afirmar que: “no tempo em que a EDM era uma E.E., nós,

tinhamos saudades de vir trabalhar até aos domingos mas agora mal chega quarta-feira e já queremos ir para casa”<sup>4</sup>.

Um outro funcionário disse que: “ há uma tentativa obsecada de racionalizar a mão-de-obra que acabam expulsando todo mundo devido a erros menores. Isto cria um mau ambiente de trabalho porque a pessoa está sempre com medo”<sup>5</sup>.

Perguntados se na EDM-E.E. tinham avaliação do desempenho, os funcionários afirmaram que tinham e continuam a ter, que era anual como continua a ser e que, tal como agora era realizada pelo chefe directo. No entanto afirmaram também que existe a possibilidade de introdução de um novo sistema de avaliação, de 6 em 6 meses mas que, ainda não começou. É de referir que foi introduzido há aproximadamente dois anos o novo sistema de avaliação do desempenho que prevê que esta seja feita semestralmente ( Regulamento Interno da EDM-EP no capítulo reservado a avaliação do desempenho). Para estes trabalhadores o processo é necessário e tal como no tempo da EDM-E.E., tem como objectivo principal medir a capacidade das pessoas e permitir que haja um melhoramento na carreira do trabalhador, ou seja, subida na BR. Contudo, estes reclamam que, do modo como é levado a cabo o processo, os trabalhadores ou permanecem muito tempo na mesma BR ou até são desvinculadas mas, o aumento é muito difícil. Um funcionário afirmou: “a avaliação do desempenho é necessária mas, o que acontece é que eles, na SEDE, já predeterminam os resultados que querem, isto é, a SEDE fixa metas para as áreas (quantos trabalhadores devem ter Mbom, Bom, Suficiente, e Medíocre) sem ter em conta o trabalho que é desenvolvido nestes locais, então o processo de avaliação assim não interessa e nem vale nada. Deste modo o chefe dá sua opinião mas no fim quem julga é outro departamento que não conhece as pessoas”<sup>6</sup>.

Um outro funcionário acrescentou que: “ a avaliação funciona mais na base da amizade. Isso não é segredo para ninguém(...)existem disparidades porque há pessoas

---

<sup>4</sup> Técnico industrial, Maputo, 05/04/02

<sup>5</sup> Electricista oficial, Maputo, 04/04/02

<sup>6</sup> Chefe da secção das Vistorias, Maputo, 04/04/02

que nunca tiveram Bom como resultado mas que sobem de Letra. Visto bem ela não tem aplicação prática”<sup>7</sup>.

Ainda a respeito da mesma questão, um trabalhador disse: “a avaliação do desempenho só funciona para o Mau/Mediocre porque, é mais fácil ser despedido do que subir de Letra (...) é remota a possibilidade de subir de BR por causa da avaliação do desempenho, estamos a espera de uma subida colectiva”<sup>8</sup>.

Interrogados sobre o facto de conhecerem e concordarem ou não com os critérios de avaliação<sup>9</sup>, os funcionários, de um modo geral responderam que os conhecem, contudo, reclamam do facto de nunca terem sido dados oportunidade para manifestar a sua opinião, o que no seu ponto de vista é uma atitude negativa da Direcção pois, o seu contributo, seria de grande valia para uma melhor adequação das questões feitas aos diferentes grupos de trabalhadores existentes na empresa.

Um funcionário reclamou dizendo: “ aqui nunca perguntam nada aos trabalhadores, nunca participamos em nada. Só contribuimos com o nosso trabalho, o nosso suor, não nos consultam em nada. Só nos dizem isto é isto. E o mesmo acontece com a avaliação do desempenho, só nos dizem teu resultado é este”<sup>10</sup>.

Ainda a respeito dos atributos de avaliação, eles reclamam que não há operacionalidade dos mesmos. Um funcionário disse: “ muitas vezes os chefes não seguem esses atributos (...) a avaliação é pessoal, não tem se verificado o cumprimento desses atributos, é com base em amiguismos”<sup>11</sup>.

Ainda sobre o processo da avaliação do desempenho, estes funcionários queixam-se do facto dela não ser participativa e de não existir uma auto-avaliação.

---

<sup>7</sup> Técnico industrial, Maputo, 05/04/02

<sup>8</sup> Oficial electricista II, Maputo, 05/04/02

<sup>9</sup> É importante referir que na EDM-E.P. a designação utilizada é de atributos e não critérios de avaliação

<sup>10</sup> Auxiliar de electricista, Maputo, 04/04/02

No que diz respeito ao facto da avaliação de desempenho influenciar na performance do trabalhador, foi dito que não existe nenhuma relação entre estes dois visto que “o processo de avaliação do desempenho não funciona, ou seja, não tem resultado prático. Dá no mesmo fazer ou não avaliação e, isso já não influencia no nosso ânimo nem no nosso trabalho (...) Temos que trabalhar, senão como é que vamos viver?”<sup>12</sup>.

Este grupo compara ainda o processo de avaliação do desempenho que é feito agora, na EDM-E.P., com o processo que era levado a cabo antigamente, na EDM-E.E., e diz que a grande diferença está no facto de agora não haver respeito por aquilo que as pessoas fazem enquanto que antigamente havia. Reclamam ainda que “agora só se dão ordens, não há coordenação, os “bosses” ficaram muito ambiciosos”<sup>13</sup>.

Em relação ao funcionamento da secção do pessoal, foi dito que não se sabia nada. Um funcionário afirmou o seguinte: “não sei nada da secção do pessoal. Só conheço o Sr. Macamo porque é com ele que vamos ter quando queremos o nosso salário”<sup>14</sup>.

Ainda na senda da mesma questão, um funcionário disse que todos os problemas que apareciam, eram resolvidos pelos seus chefes directos. A secção do pessoal é onde se vai buscar o salário mas, “parece que existe o sector do contencioso que é onde se deve resolver os problemas só que, não sabemos onde fica esse gabinete, só conhecemos a pessoa”<sup>15</sup>.

