

47.75

2004



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

TRABALHO DE FIM DO CURSO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Análise da relação entre Avaliação do Desempenho Humano e a Formação:
o caso das Telecomunicações de Moçambique

Autora: *Cláudia Maria Pale Massiuana*

Supervisor: *Dr. Domingos Tivane*

Maputo, Setembro de 2004

UEM - UFICS	
R. E.	4471
DATA	14 / 09 / 05
ADMISSÃO	oferta
NOTA	

Dedico este trabalho
aos
meus queridos pais, Rosa Pale e Luís Massiuana
pelo que sou e pelo que não sou, pelo que alcancei e pelo que ainda vou alcançar, pelo
que serei... um eterno "KANIMANBO".

Aos
colegas de curso,
Alguns deles fonte de inspiração, outros pela camaradagem ao longo da caminhada, em
especial os elementos do meu grupo: Faustino Igrejas, Felisberto Arnaça, Isabel Micas,
Marcela Lucas e Virgínia Bomba.

Ao
casal Santos e Emília Gonzaga
Por acreditarem na concretização deste passo tão importante e determinante da minha
vida.

Agradecimentos

A todos que, directa ou indirectamente fizeram com que este momento fosse
realidade,
de um modo muito especial,

Ao Dr. Domingos Tivane, na qualidade de Supervisor

Aos meus colegas das Telecomunicações de Moçambique
que muito gentilmente acederam a entrevista e disponibilizaram o material
necessário para a realização do presente trabalho.

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro que este estudo nunca foi (antes) apresentado, na sua essência para a obtenção de qualquer grau acadêmico, e que ele constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando indicadas no texto, nas referências e bibliografia as fontes que utilizei.

Cláudia Massiuana

Cláudia Maria Pale da Silva Massiuana

Supervisor

D. Tivane

Dr. Domingos Tivane

Resumo: Este é um trabalho de fim do curso sobre Gestão de Recursos Humanos (GRH), cujo tópico é análise da relação entre Avaliação do Desempenho Humano e a Formação, com o objectivo de testar a operacionalidade da avaliação do desempenho humano enquanto instrumento de gestão de recursos humanos com múltiplas aplicações. Relaciona a avaliação do desempenho humano com um outro instrumento de GRH que é a formação, com o intuito de melhor analisar a validade da avaliação do desempenho humano no inter-relacionamento com as restantes actividades da gestão de recursos humanos. Faz a revisão da literatura dos principais assuntos retratados, nomeadamente, gestão de recursos humanos, avaliação do desempenho humano e formação, visando ter bases que sustentem o estudo de caso que foi realizado em Maputo e teve como objecto de estudo a empresa Telecomunicações de Moçambique E.P (TDM), no período de pesquisa compreendido entre 1999 à 2001. Foram empregues como métodos de recolha de dados a entrevista semi-estruturada e a pesquisa documental. Os principais resultados da pesquisa indicam que a avaliação do desempenho humano é de facto um instrumento de extrema importância na GRH, pode servir de elo entre as restantes actividades da GRH, de entre elas a formação; Contudo, o sistema de avaliação de desempenho humano na TDM revelou-se deficiente por motivos de varia ordem. Finalmente, apresenta uma conclusão geral e recomendações conducentes a revisão e melhoria do sistema de avaliação do desempenho humano na TDM.

Sumário

Capítulo 1: Introdução	1
1.1 Estrutura do Trabalho	2
1.2 Metodologia	3
1.3 Método	4
Capítulo 2: Revisão da Literatura	5
× 2.1 Gestão de Recursos Humanos	5
× 2.2 Avaliação do Desempenho Humano	6
λ 2.3 Formação	11
Capítulo 3: Estudo do Caso	16
3.1 Historial da TDM	16
× 3.2 Problema	17
λ 3.2.1 Questão de Partida	18
√ 3.2.2 Hipóteses	18
3.3 Justificação do objecto de estudo	19
3.4 Delimitação do campo de Análise	19
3.5 Métodos empregues no Campo de Análise	19
Capítulo 4: Apresentação e Análise dos Resultados	21
4.1 Dados Preexistentes	21
4.2 Entrevistas	26
4.3 Análise dos Resultados	28
Capítulo 5: Conclusão e Recomendações	31
Capítulo 6: Referências Bibliográficas	34
6.1 Fontes Primárias	37
Anexos	

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

A evolução das organizações exige dos seus gestores uma capacidade de mobilização de todos os recursos existentes para um permanente aumento do seu potencial de desempenho. Sendo os recursos humanos "...os únicos recursos vivos capazes de processar os outros recursos inermes e inertes" (Chiavenato, 1995: 106), a Gestão de Recursos Humanos torna-se uma tarefa de extrema importância em qualquer organização, independentemente da sua natureza.

Pelo facto dos Recursos Humanos serem um factor importante dentro das organizações, conforme advoga o parágrafo anterior bem como outros estudiosos nesta matéria, o governo de Moçambique sentiu a necessidade de melhorar a qualidade dos serviços públicos lançando para o efeito a reforma do sector público. Conforme a Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público — CIRESP (2001), um dos objectivos gerais, para o período 2001-2011, é que o sector público venha a ser um conjunto de organizações públicas dotadas de recursos humanos qualificados e motivados para o exercício das respectivas funções. Neste contexto, como lembra Peretti (1997), a qualidade da gestão de Recursos Humanos é um factor chave essencial para o sucesso de uma organização.

Em busca de maior eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos, actualmente, assiste-se a uma forte tendência de gerir o sector público usando técnicas de gestão de recursos humanos, anteriormente só empregues no sector privado. Isto faz com que impere a necessidade de uma visão mais abrangente no que diz respeito à concepção, aos processos e à utilização dos instrumentos de avaliação de desempenho das pessoas, visando uma maior eficácia da organização.

Como parte dos requisitos para obtenção do grau de licenciatura em Administração Pública na Unidade de Formação e Investigação em Ciências Sociais (UFICS) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), preconiza-se que o candidato desenvolva um

trabalho de fim do curso. Neste contexto, optou-se pelo tema, Gestão de Recursos Humanos, dado o seu papel chave para o sucesso de qualquer organização e pela importância a ele atribuído no âmbito da reforma do sector público moçambicano, como um dos focos conducentes ao alcance dos objectivos desta reforma. Escolheu-se como tópico a avaliação do desempenho humano, por ser um instrumento muito importante dentro da gestão de recursos humanos, com funções múltiplas e, de grande utilidade em qualquer organização moderna que preze por uma gestão de recursos humanos eficaz e adequada.

Como objectivos foram definidos os seguintes:

Objectivo Geral

- Testar a operacionalidade da Avaliação do Desempenho Humano como instrumento de Gestão de Recursos Humanos.

Objectivos Específicos

- Descrever e analisar o processo de avaliação do desempenho humano e os constrangimentos a ele inerentes nas Telecomunicações de Moçambique — TDM.
- Analisar o tratamento dado aos resultados da avaliação do desempenho humano na TDM.
- Recomendar medidas que propiciem o estabelecimento de um inter-relacionamento entre a avaliação do desempenho humano e a formação do pessoal na TDM.

1.1 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho compõe-se de cinco (5) capítulos: O primeiro capítulo contém a introdução onde se faz uma abordagem geral acerca do posicionamento actual dos recursos humanos e sua respectiva gestão nas organizações modernas ao nível global e sob ponto de vista da administração pública moçambicana, a descrição dos objectivos do trabalho, a metodologia e o método empregue na presente pesquisa; segue-se o se-

gundo capítulo que apresenta a revisão da literatura, ela incide sobre a Gestão de Recursos Humanos, a Avaliação de Desempenho Humano e a Formação; o terceiro capítulo debruça-se sobre o estudo de caso, nele apresenta-se o historial da organização tida como objecto de estudo, o problema, a justificação, a delimitação do campo de análise, e o método empregue na pesquisa de campo; em seguida no quarto capítulo faz-se a apresentação e análise dos resultados obtidos na pesquisa de campo; o quinto e último capítulo apresenta a conclusão geral e as recomendações conducentes a melhoria do processo da avaliação e quiçá a uma gestão mais eficaz na TDM, por fim constam as referências bibliográficas e os anexos.

1.2 Metodologia

A presente pesquisa classifica-se com base na taxinomia apresentada por Vergara (1998), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a presente pesquisa é aplicada porque a mesma pretende avançar com recomendações para solução de um problema específico que tem a ver com a avaliação do desempenho humano na TDM.

Quanto aos meios, a pesquisa é de campo, bibliográfica, documental e estudo de caso. Bibliográfica, porque a fundamentação teórica foi sustentada pela revisão da literatura sobre a gestão de recursos humanos (avaliação do desempenho humano e formação). A investigação é documental porque se vale de documentos internos da TDM que digam respeito ao objecto de estudo. É também uma pesquisa de campo porque colecta dados primários na TDM. É um estudo de caso que se circunscreve a uma empresa que é a TDM, com profundidade e detalhamento do objecto de estudo.