Dos resultados obtidos com este grupo de entrevistados, conclui-se que, apesar de estarem consciencializados de que a avaliação do desempenho é uma prática necessária, eles não confiam no modo como a mesma é levada a cabo na empresa por considerarem que nunca ou dificilmente traduz a realidade sobre o trabalho desempenhado pelo funcionário. Acham que o processo não é transparente. E acreditam ainda que ela, a avaliação do desempenho, favorece mais ao despedimento

---

<sup>11</sup> Electricista Montador de Centrais e Subestações, Maputo, 09/04/02

<sup>12</sup> Electricista de Baixa Tensão I, Maputo, 09/04/02

<sup>13</sup> Assistente de Contabilidade, Maputo, 03/04/02

<sup>14</sup> Técnico industrial, Maputo, 05/04/02

<sup>15</sup> Electricista, Maputo, 04/04/02

do trabalhador pois pelo que têm visto parece que só é priorizado o resultado Medíocre.

Por outro lado, estes funcionários reclamam do facto de não existir nenhuma relação entre a avaliação do desempenho e a progressão na carreira, entendida pelos funcionários como a subida na BR, ou seja, subida de salário. E, acrescentam ainda que esta situação tem razão de ser no facto de não haver operacionalidade dos critérios de avaliação preestabelecidos, do processo basear-se mais em “amiguismos”, além do facto da SEDE predeterminar os resultados a serem alcançados, o que faz com que a avaliação não tenha aplicação prática.

#### 4.2. Os funcionários admitidos no período da EDM-E.P.

De um modo geral, em média estes funcionários trabalham na EDM-E.P. há 3 anos e estão como efectivos, depois de terem passado por estagiários. Alguns já trabalharam em outras organizações e, dizem que eram avaliados. Quanto as diferenças entre a avaliação encontrada na EDM-E.P. e a que estavam sujeitos nesses locais onde trabalharam, afirmam que não são profundas e que a diferença mais notória está no facto de na EDM-E.P. ser o chefe a avaliar enquanto que, onde trabalhavam eram submetidos a testes teóricos e práticos onde, dependendo do resultado subiam de escalão ou mantinham-se no mesmo.

Todos trabalhadores sabem que a avaliação é feita anualmente e pelo seu chefe directo mas afirmam que será introduzido, não sabem quando, um novo sistema que consiste na avaliação semestral. No entanto há reclamações quanto a transparência do processo : “as avaliações aqui na EDM-E.P. não são abertas além de ser um processo moroso. Há coisas obscuras aqui. Eu não sei se é avaliado todo o trabalho de um ano ou se é escolhida determinada semana para avaliar e, se nessa semana o trabalhador não está bem por qualquer motivo, uma semana pode anular um ano”<sup>16</sup>.

Questionados sobre o facto de conhecerem e concordarem ou não com os atributos de

---

<sup>16</sup> Técnica electrotécnica, Maputo, 10/04/02



avaliação, eles responderam que não os conheciam, logo não podiam concordar ou discordar com eles. Um funcionário chegou mesmo a afirmar “ não sei quais são as questões da avaliação do desempenho. Não sei se sou avaliado no dia-a-dia. Só recebo o resultado”<sup>17</sup>.

Em relação ao facto de saberem para que serve a avaliação do desempenho humano, responderam que era para subir de categoria e ajudar a melhorar a performance do trabalhador ou também ser despedido se não tiver resultados positivos. Contudo, os trabalhadores reclamam do facto de não vir explícito no resultado da avaliação em que aspectos eles devem melhorar. Uma funcionária disse “quando fazem a avaliação do desempenho não assinalam os aspectos nos quais a pessoa deve melhorar, enquanto isso é que nos interessa. Por isso é que algumas pessoas são despedidas”<sup>18</sup>. É de salientar que o Regulamento Interno prevê que se façam recomendações ao trabalhador quando este tem um resultado Suficiente, Medíocre ou Mau, isto é, diz-se em que aspectos o trabalhador deve melhorar.

No que diz respeito a existência de uma influência do processo de avaliação do desempenho sobre o resultado do trabalhador, ou seja, sobre a performance do trabalhador, foi afirmado que, teoricamente deveria existir uma relação porque a avaliação deveria servir como motivadora de um melhor desempenho pois daqui podem advir benefícios como a subida na BR. No entanto, o que se assiste é que “o processo até abala o próprio trabalhador porque só nos dão resultado, não sabemos mais nada,(...), do jeito que está o processo é fácil repetirmos o resultado no ano seguinte, porque não sabemos onde erramos”<sup>19</sup>.

Ainda a respeito da possibilidade de existência de uma relação entre a avaliação do desempenho e a performance do trabalhador, uma funcionária disse: “ se dependessemos da avaliação do desempenho para trabalhar, já teríamos afrouxado”<sup>20</sup>.

---

<sup>17</sup> Técnico electrotécnico, Maputo, 09/04/02

<sup>18</sup> Técnica, Assistente, Electricista 1, Maputo, 10/04/02

<sup>19</sup> Técnico electrotécnico, Maputo, 10/04/02

<sup>20</sup> Técnica electrotécnica, Maputo, 09/04/02

Em relação ao funcionamento da secção do pessoal, este grupo de entrevistados afirmou que não podia adiantar muito quanto a este aspecto pois ainda não estava muito por dentro do funcionamento da empresa, mas, que poderia falar do funcionamento do seu sector.

Dos resultados das entrevistas tidas com os funcionários que foram admitidos no período da EDM-E.P., conclui-se que, apesar destes estarem há relativamente pouco tempo na empresa, tal como o outro grupo de entrevistados, já têm receio do processo de avaliação do desempenho pois verificaram que este não tem aplicação prática e não veem nenhum benefício nele. O que se tem assistido muitas vezes é a manutenção na mesma BR e, já ouviram falar de pessoas que foram despedidas devido aos resultados obtidos na avaliação do desempenho mas nunca de alguém que tenha subido de BR.

Outro aspecto que também é salutar rever diz respeito ao facto de já acharem que não existe nenhuma relação entre a avaliação e a performance do trabalhador, e assim progressão na carreira. Este descrédito no processo de avaliação do desempenho tem razão de ser na falta de transparência do mesmo.

#### 4.3. O Chefe da Secção do Pessoal

Em primeiro lugar perguntou-se ao Chefe da Secção do Pessoal sobre a sua função, ao que ele respondeu dizendo que tinha como função, coordenar todas as actividades ligadas a gestão do pessoal na Área Operacional de Distribuição de Maputo- Técnica.

Indagado sobre a existência de uma relação entre a avaliação do desempenho e o nível de rendimento na empresa, ele respondeu que, em termos práticos, não existe nenhuma relação entre estas variáveis. Adiantou ainda que “este processo não é encarado com bons olhos e, até há trabalhadores que pensam que não devia existir”<sup>21</sup>. No entanto, “devo frisar que a intenção da avaliação do desempenho é levar o trabalhador a fazer o seu melhor”<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Chefe da secção do Pessoal, Maputo, 03/04/02

<sup>22</sup> Idem

Para este, a avaliação de desempenho humano permite que haja progressão na carreira (aumento da base de remuneração) assim como responsabiliza o trabalhador perante a chefia. Acrescenta também que os trabalhadores não gostam deste processo porque desleixam-se, o que faz com que alguns tenham consecutivos resultados negativos, o que tem como penalização o despedimento destes: “os trabalhadores só se preocupam e se emendam quando está próximo o processo de avaliação”<sup>23</sup>.

Para este, a avaliação do desempenho humano tem, de um modo geral, um duplo benefício. O primeiro benefício corresponderia ao facto de, devido aos resultados positivos dos trabalhadores, a empresa conseguiria altos rendimentos o que, originaria o segundo benefício que é o aumento do salário dos trabalhadores. No respeitante aos trabalhadores que têm que ser desvinculados, o Chefe da Secção do Pessoal afirmou que: “ não vamos mantêr alguém que só nos dá despesas”<sup>24</sup>.

Questionado quanto ao facto dos trabalhadores conhecerem ou não os atributos de avaliação, este respondeu que, se os trabalhadores não os conhecem é porque não querem pois tem-se feito trabalhos nesse sentido e, contrariamente ao que os trabalhadores dos dois grupos acima entrevistados dizem, este afirma que agora adoptou-se a técnica de avaliação participativa, onde o trabalhador primeiro se auto-avalia diante dos seus colegas e estes também o avaliam, cabendo a palavra final a chefia, com objectivo de dar a conhecer os atributos de avaliação aos trabalhadores. Esta nova faceta do processo de avaliação (mais participativa) também vem preconizado no Regulamento Interno da EDM-E.P. mas, os trabalhadores não tiveram informação sobre a introdução da nova modalidade visto não ter sido emitida nenhuma circular (transcrita) a divulgar a mesma. Referir que só foi entregue aos chefes de secção a circular que continha esta informação e que deveriam se responsabilizar pela implementação desta.

Outro aspecto que é importante referir e que entra em contradição com as informações fornecidas pelos outros grupos de entrevistados é o facto do Chefe da Secção do Pessoal ter dito que a avaliação do desempenho já está a ser feita em duas fases: de 6

---

<sup>23</sup> Idem

<sup>24</sup> Chefe da secção do Pessoal, Maputo, 03/04/02

em 6 meses para evitar que se acumule rendimento num só período pois verificou-se que o trabalhador só se emendava quando o processo de avaliação estivesse próximo.

No respeitante ao facto dos trabalhadores concordarem ou não com os atributos de avaliação do desempenho, respondeu que nunca foi dada oportunidade a estes para manifestarem a sua opinião e que, os critérios eram discutidos a nível superior e, a base só devia executar.

Sobre o facto de receber ou não reclamações por parte dos trabalhadores, este disse que são várias as reclamações que tem recebido e que estão relacionados com vários aspectos ligados ao funcionamento da própria organização, mas destacou o sistema de enquadramento profissional e a questão do fundo de apoio ao trabalhador da EDM-E.P.. Acrescentou ainda que, para fazer face a essas reclamações, ele defende-se com o regulamento mas que por vezes ficava limitado pois o regulamento não preve tudo.

Para finalizar, este disse que a grande preocupação dos funcionários prende-se com a questão salarial, que reclamam não ser das melhores. E, disse que até há trabalhadores que afirmam que “ na EDM-E.P. não há salários, mas sim trocos. Nós, os pequenos, viemos trabalhar para eles, os técnicos superiores, enquanto que a empresa é feita por todos nós”<sup>25</sup>.

Conclui-se que, à semelhança dos grupos de funcionários acima entrevistados, o Chefe da Secção do Pessoal, concorda que não existe nenhuma relação entre o processo de avaliação do desempenho e a performance destes. Contudo, afirma que a avaliação do desempenho permite a progressão na carreira. Só que, contrariamente aos dois grupos de funcionários acima entrevistados, este culpabiliza os próprios trabalhadores por esta situação pois, eles só se preocupam com os resultados do processo quando este está para ter lugar. Urge, assim, questionar como haverá relação entre a avaliação e a progressão e não entre a avaliação e a performance dos trabalhadores se a progressão está intimamente relacionada com a performance? Notou-se também que ele se refere ao facto dos trabalhadores recearem pelo processo de avaliação do desempenho devido as consequências que esta pode trazer.

---

<sup>25</sup> Chefe da secção do Pessoal, Maputo, 03/04/02

#### 4.4. A Directora de Gestão do Pessoal

Questionada a Directora de Gestão de Pessoal sobre o tempo de existência do sistema de avaliação do desempenho, ela disse que este processo existe na EDM desde 1988, que quando começou era centralizado, era realizado anualmente e era feito pela chefia directa. No entanto, há sensivelmente dois anos foi introduzida uma nova modalidade que consiste numa avaliação semestral (de 6 em 6 meses) e que é mais participativa (o trabalhador também participa na avaliação).