A metodologia foi assim determinada, primeiro, dada a necessidade de se ter bases teóricas para confrontar com a realidade a encontrar nesta organização; segundo, pela imperatividade de inteiração de aspectos relacionados com a avaliação de desempenho humano e formação na organização de modo a relacioná-los e confrontá-los com a teoria.

1.3 Método

Segundo Vergara (1998), "método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento". Basicamente há três grandes métodos: hipotético-dedutivo, fenomenológico e dialético.

O método hipotético-dedutivo vê o mundo como existindo independentemente da apreciação que alguém faça dele, independentemente do olho do observador; o método fenomenológico é o que defende que algo só pode ser entendido a partir do ponto de vista das pessoas que o vivem e experimentam; o método dialético vê as coisas em constante fluxo e transformação, seu foco é o processo.

A presente pesquisa emprega o método hipotético-dedutivo que, segundo Vergara (1998), é a herança da corrente epistemológica denominada positivismo. Este método deduz a partir da formulação de hipóteses que são testadas e busca regularidades e relacionamentos causais entre elementos. O grande defensor desta perspectiva é Karl Popper.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são abordados aspectos relacionados à Gestão de Recursos Humanos, com particular incidência para a avaliação do desempenho humano e formação; posto isto faz-se um interface entre estas duas actividades da gestão de recursos humanos.

2.1 Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos é uma área de actividade que lida com pessoas, "...que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa", pelo facto, recebem a designação de recursos humanos (Chiavenato, 1995: 103).

Keating (2002: 104), considera como sendo gestão de recursos humanos a "...sub-tarefa de gestão levada a cabo de forma diferenciada dentro das organizações. Por diferenciada entenda-se a existência de alguém, ou de alguma estrutura, cuja actividade principal é a gestão de recursos humanos".

Sobre as actividades de gestão de recursos humanos, Rocha (1999) diz não existir um consenso generalizado sobre quais devem ser, mas que é costume apontarem-se as seguintes: recrutamento e selecção, integração, análise e descrição de funções, planeamento de recursos humanos, avaliação de desempenho, remunerações e incentivos, higiene e segurança, formação profissional e desenvolvimento pessoal e organizacional, controlo e auditoria de recursos humanos.

Para Caetano & Vala (2002: Vii), as actividades de gestão de recursos humanos envolvem "...todas as acções relativas à selecção, integração, formação, desenvolvimento e recompensas dos empregados, assim como o relacionamento com estes, tanto a um nível colectivo como individual".

Na mesma linha, Chiavenato (1998) utiliza a expressão subsistemas de administração de recursos humanos, referindo-se: a provisão, a aplicação, a manutenção, ao desenvolvimento, e a monitoração. O *subsistema de provisão de recursos humanos* abrange assuntos como o planeamento, recrutamento e selecção de pessoal; o *subsistema da aplicação de recursos humanos* envolve a avaliação do desempenho humano, o desenho a descrição e análise de cargos; o *subsistema de manutenção de recursos humanos* engloba a compensação, benefícios sociais, higiene e segurança, e relações sindicais; o *subsistema de desenvolvimento de recursos humanos* incorpora o treinamento e desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional; por último, o *subsistema de monitoração de recursos humanos* encarrega-se do banco de dados, sistemas de informação, e auditoria de recursos humanos.

Apresentadas que foram as actividades da gestão de recursos humanos, na óptica de Chiavenato, Caetano & Vala, e Rocha, constata-se não haver grande discrepância entre as mesmas. Para o presente trabalho, toma-se em consideração o grupo de ferramentas apontadas por Chiavenato, por apresentar um leque de actividades mais completo, abrangente e agrupado em subsistemas. De entre estas actividades, a presente pesquisa apenas tem em conta a avaliação do desempenho humano, e o treinamento de pessoal, pertencentes, respectivamente, ao subsistema de aplicação e ao do desenvolvimento.

2.2 Avaliação do Desempenho Humano

Actualmente a avaliação do desempenho humano, tem sido um tema candente na maior parte da literatura relacionada com a Gestão e Administração de Recursos Humanos. Para os vários estudiosos contemporâneos que se debruçam sobre esta temática, constitui consenso que a mesma é uma das ferramentas, técnicas ou instrumentos mais importante na gestão de recursos humanos.

Para Siqueira (2002: 56), a "... avaliação do desempenho é a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado entre a expectativa de desempenho definida com a organização e o seu desempenho real. A análise do gap ou da distância entre o comportamento ideal e o real é o foco essencial da avaliação de desempenho".

Segundo Fernandes & Caetano (2002: 360), "a avaliação de desempenho é um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização".

Muito mais do que visar uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como do seu potencial de desenvolvimento, a avaliação do desempenho humano é, para Chiavenato (1998: 103), "...um meio pelo qual podem-se localizar problemas de supervisão e gerência, de integração da pessoa à organização, de adequação ao cargo, de localizar possíveis dissonâncias, carências de treinamento e, consequentemente, estabelecer meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas."

Como se pode depreender, os conceitos de avaliação de desempenho acima apresentados longe de se contradizerem, complementam-se. A avaliação de desempenho é, portanto, um sistema formal que visa apreciar o desempenho dos recursos humanos, detectar problemas com estes relacionados com vista a estabelecer meios e programas para sua resolução, não comprometendo deste modo o alcance dos objectivos organizacionais.

Quanto a importância da Avaliação do Desempenho Humano, vale dizer que esta é uma técnica de gestão de recursos humanos muito rica e com aplicações múltiplas. Assim:

"...as avaliações ampliam a base de informação do departamento de pessoal. Este conhecimento pode melhorar as decisões de pessoal e a retroinformação que os empregados têm sobre seu desempenho. [...] Para o departamento de pessoal as avaliações tornam as decisões a respeito de remuneração, colocação, treinamento, desenvolvimento e orientação de carreira mais efectivas. Ao mesmo tempo, o departamento obtém retroinformação sobre suas actividades de desenvolvimento, processo de preenchimento de vagas, projectos de cargos e desafios externos. Em suma, as avaliações de desempenho servem como controle de qualidade do desempenho do empregado e do departamento de pessoal" (Werlher Jr. & Davis, 1983: 269).

Este leque de aplicações da avaliação nas empresas resulta da evolução desta técnica. Como afirma Marras (2000), inicialmente a avaliação do desempenho foi criada para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir seu nível de conhecimentos, habilidades e atitudes. Todavia, graças a prática e ao consequente aperfeiçoamento recebido ao longo

do tempo, o programa de avaliação de desempenho humano foi tendo sua dimensão e nível de abrangência largamente modificados e ampliados para fazer frente às necessidades surgidas no âmbito do controle administrativo.

Neste contexto, é possível depreender que a gestão de recursos humanos não é uma tarefa estática, daí que se torna imperioso, a direcção que lida com esta matéria, acompanhar as mudanças ocorridas, sob risco de ficar ultrapassada. Nesta óptica, segundo o Instituto Superior de Gestão Bancária (1997), a utilidade da avaliação de desempenho pode ser considerada a níveis muito diversos: melhoria do desempenho, ajustamento da remuneração, detecção de necessidades de formação, planeamento de carreira, equidade, apoio e definição de objectivos.

Desta variedade de níveis de aplicação da avaliação do desempenho, encontra-se patente a relação entre esta e as restantes actividades dos subsistemas de gestão de recursos humanos. No que diz respeito a formação, Camara et al. (1998: 335) afirmam que “numa gestão integrada de Recursos Humanos a avaliação de desempenho é, [...] um meio de detectar as necessidades de formação...”.

Visto que a Avaliação do Desempenho Humano é uma técnica de gestão de recursos humanos indispensável em qualquer organização de grande dimensão, importa frisar que ela é somente válida quando se estabelecem objectivos que justifiquem a sua implantação. Assim, são vários os objectivos teóricos apontados para a adopção de um sistema de avaliação do desempenho humano nas organizações. Segundo Moura (2000:106), “o objectivo central da avaliação do desempenho é o de avaliar o trabalho dos empregados de forma correcta e completa”.

A acrescentar a este objectivo, Camara et al. (1998), apontam ainda a gestão dos sistemas de administração salarial, a identificação do potencial dos empregados e o diagnóstico das necessidades de formação.

Fica assim patente que os objectivos da avaliação do desempenho humano vão além do simples acto de avaliar o desempenho dos empregados. Muito mais do que isso, se-

gundo Siqueira (2002), a avaliação do desempenho tem como propósito a busca da excelência organizacional pela melhoria dos recursos humanos investidos nos mais diferentes papéis profissionais. Os resultados dela obtidos passam a ser referências ou indicações para aplicação de políticas e normas administrativas. Para além disto, ela tem o propósito de fechar o círculo de interacção das diversas funções de administração dos recursos humanos.