Adiantou também que a avaliação não é feita numa única semana como reclamam os funcionários acima entrevistados. Ela reflecte o desempenho de todo o semestre, isto é, a avaliação diz respeito a todo o período só que, é escolhida determinada semana para se preencher a ficha. Para melhor esclarecimento, ela fez uma analogia com a vida estudantil e disse: “ um aluno só faz exame uma vez onde é avaliado a matéria de todo o ano”<sup>26</sup>.

No respeitante a finalidade da avaliação do desempenho, foi dito que este processo servia para premiar ou penalizar o desempenho do trabalhador. De um modo geral, a avaliação serve como um factor motivador para o trabalhador melhorar o seu desempenho. A partir daqui, verifica-se que, para a Directora de Gestão de pessoal, existe uma relação entre a avaliação do desempenho e a performance dos trabalhadores. Esta relação pode ser justificada nos benefícios que advêm do processo de avaliação do desempenho humano como por exemplo a progressão na carreira<sup>27</sup>.

Foi dito também que os atributos de avaliação do desempenho eram os mesmos para todos departamentos da empresa, independentemente dos objectivos específicos de cada um deles. Contudo estes variam de acordo com o qualificador correspondente a cada grupo, o que faz com que existam atributos que são para todos trabalhadores e outros que não são para todos ( ver anexo 3).

---

<sup>26</sup> Directora de Gestão de Pessoal, Maputo, 30/04/02

<sup>27</sup> A EDM-EP entende por progressão na carreira a mudança/subida de grau no grupo de qualificação a que o trabalhador esta enquadrado. Quando ocorre esta subida, não só se aumenta o salário do trabalhador como também se responsabiliza mais e se exige mais dele.

Questionada quanto ao facto de estar a par das preocupações dos trabalhadores da AODM-Técnica, a Directora de Gestão de Pessoal, disse que reclamações sempre haviam e que: “o que interessa é o resultado global da empresa”.<sup>28</sup>

Confrontada com o facto de, na A.O.D.M.-Técnica os trabalhadores não terem conhecimento do novo mecanismo de avaliação do desempenho (agora realizada semestralmente), ela reconheceu que existem problemas quanto a disseminação de informação e afirmou que “os canais têm que funcionar”<sup>29</sup>.

Ainda a respeito da mesma questão, foi dito que deve haver uma mudança de mentalidade por parte dos técnicos que também deverão se consciencializar de que devem fazer a gestão do pessoal se ocuparem lugares de chefias. Foi ainda adiantado que a secção do pessoal é uma extensão da D.G.P. que existe em cada Área Operacional mas que, a gestão de pessoal deve ser feita por todos (não só o pessoal burocrata como também os técnicos).

Como conclusão da conversa tida com a Directora de Gestão de Pessoal, pode-se verificar que, contrariamente aos acima entrevistados, para esta existe uma relação directa entre a avaliação do desempenho e a performance do trabalhador porque, o bom desempenho é premiado com a progressão na carreira.

É de referir também que, da conversa tida com a Directora de Gestão de Pessoal, ficou patente que a penalização pelo mau desempenho é o despedimento. Contudo, este despedimento não ocorre a primeira vez que o trabalhador obtém resultado negativo. Ele acontece quando o trabalhador tem três avaliações consecutivas insuficientes, o que corresponde a Medíocre ou duas avaliações consecutivas reduzidas, o que equivale a Mau.

---

<sup>28</sup> Directora de Gestão de Pessoal, Maputo, 30/04/02

<sup>29</sup> Idem

## **5. CONCLUSÕES**

### ***5.1. Verificação das hipóteses***

A realização deste trabalho baseou-se em duas hipóteses: a primeira dizia que a avaliação do desempenho humano na EDM-E.P. era entendida como uma ameaça pelos funcionários visto estar associada a desvinculação destes em relação a empresa, e, a segunda hipótese anunciava a não existência de uma relação entre a avaliação do desempenho na empresa e a progressão na carreira.

Após a recolha dos dados, os resultados obtidos confirmam a primeira hipótese e infirmam a segunda hipótese.

Em relação a primeira hipótese, verificou-se que, apesar dos funcionários considerarem a avaliação do desempenho humano necessário, eles receam-na e consideram-na uma ameaça, pois não confiam nos procedimentos que são utilizados para a sua realização e associam-na a uma possibilidade de serem desvinculados e, nas melhor das hipóteses a sua manutenção na mesma base de remuneração.

Quanto a segunda hipótese, do cruzamento feito entre a informação escrita e o resultado das entrevistas feitas, conclui-se que existe relação entre a avaliação do desempenho e a progressão na carreira. Contudo, esta situação ocorre com poucos trabalhadores pois, a maioria destes tem como resultado da avaliação Suficiente que, corresponde a um desempenho normal.

### **5.2. Análise e interpretação dos resultados**

- O processo de avaliação do desempenho humano não motiva os funcionários e não influencia a sua performance

O processo de avaliação do desempenho humano não motiva os trabalhadores e não influencia o seu desempenho devido a forma como é levado a cabo. Verificou-se ao

longo da recolha dos dados que este processo não é transparente o que contribui para que o ambiente de trabalho não seja capaz de incentivar o trabalhador a fazer o seu melhor.

Hampton (1983) aponta como um dos fins amplos do processo de avaliação do desempenho humano o julgamento que se refere a tomada de decisão atribuindo aumentos salariais e promoções para os trabalhadores. O que se tem assistido na EDM-E.P. é que a maioria dos trabalhadores não se interessa pela avaliação do desempenho porque não vê nela uma possibilidade de progredir na carreira (aumento salarial e maior responsabilidade do trabalhador frente a sua chefia). Esta situação cria não só descontentamento nos trabalhadores como também não os motiva a fazerem o seu melhor, isto é, a forma como o processo é levado a cabo e o facto de somente ser uma minoria a ser beneficiada com a avaliação de desempenho não impulsiona o trabalhador a actuar num movimento no sentido de evoluir do menos para o mais.

Segundo Peter Drucker in Hampton (1983), as pessoas agem a medida que são recompensadas. Tendo em conta que uma das reclamações dos trabalhadores prende-se com o facto de acharem ser mais fácil ser desvinculado da empresa ou mantêr-se na mesma BR, estes não se encontram motivados a fazerem o melhor porque acreditam que fazer ou não o melhor resulta no mesmo, eles nunca são devidamente recompensados. Esta situação faz concordar com Bergamini e Beraldo (1988) quando dizem que a avaliação do desempenho aparece como um instrumento ameaçador. Contudo, em vez de provocar uma atitude contrutiva, ela inibe o trabalhador.

Verifica-se que, apesar da empresa ter como um de seus objectivos organizacionais o desenvolvimento dos recursos humanos, ela não tem em conta que estes precisam ser motivados para o trabalho e, isto passa por vê-los não só como recurso da organização (dotado de habilidade, capacidade, destreza e conhecimentos para a tarefa organizacional) mas também como pessoa ( dotada de características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objectivos individuais). Há uma necessidade de contrariar a Teoria X de McGregor que vê o homem como alguém que precisa ser gerido, coagido e ameaçado para trabalhar.



- Não há circulação efectiva de informação

Um dos aspectos mais visíveis que se pôde constatar é a deficiente circulação de informação o que faz com que tanto os funcionários como os membros da Direcção não tenham real conhecimento dos resultados dos processos levados a cabo na empresa. Vários exemplos podem ilustrar esta situação, contudo apenas dois serão utilizados como exemplo: i) o facto dos trabalhadores não terem conhecimento de que o processo de avaliação do desempenho está a ser feito semestralmente, ii) o facto de a SEDE não ter conhecimento de que na AODM-Técnica os trabalhadores reclamam do facto de receberem a ficha com o resultado da avaliação e sem indicações e posterior recomendação sobre os aspectos nos quais devem melhorar (importa referir que esta é uma das directrizes que vem no Regulamento existente na organização sobre a avaliação do desempenho).

Hampton (1983) diz que a avaliação do desempenho humano serve para dois fins amplos e, um deles refere-se ao desenvolvimento do funcionário ( auxílio prestado a subordinados para melhorar o seu desempenho e adquirirem novas habilidades). Com a deficiente circulação de informação, dificilmente este processo desempenhará esta finalidade visto que não é dado a conhecer a todo trabalhador em que aspecto deve melhorar. Só se fazem recomendações aos trabalhadores que têm como resultado do processo de avaliação do desempenho Suficiente, Medíocre e Mau.

Chiavenato (2000) adianta também que a avaliação do desempenho humano age como um elemento integrador das práticas de Administração de recursos humanos (“a avaliação do desempenho continua e complementa o trabalho dos processos de *provisão* de pessoas no sentido de monitorar e localizar as pessoas com características adequadas para os negócios da empresa; complementa os processos de *aplicação* no sentido de indicar se as pessoas estão bem integradas em seus cargos e tarefas; complementa os processos de *manutenção* ao indicar o desempenho e os resultados alcançados; complementa os processos de *desenvolvimento* ao indicar os pontos fortes e fracos, as potencialidades a serem ampliadas e as fragilidades a serem corrigidas e, complementa ainda os processos de *monitoração e controle* ao proporcionar retroacção as pessoas a respeito do seu desempenho e potencialidades” - Chiavenato; 2000:349) assim como um instrumento para melhorar os resultados dos recursos

humanos da organização. Com a não circulação efectiva de informação, o processo de avaliação do desempenho dificilmente poderá contribuir para que se identifiquem as necessidades da organização e assim poder colmatá-las o que, contribuiria para que a organização se realizasse. Verifica-se, assim, que existe a necessidade de se fazer uma circulação efectiva de informação.

### ***5.3. Conclusão geral***

Depois de feitas as entrevistas aos funcionários que constituíam a amostra do estudo, ao Chefe da Secção do Pessoal e a Directora de Gestão de Pessoal, verificou-se como conclusão geral do estudo a existência de uma gestão dos Recursos Humanos que, apesar de ser eficiente e eficaz, apresenta algumas lacunas no que toca ao sistema de avaliação do desempenho humano.

### **5.4. RECOMENDAÇÕES**

Tendo em consideração que o factor humano é um elemento fundamental para a eficácia organizacional, há que melhorar os seguintes aspectos de modo a pô-lo a fazer o melhor pela empresa:

- Criação de mecanismos para que o processo de avaliação do desempenho humano tenha aplicação prática e motive os trabalhadores

Os funcionários da AODM-Técnica mostram-se muito insatisfeitos com o modo como é levado a cabo o processo de avaliação do desempenho humano e, conseqüentemente com o mau clima de trabalho que esta prática provoca. Sendo assim, para que se tenha uma gestão eficiente e eficaz dos recursos humanos será necessário prestar mais atenção a este aspecto e, criar mecanismos para que o processo seja transparente. É necessário também que o processo consiga motivar o trabalhador a contribuir com e na empresa e, essa atitude passa pela mudança na concepção que se tem do homem na organização, isto é, como diz Chiavenato (2000), deve-se ver o homem não só como recurso da organização mas também como pessoa que tem objectivos pessoais que procura realizá-los através da empresa. A partir daqui verifica-se a necessidade de se

aplicar a Teoria Y de McGregor que preconiza a necessidade de se criarem climas de trabalho que permitam a realização cada vez mais plena do ser humano como pessoa. Quando se diz que se devem criar mecanismos para que o processo de avaliação do desempenho humano tenha aplicação prática, está-se a falar da necessidade de garantir que haja uma relação entre o desempenho e as recompensas oferecidas pela empresa. Limitações de vária ordem tornam impossível estar constantemente a aumentar os salários então, é necessário recorrer-se a outro tipo de salário (entendido como a “retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta durante determinado período de tempo” Chiavenato;2000:371), que pode ser tanto o indirecto (como por exemplo o subsídio de transporte e de alimentação que os trabalhadores reclamam não haver) como o não financeiro (reconhecimento pelo trabalho desempenhado, segurança no trabalho, entre outras).