No que concerne aos métodos de avaliação de desempenho humano, Almeida (1996), Chiavenato (1998) e Rocha (1999), apresentam vários métodos de avaliação de desempenho humano. Devido ao facto dos métodos apresentados por estes autores serem em grande número, serão aqui considerados os métodos referenciados por dois ou pelos três destes autores acima citados, que por sinal são os métodos mais usados e importantes. Esses métodos são os seguintes: métodos de escalas gráficas, métodos de escolha forçada, métodos dos incidentes críticos, métodos de distribuição forçada, método de pesquisa de campo, métodos de comparação aos pares (Vide pág.10).

No que diz respeito a periodicidade, tal como a responsabilidade pela avaliação do desempenho humano, estas dependem, fundamentalmente, da política de recursos humanos adoptada pela instituição, do propósito, do tipo de critério utilizado, da natureza, e da função a ser avaliada (Chiavenato, 1998; e Almeida, 1996).

Todavia, em relação a periodicidade, segundo Almeida (op.cit), nalguns casos existe um ciclo fixo (todos os anos ou de seis em seis meses); noutros é deixado ao critério de cada avaliador; uma outra alternativa é a aplicação dentro de um ciclo bem definido mas desfasado para os vários participantes organizacionais, por forma a não concentrar num só período.

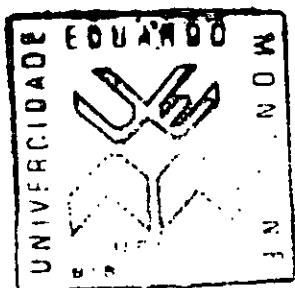


Tabela I
Métodos de Avaliação do Desempenho Humano

Métodos	Meios de Avaliação	Resultados Finais	Vantagens	Desvantagens
Escalas Gráficas	Factores de avaliação definidos e graduados.	Somatório dos pontos atribuídos a cada um dos factores.	Fácil entendimento, aplicação e tratamento de resultados; permite fazer comparações	Efeito do <i>halo</i> ¹ ; tendência a classificar todos do mesmo modo.
Escolha Forçada	Escolha múltipla de frases descritivas de níveis de performance individual.	Somatório dos pontos subjacentes a cada escolha.	Resultados mais confiáveis e isentos de influências subjectivas e pessoais; fácil aplicação.	Não fornece informação suficiente aos subsistemas de GRH ² ; elaboração e montagem complexas.
Incidentes Críticos	Registo de factos de desempenho positivos ou negativos.	Cada factor de avaliação é utilizado em termos de incidentes críticos ou excepcionais.	Reduz o enviesamento; feedback.	Impraticabilidade do registo permanente do comportamento do avaliado; eventual distorção daquilo que foi percebido pelo avaliador.
Distribuição Forçada	Agrupa os avaliados em diferentes classes.	O desempenho como um todo.	Simplicidade de notação e de tratamento de resultados.	Efeito de halo, influência dos comportamentos mais recentes.
Pesquisa de Campo	Avaliação pelo superior com assessoria de um especialista em A.D. ³ .	O especialista por sua vez entrevista os gestores sobre o desempenho de seus subordinados.	Resultados fiáveis e comparáveis; entrosamento com demais áreas de actuação da GRH.	Custo elevado derivado do uso de especialistas; probabilidade de enviesamentos; é dos métodos mais complexos de AD; morosidade.
Comparação aos Pares	Avaliar todos os colaboradores 2 a 2 de cada vez.	Atribuem-se pontos conforme o desempenho é melhor em comparação a outrem.	Compara todos os colaboradores entre si; simplicidade de notação e de tratamento dos resultados.	Quanto maior o número de pessoas a avaliar mais complicado torna-se o processo; efeito de <i>halo</i> ; pouco eficiente.

Fonte: Almeida(1996), Chiavenato(1998) e Rocha (1999)

¹ "Consiste em inferir qualidades positivas ou negativas a partir de uma outra que seja considerada bem representativa" (Siqueira, 2002:64).

² Gestão de Recursos Humanos.

³ Avaliação do Desempenho Humano.

No tocante a responsabilidade pela avaliação do desempenho humano, segundo Chiavenato (1998), esta pode ser atribuída ao superior directo, ao próprio indivíduo, a ambos, à equipe de trabalho, ao órgão de recursos humanos ou a uma comissão de avaliação do desempenho humano.

*

2.3 Formação

Conforme Rocha (1999: 136), a formação enquadra-se no Desenvolvimento de Recursos Humanos, onde para além desta inclui também o desenvolvimento organizacional. "O desenvolvimento individual não inclui apenas a formação no sentido de aumentar a qualidade em ordem a executar uma tarefa específica, mas educação em sentido mais geral, de forma a aumentar o nível de conhecimentos e a capacidade de resposta às mudanças no ambiente exterior à organização."

Na óptica de Chiavenato (1998), o subsistema encarregado pelo treinamento de pessoal e pelo desenvolvimento organizacional é o do desenvolvimento. Como se pode constatar, Rocha designa por formação o que Chiavenato dá pelo nome de treinamento.

Concentremo-nos nos conceitos de formação e treinamento:

Segundo Camara et al. (1998: 325), a formação é "...um processo formal ou informal de aquisição de conhecimentos, atitudes e comportamentos com relevância para a actividade no cargo e para o desenvolvimento pessoal e organizacional. O processo de formação engloba portanto a reciclagem ou actualização de conhecimentos anteriormente adquiridos, bem como o reforço de atitudes e comportamentos desejáveis para o contexto organizacional".

Para Marras (2000: 145), "treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objectiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados directamente à execução de tarefas ou à sua optimização (sic) no trabalho".

Como se pode verificar, não existem diferenças relevantes que possam distinguir estes dois conceitos.

De forma mais elaborada, Rocha (1999) apresenta quatro formas de desenvolvimento de recursos humanos, nomeadamente: orientação, treino, formação e educação. A orientação é aquela que ocorre no geral na altura da entrada na empresa; a educação refere-se a formação académica. Assim:

“O treino designa a formação em determinadas matérias, a qual tem aplicação imediata numa determinada área de uma particular organização. [...] este tipo de formação deve ser preferencialmente feito nas empresas (on-the-job training). [...] Pode dizer-se em síntese, que o treino (training) consiste na repetição da aprendizagem quando a qualidade do desempenho diminui ou quando se torna necessário que o trabalhador mude de função e, portanto, tenha de aprender novas tarefas. Enquanto o treino tem por objectivo formar trabalhadores numa determinada função ou em tarefas específicas, a formação, ou formação profissional, visa aumentar as capacidades das pessoas, sob o ponto de vista profissional, em determinada carreira.”(Rocha, 1999: 135-136)

Para o propósito do presente trabalho, tanto a formação como o treinamento enquadram-se. Contudo, é aqui adoptado o termo formação “...em sentido lato, isto é, a treino e formação indiferenciadamente” (op.cit.: 144). Assim optou-se devido ao facto do conceito formação ser mais abrangente, de horizonte amplo, comparativamente ao treinamento que é mais específico e de curto prazo. Constituem objectivos da formação: aumentar os conhecimentos, fazer adquirir técnicas e modificar as atitudes (op.cit.:141).

Quanto a importância da formação numa organização, Camara et al. (1998) e Ceitil (2002), afirmam que esta é um instrumento indispensável ao gestor de recursos humanos, num ambiente instável e turbulento em que as organizações se inserem, pois permite capacitar as pessoas de forma a estarem aptas a atingir os objectivos das estratégias organizacionais.

Assim sendo, segundo Werlher Jr. & Davis (1983: 198), a formação, quando adequada, permite que os recursos humanos adquiram aptidões, conhecimentos ou atitudes necessários ao desempenho; e, uma vez habilitadas, “...as pessoas e os grupos que constituem a empresa, arrastam consigo a organização em que estão inseridos permitindo o desenvolvimento desta” (Camara et al.,1998: 320).

A este respeito, e com o mesmo raciocínio, Henriques (2002) afirma ser comum estabelecer-se uma relação entre a formação profissional, melhoria do desempenho do trabalhador e, por via indirecta, melhoria do desempenho da organização. Mas, para que essa relação surta efeito, torna-se necessário estabelecer critérios, caso contrário “é o primado de desperdício de recursos na organização...”.

Por conseguinte, é imperioso que se elabore um plano de formação e que se tenha em conta as fases da mesma. Na óptica de Camara et al. (1998), o plano de formação de uma organização tem que ter por norma uma periodicidade anual e é da competência do Departamento de Recursos Humanos, tendo como base a informação recebida da hierarquia e as necessidades detectadas pelo próprio responsável da formação. Assim, tendo em vista a selecção das acções de formação mais adequadas, cabe ao responsável pela formação preparar, no início de cada ano, um repertório de formação contendo todas as acções de formação programadas para esse ano.