Um aspecto que se torna pertinente referir diz respeito a necessidade de se monitorar e fiscalizar o processo, de modo a garantir que haja imparcialidade e, assim, fazer com que haja prevalência dos critérios de avaliação do desempenho humano. Como diz Ferreira (1988:63) “não se deve deixar ao critério e responsabilidade exclusivas de uma só pessoa a execução da melindrosa, problemática e complexa tarefa de avaliar homens”.

- Criação de mecanismos para que haja circulação efectiva de informação

Segundo Chiavenato (2000) uma organização não pode existir nem operar sem que haja uma circulação efectiva de informação que, é um elemento muito importante na integração e coordenação das partes que a compõem. Assim, para que a organização se realize é necessário que a informação circule nos três sentidos: ascendente, descendente e horizontal (da Direcção para os funcionários e vice-versa e entre trabalhadores entre si assim como entre os departamentos), ou seja, é necessário que haja partilha de uma das “armas” mais poderosas quando bem utilizada – a informação.

Com esta prática, circulação efectiva de informação, a empresa estará em condições de diagnosticar mais facilmente as suas necessidades e, assim, verificar quais as

potencialidades que deve ampliar e quais as fragilidades que deve procurar eliminar, de modo a proporcionar condições para que os seus recursos humanos melhorem sempre o seu desempenho o que contribuirá também para o desenvolvimento dos recursos humanos.

Esta circulação efectiva de informação deve ser feita não só através de circulares ou ordens de serviço visto que as pessoas não valorizam esse tipo de correspondência, mas também através de debates entre chefias e trabalhadores pois estes permitem aos primeiros a percepção de informação valiosa não verbal, ou através de reuniões semanais com o objectivo de fazer um informe situacional da organização.

É, também, importante que o funcionário tenha o "feedback"<sup>30</sup> da sua prestação na organização de modo que possa se corrigir e, assim, contribuir para a eficácia e eficiência da empresa. Frisar que este retorno de informação deve ser feito para todos trabalhadores, independentemente do resultado que obteve na avaliação pois, por mais que este tenha um bom, há sempre algo mais que possa fazer e que permitirá também a sua satisfação no emprego.

---

<sup>30</sup> "Feedback" é uma expressão inglesa que significa realimentação ou retorno, na língua portuguesa.

## BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAHAMSSON, Hans e NILSSON, Anders (1994) Moçambique em transição – um estudo da história de desenvolvimento durante o período 1974-1992, CEEI/ISRI, Maputo

BANNOCK, Graham, BAXTER, R. E. , REES, Ray (1987) Dicionário de economia, Editora Verbo, Lisboa

BERGAMINI, Cecília W., BERALDO, Deobel G.R.(1988)Avaliação de desempenho humano na empresa, 4ª edição, Editora Atlas, Brasil

BIROU, Alain (1982) Dicionário de Ciências Sociais, Publicações Dom Quixote

CAETANO, António (s.d.) Avaliação do desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas, 1ª edição, Editora RH, Lisboa

CENECO (1993) Dicionário de Management, Editora Dunod, Lisboa, Portugal

CHIAVENATO, Idalberto (1995) Recursos humanos, 3ª edição, Editora Atlas, Brasil

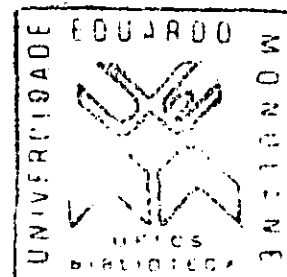
CHIAVENATO, Idalberto (1994) Administração: teoria, processo e prática, 2ª edição, Editora Makron Books, São Paulo

CHIAVENATO, Idalberto(2000) Recursos Humanòs, 6ª edição, Editora Atlas, São Paulo

Decreto n.º 38/77 de 27 de Agosto

Decreto n.º 28/95 de 17 de Julho

Dicionário Geral das Ciências Humanas,(1972) Edições 70, Lisboa



FERREIRA, Paulo Pinto(1988) Administração de Pessoal – relações industriais, Editora Atlas, São Paulo

GIL, A. Carlos (1994) Administração de Recursos Humanos – um enfoque profissional, Editora Atlas, São Paulo

GOBE, Artur M., A situação económica do país, in CASTEL-BRANCO, Carlos N. (1994) Moçambique – perspectivas económicas, Editor UEM e Fundação Friedrich Ebert, Maputo, Moçambique, pp. 4-30

HAMPTON, David R.(1983) Administração contemporânea, 2ª edição, Editora McGraw-Hill, São Paulo

JAMENSON, Samuel (1985) Administração de pessoal, 2ª edição, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo

Lei n.º 17/91 de 3 de Agosto

MOLE, Paulo N., O impacto social do programa de reabilitação económico, in CASTEL-BRANCO, Carlos N.(1994) Moçambique – perspectivas económicas, Editor UEM e Fundação Friedrich Ebert, Maputo, Moçambique, pp. 158-174

QUIVE, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc Van (1992) Manual de Investigação em Ciências Sociais, 1ª edição, Editora Gradiva, Lisboa