Em relação ao tipo, a formação no contexto organizacional, pode ser de dois tipos dependendo da natureza dos participantes e do local onde ela se realiza. Segundo Caetano & Vala (2002), a formação realizada no exterior da empresa por formadores externos, com participantes pertencentes a diferentes empresas, designa-se formação *Inter-Empresas*. A formação na empresa, que recebe a designação de *Intra-Empresa*, ou simplesmente *Intra*, é aquela que se realiza na própria empresa, por formadores externos e ou internos, com participantes pertencentes a mesma empresa e com objectivos e programas adaptados e contextualizados às práticas, condições e características da empresa.

No que concerne as fases de formação, Henriques (2002) apresenta as seguintes: diagnosticar as necessidades totais de formação para recursos humanos; determinar as necessidades efectivas de formação para recursos humanos; seleccionar oferentes para formação; re-analisar necessidades reais de formação; determinar os objectivos, metodologias, programas calendários, formas de avaliação, etc.; iniciar o ciclo de formação; fechar o ciclo de formação.

Para Rocha (1999: 144), o processo de formação implica quatro fases: diagnóstico da situação, programação, implementação, e avaliação.

Ainda acerca das fases da formação, importa frisar que estas não são rígidas, dependem do ponto de vista dos autores. Assim para Camara et al. (1998), o processo de formação, de modo a garantir mudança e uma aquisição de conhecimentos efectivos, deve assentar nas seguintes fases distintas: diagnóstico de necessidades; concepção; acção de formação; pré-avaliação; *follow-up* e acompanhamento; e avaliação.

Fazendo uma análise das fases da formação atribuídas pelos autores acima descritos, fica patente que a primeira fase, a do diagnóstico das necessidades de formação, é comum a ambos autores, não acontecendo o mesmo em relação as restantes fases. Pode-se, portanto, considerar fase imprescindível e decisiva para o sucesso da formação nas organizações.

Segundo Mitchell⁴, citado por Ceitil (2002: 344), os processos e metodologias que podem ser empregues na análise/diagnóstico das necessidades de formação são: observação do campo, questionários, entrevistas, *focus groups*, consulta a diversos indicadores, análise de funções, e sessões de *assessment* a diversas áreas de uma organização.

A avaliação de desempenho humano é então apontada como um indicador válido para a primeira fase da formação⁵. Esta insere-se no método de consulta a indicadores diversos. Contudo, adverte-se para o emprego deste indicador em articulação com outros instrumentos, de maneira a estabelecer um correcto diagnóstico de necessidades de formação. Pois, uma leitura isolada pode gerar deficientes interpretações e, consequentemente, conduzir à práticas pouco eficazes.

Para Rocha (1999), o diagnóstico à determinação das necessidades de formação pode ser feito de acordo com quatro abordagens:

⁴ Mitchell, Garry (1998). *The Trainers Handbook – The AMA Guide to Effective Training* (3rd Edition). New York: AMACOM.

- *Survey* das necessidades de formação – identifica as lacunas de formação através de técnicas como o questionário, entrevista, análise em grupo e grupos-diagnóstico constituídos por representantes de cada unidade podendo ter um carácter permanente (Comissão Consultiva da Formação).
- Estudo das competências – analisa as qualidades necessárias para a execução de determinadas tarefas.
- Análise das tarefas – partindo do conteúdo funcional, determina os perfis dos postos de trabalho, descrevendo as suas exigências e permitindo traçar o perfil da acção formativa.
- Análise da performance – determina a performance exigida a cada tipo de função e compara com os resultados concretos, de forma a concluir pela necessidade ou não de formação adequada a melhorar a performance.

2.4 Interface entre Avaliação do Desempenho Humano e Formação

Chegados a este ponto, pode-se estabelecer um interface entre a avaliação do desempenho humano e a formação, uma vez que existe a possibilidade de, com base nos resultados obtidos na avaliação do desempenho humano, poder-se:

- servir deles como indicador para diagnosticar e analisar as necessidades de formação;
- fazer um inventário das deficiências e elaborar-se o plano e programa de formação;
- avaliar o impacto da formação na melhoria das competências técnicas.

Decorrente desta relação entre estes dois instrumentos de gestão de recursos humanos, pode-se chegar a conclusão de que a avaliação do desempenho humano é, indubitavelmente, uma ferramenta, em si, indispensável a gestão de recursos humanos em organizações modernas, ao mesmo tempo que é um elo determinante na interligação com as restantes actividades da gestão de recursos humanos, rumo a uma Gestão Integrada de Recursos Humanos.

⁵ Diagnóstico de necessidades de formação.

CAPÍTULO 3

ESTUDO DE CASO

Este capítulo incide sobre a pesquisa de campo, apresenta o historial da organização tida como objecto de estudo no que diz respeito a sua origem, períodos mais marcantes e determinantes na transformação da empresa, nele enquadra-se a avaliação do desempenho humano e formação no contexto da TDM, identifica-se o problema, a pergunta de partida que conduz a investigação em causa, as hipóteses, a justificação, e a delimitação do campo de análise.

3.1 Historial da TDM

Em 1908 foi fundada a empresa denominada Correios, Telégrafos e Telefones – CTT. A extinção desta empresa em 1975 é que deu origem a Empresa Nacional de Telecomunicações de Moçambique – Empresa Estatal (TDM – E.E), pelo Decreto nº 5/81 de 10 de Junho (vide anexo). A TDM – E.E, surge no âmbito das transformações ocorridas no pós-independência, que se traduziram na adopção do modelo socialista de desenvolvimento e a consequente política intervencionista adoptada nos sectores económicos e sociais.

Em 1992, no âmbito das reformas política e económica adoptadas, que levaram a transição de uma economia centralmente planificada para uma economia de mercado, dá-se a transformação da empresa TDM de estatal para pública, pelo Decreto nº 23/92 de 10 de Setembro (vide anexo), dotando-se a TDM – E.P de personalidade jurídica, autonomia financeira e administrativa, e de autonomia patrimonial; exercendo a sua actividade sob tutela do Ministério dos Transportes e Comunicações.

Num passado recente, dadas características ambientais em que as organizações se inserem marcado pela globalização dos mercados e pela concorrência interna e externa, surgiu a necessidade de organizar-se o sector das telecomunicações; o que ditou a transformação da TDM de uma Empresa Pública — E.P, para uma Sociedade Anónima

de Responsabilidade Limitada – S.A.R.L, através do Decreto nº47/2002 de 26 de Dezembro (vide anexo):

“Revestindo a Empresa Telecomunicações de Moçambique, E.P, a natureza de empresa pública é de toda a conveniência proceder à sua transformação em Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada, por forma a reforçar não só a organização do sector das telecomunicações, mas também adequá-lo e prepará-lo para a concorrência interna e externa na sequência daquela medida legislativa.”⁶

(A Avaliação do Desempenho humano é já uma realidade na TDM, do mesmo modo que esta organização tem uma aposta na Formação dos seus trabalhadores.)

Relativamente a formação no contexto da TDM, importa referir que na década de setenta foi criado o Centro de Formação Profissional na cidade de Maputo com o objetivo de formar o pessoal dos serviços na então extinta CTT. No período seguinte, novas perspectivas de formação foram delineadas com vista a acompanhar o desenvolvimento rápido da empresa no sector das telecomunicações, o que se traduziu no surgimento do Instituto de Formação das Telecomunicações — IFT tendo começado com a sua actividade em 1991. Como missão, pode-se ler na Estratégia de Formação da TDM:

“O IFT tem por missão promover e garantir uma formação profissional adequada ao nível do desenvolvimento das Telecomunicações, tendo em vista a criação e a elevação contínua de capacidades e habilidades do pessoal no cumprimento das suas obrigações funcionais.” (Estratégia de Formação, 1995)

No período compreendido entre 1999 à 2001, período abarcado pela pesquisa, esta organização teve uma população de, respectivamente, 2.240, 2.287 e 2.308 trabalhadores efectivos⁷.

3.2 Problema

Os cinco subsistemas de administração de recursos humanos⁸ não devem ser vistos como compartimentos estanques, existe uma interrelação que pode ser aproveitada de

⁶ Parágrafo II do Boletim da República, I Série, nº52, 5º Suplemento de 2002.

⁷ Relatório e Contas 2002.

⁸ De acordo com Chiavenato (1998), os subsistemas de administração de recursos humanos são: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitorização.

maneira a que um ou outro subsistema determine quais as reais necessidades dos restantes. De entre as actividades destes subsistemas, a avaliação do desempenho humano é considerada por muitos autores como uma das técnicas ou ferramentas de gestão de recursos humanos mais importante, senão a mais importante, dada a possibilidade de fornecer um *feedback* as outras técnicas.

Na TDM, os processos de avaliação de desempenho humano e formação em vigor no período de pesquisa, aparentaram ter uma lacuna que se prendeu ao facto de não se tirar o devido proveito dos potenciais da avaliação do desempenho humano enquanto ferramenta de gestão de recursos humanos, acontecendo o mesmo em relação ao IFT, onde os cursos nele ministrados pareceram não incidir sobre as necessidades de formação específicas a cada divisão, direcção ou sector.

Constitui problema deste trabalho, a não maximização do emprego tanto da Avaliação do Desempenho Humano como da Formação, pelo órgão que vela pela gestão de recursos humanos na TDM (Direcção de Gestão de Pessoal – DGP).

3.2.1 Questão de partida

Tem-se como questão de partida a seguinte:

- Em que medida o Sistema de Avaliação do Desempenho Humano, na TDM, contribui para o diagnóstico das necessidades de formação dos seus recursos humanos?

3.2.2 Hipóteses

Para este trabalho aventa-se as seguintes hipóteses:

- Não se pode estabelecer nenhum tipo de relação entre a formação e a avaliação do desempenho humano na TDM.

- O sucesso da implementação do sistema de avaliação do desempenho humano na TDM, depende basicamente do nível de funcionamento da Direcção de Gestão do Pessoal.

3.3 Justificação do objecto de estudo

Optou-se pela TDM, por ser uma empresa de grande dimensão, moderna em termos de tecnologia e técnicas de gestão, de longa existência e com uma dinâmica adaptável as mudanças do ambiente.

Segundo Woodward, citado por Mintzberg (1995), a dimensão de uma organização pode ser medida pelo número de assalariados, o volume de vendas, a dimensão do orçamento, o montante do investimento em capital e outros factores. A acrescentar a isso, está o tipo de serviços tão importantes que a TDM presta à sociedade na área das telecomunicações, e a sua estrutura orgânica.

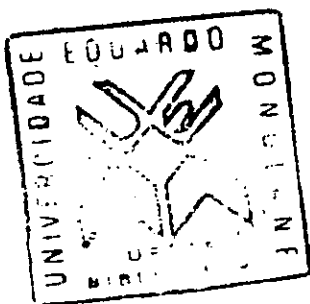
3.2.2 Delimitação do Campo de Análise

O estudo a realizar-se na TDM, em Maputo, abrange o período de 1999 à 2001; e a recolha de dados restringe-se ao Pelouro de Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos, o qual englobou durante esse período, a DGP e a Direcção do IFT. É de salientar que esta estrutura sofreu alterações consideráveis no ano de 2002.

3.2.3 Métodos empregues no Campo de Análise

Segundo Quivy & Campenhoudt (1992:188) no sentido restrito, método, designa o “dispositivo específico de recolha ou de análise das informações, destinadas a testar hipóteses de investigação”.

Conforme Quivy & Campenhoudt (1992), as grandes categorias de métodos são: inquérito por questionário, entrevista, observação directa, recolha de dados preexistentes. A presente pesquisa emprega de forma cruzada a entrevista e a recolha de dados preexistentes. Importa frisar que o método predominante é a entrevista semi-estruturada aplicada aos gestores de recursos humanos afectos, no período em pesquisa, à DGP e à Direcção de Formação.



Entrevista semi-estruturada – procedimento no qual o entrevistador faz perguntas, oralmente, ao interlocutor (préviamente seleccionado de acordo com algum critério), focalizando um assunto.

Recolha de dados preexistentes – consiste na recolha de dados em documentos escritos, ao que se denomina de fontes primárias.

CAPÍTULO 4

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados, sobre a avaliação de desempenho humano e formação, obtidos nos documentos internos da TDM e nas entrevistas. O mesmo faz o *interface* entre a teoria e a prática, confrontando as concepções teóricas sobre a gestão de recursos humanos apresentadas no capítulo 2, com os dados obtidos na pesquisa de campo (documentos preexistentes e entrevistas), e entre estes, de modo a testar-se as hipóteses.

Os dados que se seguem foram recolhidos, por um lado, através de documentos preexistentes na TDM, e por outro lado, através de entrevistas semi-estruturadas feitas aos gestores (Vide Anexo⁹) que no período abarcado pela pesquisa estiveram directamente envolvidos nos processos de avaliação de desempenho e formação profissional. Este grupo alvo foi seleccionado por meio de uma amostragem intencional¹⁰.

4.1 Dados Preexistentes

O período abarcado pela pesquisa foi marcado pela vigência de duas estruturas organizacionais. Uma vigorou de 1998 à 2000 (Vide Anexo), tendo sido sucedida por outra que vigorou até 2002 (Vide Anexo¹¹), altura em que voltou-se a fazer alterações originando o organigrama que está em vigor desde 2002 (Vide Anexo¹²).

Entre 1999 à 2001, a TDM possuía uma Estrutura Organizacional Geral composta hierarquicamente por: Conselho de Administração, Pelouro, Direcção, Divisão e Departamento. Nesse período, a DGP insiria-se, juntamente com a Direcção do IFT, no Pelouro de Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos.

⁹ Lista de Entrevistados

¹⁰ Segundo Earl Babbie (1999), a amostragem intencional é aquela que selecciona a amostra baseando-se no próprio conhecimento da população e dos seus elementos, [...] e quando se quer estudar um pequeno subconjunto de uma população maior, onde muitos membros do subconjunto são facilmente identificados.

¹¹ Estrutura organizacional da TDM implementada a partir do ano 2000.

¹² Estrutura organizacional geral da TDM, SARL.

Para o propósito da presente pesquisa, tendo em conta a estrutura organizacional apresentada, interessa privilegiar no Pelouro de Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos, a DGP e o IFT. Dentro da DGP o destaque vai para a Divisão de Carreiras e Quadros e para o Departamento de Gestão da Formação. Na Direcção do IFT, o destaque vai para os dois departamentos, o da Formação Geral e Gestão, e o da Formação Técnica.

No que diz respeito a Avaliação do Desempenho Humano na TDM, esta foi e continua sendo tarefa da responsabilidade da Divisão de Carreiras e Quadros. É de salientar que esta divisão foi criada no ano 2000. Segundo relatórios da avaliação de desempenho de 1999 à 2001, período em que vigorou o designado novo sistema de avaliação, a metodologia empregue na avaliação de desempenho consistiu no uso de fichas de contrato de performance (Vide Anexo¹³) baseadas na avaliação por objectivos/resultados em função da descrição de postos de trabalho, destinado aos quadros (chefias e técnicos superiores); e no uso de fichas de apreciação de desempenho (Vide Anexo¹⁴) baseadas em factores de avaliação, aplicadas aos colaboradores afectos às linhas de carreira administrativa e de apoio geral e à técnica e comercial de telecomunicações.

Segundo a mesma fonte, a análise de resultados da Avaliação do Desempenho era feita tendo em conta os resultados globais e por unidade funcional em que os trabalhadores estavam afectos: Gabinete do Presidente do Conselho de Administração -PCA, Pelouro, Direcção e Área de Telecomunicações. A informação daí resultante consta nos referidos relatórios, nos quais se estabelece que a avaliação, os resultados dela obtidos e consequentemente o relatório visavam:

- Fornecer ao Conselho de Administração um conjunto de informações relativas ao desempenho e performances demonstradas pelos trabalhadores no exercício das suas funções;
- Eficácia da gestão de carreiras e remuneração;

¹³ Ficha de Avaliação do Desempenho Humano (Contrato Performance).

¹⁴ Ficha de Avaliação do Desempenho Humano (Apreciação de Desempenho).

- Identificação e/ou fidelização dos melhores profissionais;
- Identificação do potencial do trabalhador na perspectiva de uma gestão de carreira e da remuneração essencialmente personalizada;
- Reorientação profissional dos colaboradores em função das potencialidades demonstradas pelos mesmos.
- Levantamento das necessidades de formação na perspectiva da qualificação profissional ao nível das exigências do mercado;

Como vantagens do novo Sistema de Avaliação de Desempenho Humano os mesmos relatórios apontam que permitiu:

- o envolvimento entre as chefias e os subordinados ao longo do processo;
- o acompanhamento e conhecimento a par e passo da forma como os subordinados desenvolvem as suas actividades;
- um maior comprometimento na prossecução dos objectivos da empresa.

No tocante a formação pretende-se, na óptica da TDM¹⁵, que seja “uma acção intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem. [...] A formação deve simplesmente tentar orientar essas experiências de aprendizagem num sentido positivo e benéfico, suplementá-las e reforça-las com uma actividade planificada e coordenada a fim de que os indivíduos em todos os níveis da empresa possam desenvolver mais rapidamente os seus conhecimentos e aquelas atitudes e habilidades que beneficiarão a eles mesmos e a empresa.”