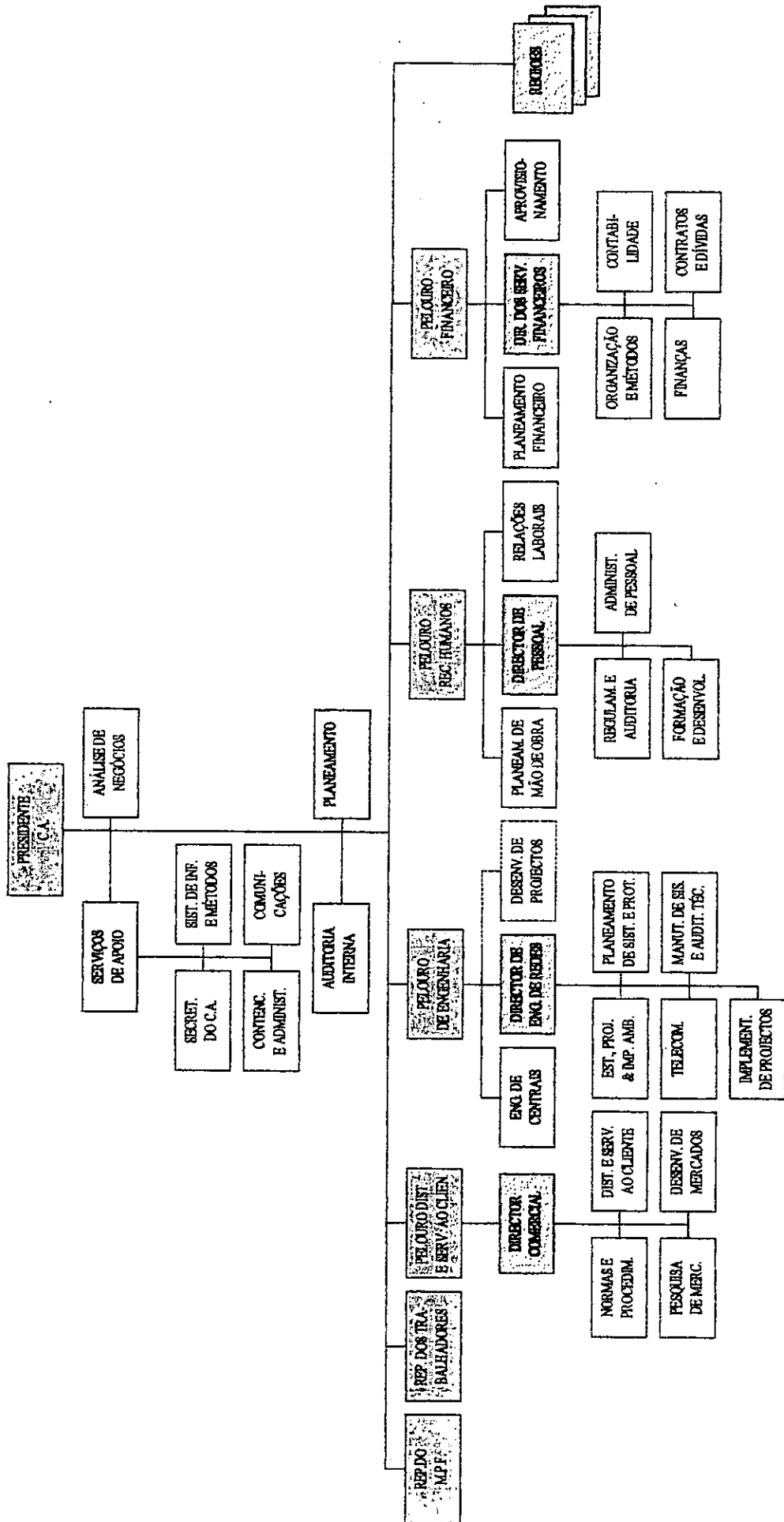
REIS, A., MATOS, A., COSTA, M.S. (1996) Estatuto Geral do Funcionário do Estado – Anotado, MAE

STONER, James A.F. e FREEMAN, R. Edward (1985) Administração, 5ª edição, Editora Prentice-Hall, Brasil

TOLEDO, Flávio (1989) Administração do pessoal : desenvolvimento de recursos humanos, 7ª edição, Editora Atlas

# ANEXOS

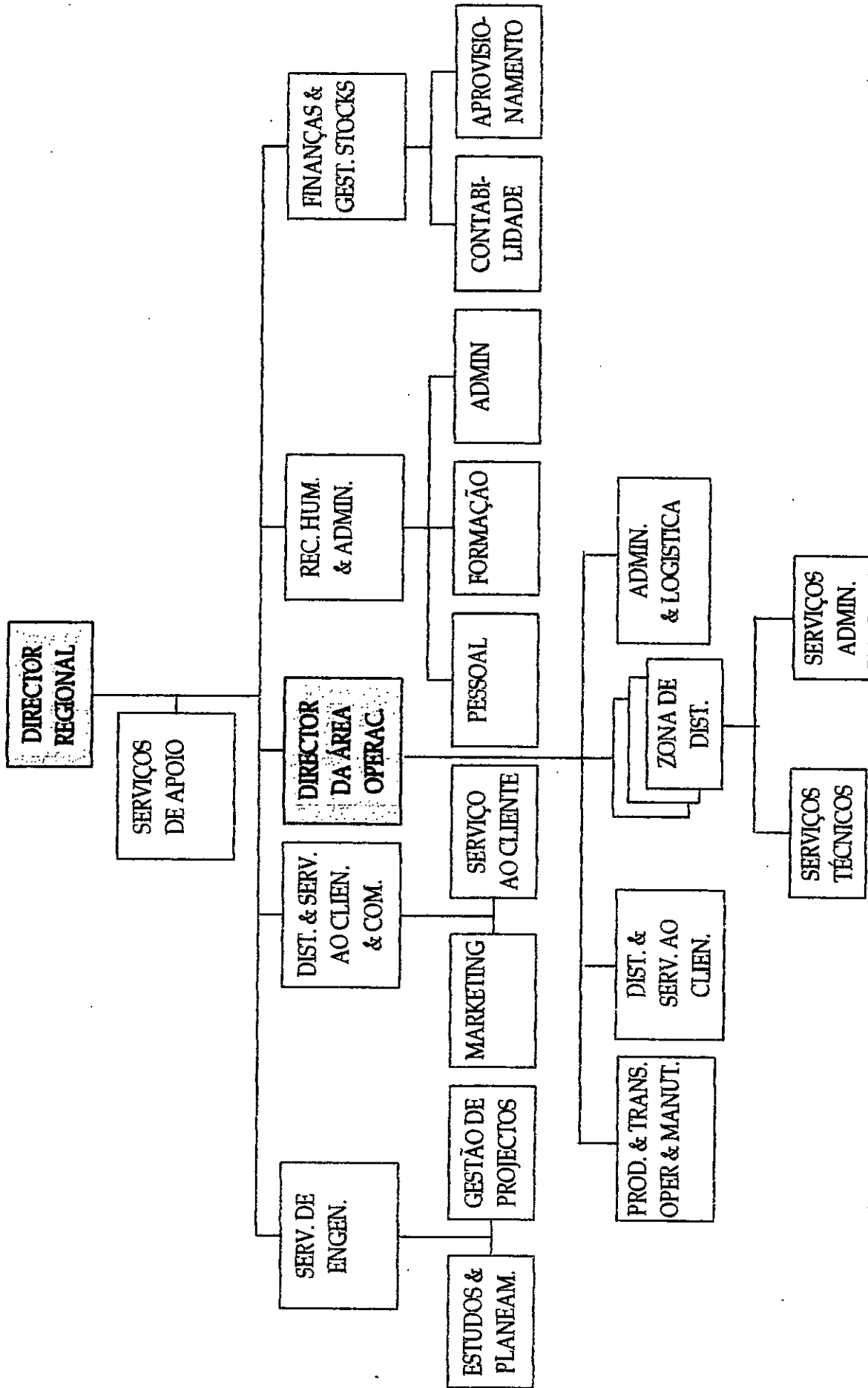
# ORGANIGRAMA DA EDM-E.P.