Assim sendo, segundo a mesma fonte, deve ser política de cada gestor questionar-se sempre sobre como o seu pessoal está sendo ajudado pela formação e o que este pode alcançar através da mesma. É deste modo que se estabeleceu que, no período compreendido entre 1999 à 2001, deveria ser da responsabilidade da chefia a solicitação dos cursos do seu interesse ao IFT, e à DGP caberia a tarefa de implementar um ambi-

¹⁵ Estratégia de Formação 1995, pág.3.

cioso programa de formação multifacetada que encorajasse o pessoal a enriquecer os seus conhecimentos, perspectivar uma carreira profissional na empresa e o desenvolvimento da personalidade individual. Este programa pretendia ser vasto e abrangente. Para o efeito, acrescenta o mesmo documento, é importante pôr o pessoal sempre ao corrente de todos os esquemas e programas de formação existentes na empresa.

Segundo a mesma fonte, o processo de formação na TDM pressupunha necessariamente as seguintes etapas (vide Fig1, p.26):

- Levantamento das necessidades de formação e o diagnóstico de formação;
- A programação da formação para atender às necessidades;
- A implementação e execução do programa;
- A avaliação dos resultados.

A mesma fonte indica que na TDM a necessidade de formação deveria ser medida pela diferença entre o nível de eficiência actual e o nível de eficiência desejado e valer-se de recursos como:

- Observações;
- Solicitações das chefias;
- Entrevistas, e;
- Planos organizacionais a longo prazo.

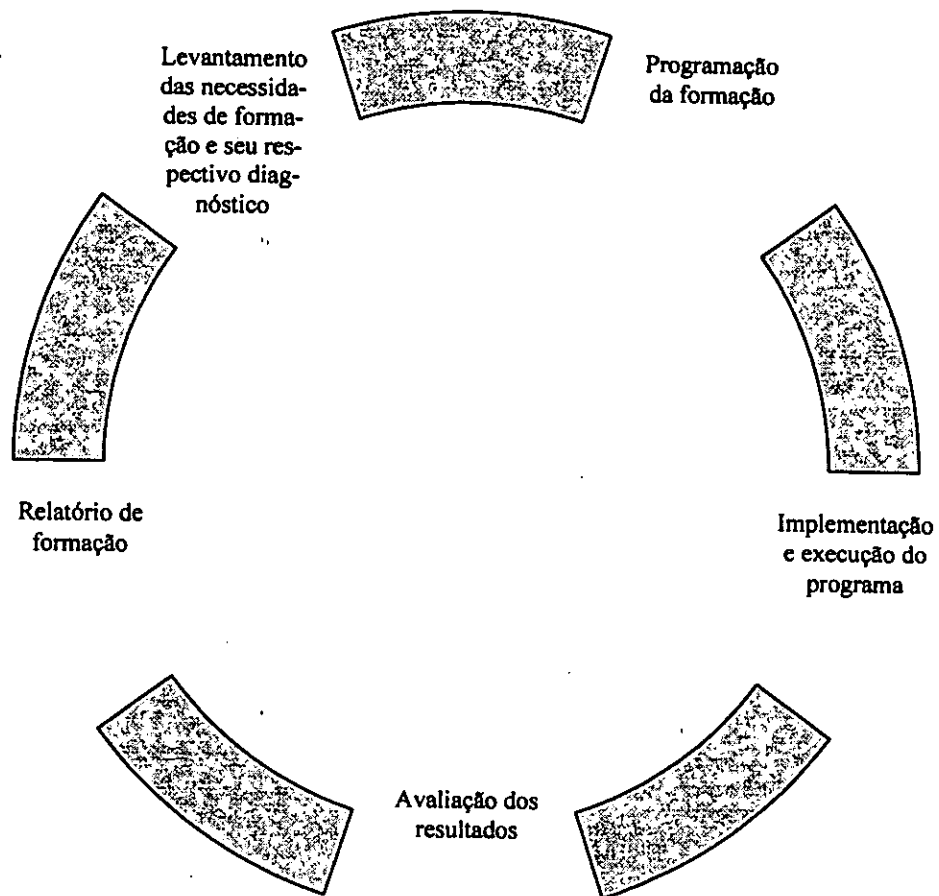


Fig.1 – Etapas do processo de formação na TDM

Fonte – Estratégia de Formação, 1995.

4.2 Entrevistas

Foram elaborados dois guiões de entrevistas, um destinado a DGP (Vide Anexo¹⁶) e outro ao IFT (Vide Anexo¹⁷). Das entrevistas, em número de 8, feitas aos trabalhadores que durante o período 1999 à 2001 participaram directamente no processo da avaliação do desempenho humano e formação na TDM, apurou-se o seguinte:

Junto aos Técnicos de Recursos Humanos, as informações recolhidas, indicam que a avaliação do desempenho humano teve início na TDM, no ano de 1994. Na época, ainda não existia um órgão criado para o efeito, a avaliação do desempenho humano era uma tarefa coordenada pela Divisão de Administração do Pessoal, mas que contava com a colaboração de uma comissão *ad-hoc*. Na altura a avaliação era factorial com escalas sistematizadas e visava, em linhas gerais, melhorar o levantamento das necessidades de formação; aliar a evolução de carreiras; e criar incentivos aos melhores trabalhadores.

É de salientar que dois anos antes do início oficial, “fez-se um teste piloto da avaliação do desempenho na empresa”¹⁸. No ano seguinte, segundo a mesma fonte, tratou-se das formalidades e preparação da implementação do sistema de avaliação do desempenho humano.

Este sistema de avaliação do desempenho humano vigorou até 1998, tendo sido interrompido por motivos de ordem administrativa. No mesmo ano dá-se a criação do Projecto de Gestão Integrada de Recursos Humanos. Antes disso, teria havido em 1996, uma alteração nos factores de avaliação dado a críticas recebidas quanto a complexidade dos mesmos. Segundo um dos entrevistados¹⁹, a interrupção do processo de avaliação do desempenho humano, aconteceu precisamente numa altura em que já se tinha feito o esforço de se melhorar o emprego do instrumento através das falhas que se fo-

¹⁶ Guião de entrevista DGP.

¹⁷ Guião de entrevista IFT.

¹⁸ Técnico de Recursos Humanos.

¹⁹ Membro da comissão da avaliação do desempenho humano.

ram detectando ao longo da implementação e quando se estava a fazer uma tentativa de planear a formação com base na informação dos resultados da avaliação.

No âmbito do Projecto de Gestão Integrada de Recursos Humanos criado em 1998, é introduzido em 1999 um novo modelo de avaliação de desempenho humano que contou com a assessoria de técnicos portugueses. Segundo o coordenador do projecto, o método empregue foi o de escala gráfica, este método engloba factores de avaliação e a respectiva pontuação. A avaliação tinha como objectivo dar uma nova performance à organização de modo a medir o grau de contribuição dos funcionários no alcance da estratégia da organização.

Ainda acerca dos objectivos da avaliação do desempenho humano no período em causa, obteve-se respostas espontâneas do género: “visavam saber qual o desempenho dos trabalhadores e da própria empresa”.

Quando questionados sobre o tratamento dado aos resultados da avaliação do desempenho humano foi dito por unanimidade que na prática estes não serviram para o que estava previsto, além de base para atribuição de um incremento salarial e fidelização dos melhores funcionários.

Sobre as fraquezas do sistema de avaliação do desempenho humano, um dos entrevistados afirmou: “nunca se chegou a atingir os objectivos que foram estabelecidos daí que se cancelou. Um dos aspectos que esteve na origem do fracasso da avaliação do desempenho humano foram as mentalidades (o modo submisso dos trabalhadores encararem a chefia, tendência de avaliar todos do mesmo modo)”²⁰.

Acerca da importância da avaliação do desempenho humano, houve unanimidade nas respostas, ao darem a entender que mesmo com todas as falhas e problemas detectados ao longo do processo, não tiram a validade do mesmo como instrumento de gestão de recursos humanos.

No que diz respeito ao levantamento das necessidades de formação, segundo fontes²¹, este processou-se por meio de entrevistas levadas a cabo por uma equipe criada para o efeito, faziam-se entrevistas individuais às chefias e aos respectivos subordinados de modo a confrontar-se os resultados obtidos nas mesmas, identificando-se deste modo o *gap* de competências. A partir dessa informação concebiam-se cursos, elaborava-se o plano de formação o qual agrupava os trabalhadores no respectivo curso a ser frequentado e servia de base para a concepção do Relatório da Formação.