# ELECTRICIDADE DE MOÇAMBIQUE-E.P.

ANEXO 1 a)



## ANEXO 2

### GUIÃO DE ENTREVISTAS

#### **Para os funcionários da EDM desde o período que ela era uma empresa estatal**

1. A quanto tempo trabalha na EDM-E.P.?
2. Quando ela passou para EDM-E.P. sentiu alguma diferença? Se sim, qual?
3. Na EDM-E.E. tinha avaliação do desempenho humano? Se sim, com que periodicidade e como era feita? Se não, passa para a questão 6.
4. Qual era a finalidade da avaliação do desempenho humano?
5. Continua a ser avaliado?
6. Quais as diferenças que constata destes dois períodos?
7. Em sua opinião o que interessa com a avaliação do desempenho : a responsabilização ou o aumento salarial?
8. Quais as questões levantadas na avaliação? Concorda com o conteúdo? Se não, o que sugere?
9. Sabe para que serve a avaliação? Se sim, para quê?
10. Qual é o seu estatuto actual?
11. O facto de saber que será avaliado faz com que melhore a sua performance, ou seja, a avaliação tem influência no resultado final do seu trabalho?
12. Fale-me do funcionamento do sector responsável pelo pessoal?
13. Tem algo a sugerir?

#### **Para os funcionários da EDM quando ela passou a empresa pública**

1. Antes de ser admitido na EDM-E.P. era funcionário de outra organização? Se não, passa para a questão 4.
2. Se sim, quanto tempo trabalhou lá?
3. Era avaliado? Se sim, a que tipo de avaliação estava sujeito e qual era a sua finalidade?
4. A quanto tempo trabalha na EDM-E.P.?
5. É avaliado? Se sim, com que periodicidade?
6. Sente alguma diferença entre a avaliação que tinha com a avaliação encontrada na EDM-E.P.?
7. Em sua opinião o que interessa com a avaliação do desempenho : a responsabilização ou o aumento salarial?
8. Quais as questões levantadas na avaliação? Concorda com o conteúdo? Se não, o que sugere?
9. Sabe para que serve a avaliação? Se sim, para quê?
10. Qual é o seu estatuto actual?
11. O facto de saber que será avaliado faz com que melhore a sua performance, ou seja, a avaliação tem influência no resultado final do seu trabalho?
12. Fale-me do funcionamento do sector responsável pelo pessoal?
13. Tem algo a sugerir?

**Para o Chefe da Secção de Pessoal – Área Operacional de Distribuição de Maputo-Técnica**

1. Qual é a sua função como chefe desta secção?
2. Acha que a avaliação do desempenho consegue aumentar o nível de rendimento da empresa?
3. Qual é a finalidade da avaliação do desempenho humano?
4. Acha que os funcionários conhecem e concordam com os critérios de avaliação?
5. Tem recebido reclamações por parte dos funcionários?
6. Qual tem sido o seu posicionamento?
7. Em sua opinião qual é a grande preocupação dos funcionários?

**Para a Directora de Gestão de Pessoal da EDM-E.P.**

1. A quanto tempo existe o processo de avaliação de desempenho humano na EDM?
2. Quando é que ela é realizada?
3. Para que serve a avaliação de desempenho humano?
4. Acha que existe alguma relação entre a avaliação do desempenho humano e a performance dos funcionários?
5. O que a empresa entende por progressão?
6. Os critérios de avaliação de desempenho são os mesmos em todos departamentos, independentemente dos objectivos específicos destes?
7. Está a par das preocupações dos funcionários da Área Operacional de Distribuição de Maputo-Técnica?
8. Acha tais preocupações legítimas?



### ANEXO 3

#### Atributos da avaliação do desempenho humano na EDM-E.P.

<i>Atributo</i>	<i>Qualificador</i>	<i>Escalão</i>
1- Disponibilidade	6	
2- Capacidade de aprender	5 e 7	
3- Conhecimento do trabalho	1,2,3,4 e 7	
4- Relações humanas	todos	
5- Consciência profissional	todos	
6- Rendimento	2,3,4,5,6 e 7	
7- Qualidade 1	2,3,4 e 5	1,2,3 e 4
8- Qualidade 2	7	motorista
9- Facilidade de compreensão	6	
10- Capacidade de coordenação	1,2 e 3	
11- Transmissão de conhecimento	1,2 e 3	
12- Iniciativa	1,2 e 3	
13- Capacidade de decisão	1	
14- Capacidade de avaliar	1	
15- Resultados obtidos	1	
16- Assiduidade	5,6 e 7	4,5 e motorista
17- Assiduidade 2	3 e 4	2 e 3
18- Segurança 1	5 e 6	4 e 5
19- Segurança 2	7	motorista
20- Segurança 3	3 e 4	2 e 3

Os atributos correspondem a diferentes qualificadores que são utilizados em diferentes escalões.