Em resposta a questão sobre o relacionamento entre a DGP e o IFT, deu-se a entender que “na altura não havia quase nenhuma ligação, a não ser por questões de obtenção de cadastro dos trabalhadores usuários do IFT”²². Em uma outra resposta a esse respeito foi dito que se estabelecia uma “relação de complementaridade, visto que os cursos ministrados no IFT, eram desenhados com base na necessidade da empresa”²³.

Sobre a relação avaliação de desempenho/formação, um técnico da Direcção de Formação, anteriormente designado Gabinete de Apoio Técnico, informou que “houve uma tentativa de incorporar na ficha de avaliação um item ligado a necessidade de formação. Contudo, não foi possível dar-se o tratamento adequado, visto que os cursos apontados pelos avaliados não tinham nada a ver com as funções. Notou-se que eram indicados cursos fora do âmbito dos objectivos traçados pelo IFT”.

4.3 Análise dos Resultados

Dos dados obtidos no estudo de caso, tem-se que o Pelouro de Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos é a estrutura montada dentro da TDM, que responde pelas actividades que têm a ver com os recursos humanos dentro da organização. A estrutura assim montada vai de acordo com o conceito de Gestão de Recursos Humanos na óptica de Keating (2002: 104), segundo o qual a gestão de recursos humanos pressupõe uma gestão diferenciada através de uma estrutura criada para o efeito.

²⁰ Ex Administrador de Recursos Humanos.

²¹ Técnicos da Direcção de Formação.

²² Técnico especializado da Direcção de Formação.

²³ Ex Administrador de Recursos Humanos.

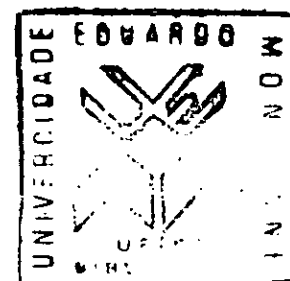
Assim, o Pelouro de Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos foi o que englobou entre 1999 à 2001, as Direcções de Gestão do Pessoal e o IFT; que por sua vez encarregaram-se, respectivamente, da avaliação do desempenho humano e formação do pessoal da TDM.

Durante esse período, a avaliação do desempenho humano processou-se por meio do método de escala gráfica, o que implicou no emprego de um formulário onde constavam os factores de avaliação e as respectivas classificações. De notar que este é o método considerado por Almeida (1996), Chiavenato (1998), e Rocha (1999), como sendo o mais simples, de fácil aplicação e de fácil tratamento de resultados.

No que concerne aos objectivos da avaliação definidos nos documentos internos da empresa, na prática não foram tidos em conta. Isto demonstra que se empregou o conceito simplista da avaliação do desempenho humano de Fernandes & Caetano (2002: 360)²⁴, que contraria a tese defendida por Chiavenato (1998: 103) segundo a qual a avaliação do desempenho humano é um meio que possibilita detectar problemas de gestão de linha, de integração, enquadramento, de carência de treinamento e a partir daí fazer face a esses problemas através de programas adequados a realidade.

Em relação a formação do pessoal na TDM, na prática visou, basicamente, a melhoria do desempenho das funções em exercício. Isto contraria o que está enunciado na Estratégia de Formação, ao referir que os indivíduos dentro da organização devam ser capazes de executar trabalhos de complexidade acima daqueles relativos aos cargos que ocupam, e também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada.

Quanto ao plano de formação este foi anual enquanto existiu na TDM, o que vai de acordo com o estabelecido por Camara et al. (1998), ao afirmarem que o plano de formação de uma organização tem que ter por norma uma periodicidade anual. Já em relação a competência dos planos o mesmo autor diz que estes devem ser da responsabilidade do departamento de recursos humanos. Isto vem a contrariar o praticado na TDM, onde os planos foram da competência da própria Direcção do IFT. Ademais,



nem sequer foi possível ter-se acesso aos planos de formação, nem o repertório contendo as acções programadas para o período da pesquisa, sob alegação de não se ter recebido orientações para elaborar-se, o que contraria uma vez mais a teoria de Camara et al. (1998).

No tocante ao processo de formação, este é composto na TDM por quatro etapas a semelhança das apresentadas por Rocha (1999: 144). Assim concorda-se que o processo de formação seja somente composto pelas seguintes quatro fases a saber: levantamento das necessidades de formação, programação, implementação e avaliação.

No concernente, ao levantamento ou diagnóstico das necessidades de formação, estabeleceu-se que a metodologia empregue na TDM, consistiria na observação, solicitação das chefias, entrevistas as chefias e aos respectivos subordinados, e planos organizacionais a longo prazo. Contudo a informação obtida nas entrevistas revela que a metodologia empregue no período de pesquisa foi somente a entrevista as chefias e subordinados. No entanto, persistem dúvidas se de facto isso terá acontecido.

²⁴ Ver capítulo II, Pág.6, do presente trabalho.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

À guisa de conclusão desta pesquisa, cujo o tópico é análise da relação entre a avaliação do desempenho humano e formação do pessoal na TDM-E.P, com o objectivo principal de compreender e testar a operacionalidade da avaliação do desempenho humano como instrumento de gestão de recursos humanos, à luz das hipóteses levantadas, em como não se podia estabelecer nenhum tipo de relação entre a avaliação do desempenho humano e formação do pessoal na TDM; e a de que o sucesso da implementação do sistema de avaliação do desempenho humano na TDM, dependia basicamente do nível de funcionamento da DGP, registam-se a seguir um conjunto de constatações que atendem aos objectivos e as hipóteses levantadas.

Assim, o estudo demonstrou que no tocante a primeira hipótese, tanto a DGP como o IFT, levaram a cabo distintivamente os processos de avaliação do desempenho humano e formação do pessoal. Relativamente a segunda hipótese, os dados do estudo de caso apontam que a DGP não teve um papel pleno de interveniente, coordenador e dinamizador em ambos os processos. Estas constatações permitem corroborar ambas hipóteses levantadas.

De facto na análise de dados constata-se que, entre 1999 à 2001 o sistema de avaliação do desempenho humano na TDM, apesar de concebido obedecendo a questões metodológicas e técnicas defendidas pela literatura, não atingiu os objectivos inicialmente traçados. As vantagens do referido sistema que constam nos Relatórios de Avaliação do Desempenho Humano da instituição, não corresponderam ao sucedido. O mesmo aconteceu em relação a formação do pessoal na TDM, onde o período abarcado pela pesquisa foi marcado pelo não cumprimento do disposto na Estratégia de Formação e no programa para o triénio em causa.

Importa salientar que, a maximização da avaliação do desempenho humano como instrumento de gestão de recursos humanos é algo que não se vislumbra num futuro pró-

ximo na instituição, mas que, contudo, nota-se um esforço de se ter em conta a revisões periódicas nestes processos, o que em si só constitui um passo para o devido emprego da avaliação do desempenho humano como instrumento de gestão de recursos humanos.

De referir que, embora a literatura consultada (Vide capítulo II – Revisão da Literatura) obedeça a essa relação, há uma tendência da mesma limitar-se a descrever aspectos gerais ligados ao processo da avaliação do desempenho humano, focando muito superficialmente questões de análise e tratamento dos resultados obtidos no processo, um dos objectivos específicos da presente pesquisa; e sua relação com as outras actividades da gestão de recursos humanos, aspecto chave numa gestão integrada de recursos humanos.

Objectivo principal foi atendido na medida em que constatou-se que de facto, é indubitável a importância da avaliação do desempenho humano como instrumento de gestão de recursos humanos, a mesma é dos instrumentos de gestão de recursos humanos mais importante, capaz de fornecer *inputs* as restantes actividades de gestão de recursos humanos e a tomada de decisão do vértice estratégico da organização, de modo a adequá-los às circunstâncias tanto do ambiente interno como do externo a organização.

Portanto, a inter-relação entre a avaliação do desempenho humano e formação do pessoal passa pelo inter-relacionamento entre os vários subsistemas de gestão de recursos humanos e, conseqüentemente, por uma Gestão Integrada de Recursos Humanos. Assim sendo, recomenda-se:

- Um maior comprometimento e intervenção da alta direcção da Gestão do Pessoal de forma a assegurar a elaboração e cumprimento dos planos, programas e estratégias delineadas para os processos de avaliação de desempenho humano e formação.
- Unir os órgãos responsáveis pelos processos de avaliação de desempenho humano e formação, respectivamente, Divisão de Carreiras e Quadros e Departamento de Formação, criando-se deste modo bases para melhor tirar-se proveito dos resultados da ava-

liação do desempenho humano e de uma maneira implícita racionalizar os recursos gastos nestes processos.

D

➤ Capacitar tanto os gestores de recursos humanos como os gestores de linha que conduzem ambos processos (avaliação do desempenho humano e formação), de forma a que haja justiça nos procedimentos e se tire um proveito integral dos resultados, fazendo deste modo da avaliação do desempenho humano uma mais valia na Gestão de Recursos Humanos da TDM.

CAPÍTULO 6

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Fernando. (1996). *Avaliação de desempenho para gestores*. Portugal: McGraw-Hill.

BABBIE, Earl. (1999). *Métodos de pesquisas survey*. Belo Horizonte: UFMG.

CAETANO, António; VALA, Jorge (organizadores). (2002). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. 2.ed. Lisboa: Editora RH.

CAMARA, Pedro; GUERRA, Paulo, RODRIGUES, Joaquim. (1998). *Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. 2.ed. Lisboa: Dom Quixote.

CEITIL, Mário. (2002). *O papel da formação no desenvolvimento de novas competências*. in CAETANO, António; VALA, Jorge. *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. 2ª ed. Lisboa: RH.

CHIAVENATO, Idalberto. (1995). *Recursos humanos*. 3ª ed. São Paulo: Atlas.

_____. (1998). *Desempenho humano nas empresas: Como desenhar cargos e avaliar desempenho*. São Paulo: Atlas.

CIRESP - Comissão Interministerial da Reforma do Sector Público. (2001). *Estratégia global da reforma do sector público 2001-2011*. Maputo: Imprensa Nacional de Moçambique.

FERNANDES, Alexandre; CAETANO, António. (2002). in CAETANO, António; VALA, Jorge. *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. 2ª ed. Lisboa: Editora RH, Lda. Capítulo XII.

GOVERNO DE MOÇAMBIQUE. Decreto nº5/81 de 10 de Junho referente a criação da Empresa Nacional de Telecomunicações de Moçambique. E.E. – e extingue a Di-

recção dos Serviços dos Correios, Telégrafos e Telefones. Maputo: Boletim da República I Série, Suplemento, nº23; 1981.

_____. Decreto nº23/92 de 10 de Setembro referente a transformação da Empresa Nacional de Telecomunicações de Moçambique. E.E. em Empresa Nacional de Correios de Moçambique, E.P. Maputo: Boletim da República I Série, Suplemento, nº37; 1992.

_____. Decreto nº47/2002 de 26 de Dezembro referente a transformação em Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada, a Empresa Nacional de Telecomunicações de Moçambique, E.P. Maputo: Boletim da República I Série, 5º Suplemento, nº52; 2002.

HENRIQUES, P. Lopes. (2002). *A eficácia da formação*. in Recursos humanos magazine: a gestão das pessoas em revista. Edição nº 21. Jul/Ago. Lisboa: Editora RH.

ISGB - Instituto Superior de Gestão Bancária. (1997). *Gestão de recursos humanos*. _ : Instituto de Formação Bancária.

KEATING, José Bernardo. (2002). *A natureza da função de gestão de recursos humanos*. in CAETANO, António; VALA, Jorge. *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. 2.ed. Lisboa: Editora RH, Lda. Capítulo IV. p.104.

MARRAS, Jean Pierre. (2000). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura.

MINTZBERG, Henry. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Dom Quixote.

MOURA, Estevão. (2000). *Gestão dos recursos humanos: influências e determinantes do desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.

PERETTI, m. (1997). *Recursos humanos*. Lisboa: Sílabo, LDA.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Editora Gradiva.

ROCHA, J. (1999). *Gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

SIQUEIRA, Wagner. (2002). *Avaliação de desempenho: Como romper amarras e superar modelos ultrapassados*. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso.

VERGARA, Sylvia Constant. (1998). *Projectos e relatórios de pesquisa em administração*. 2.ed. São Paulo: Atlas.

WERLHER Jr, William; DAVIS, Keith. (1983). *Administração de pessoal e recursos humanos*. Brasil: MacGraw— Hill Lda.

6.1 FONTES PRIMÁRIAS

Ernst & Young. (2003). *Relatório e contas 2002*. Maputo, 10 de Junho: Telecomunicações de Moçambique, SARL.

Fernandes, Rui. (1992). *Telenotícias nº 0*. Maputo: Abril a Junho: Telecomunicações de Moçambique.

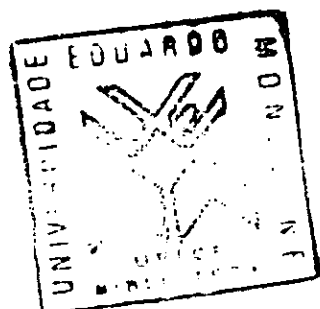
Instituto de Formação das Telecomunicações. (1995). *Estratégia de formação*. Maputo: Telecomunicações de Moçambique.

Pelouro de Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos. (1999). *Relatório final da avaliação do desempenho humano*. Maputo, Março de 2000: Telecomunicações de Moçambique.

_____. (2000). *Relatório final da avaliação do desempenho humano*. Maputo, (sem mês): Telecomunicações de Moçambique.

_____. (2001). *Relatório final da avaliação do desempenho humano*. Maputo, Fevereiro de 2002: Telecomunicações de Moçambique.

ANEXOS

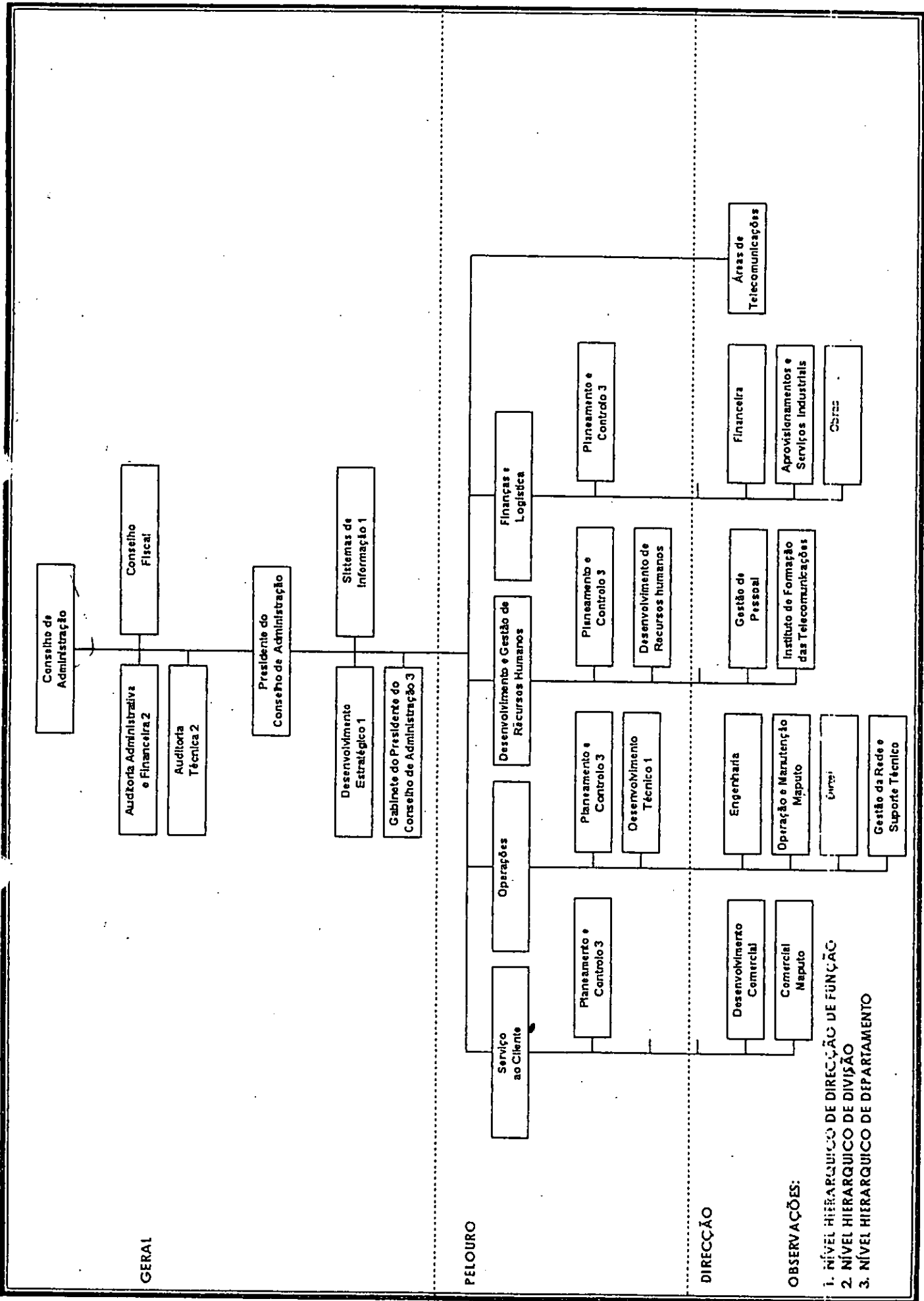


ANEXOS

- ▶ Lista de Entrevistados
- ▶ Organigrama 1998
- ▶ Organigrama 2000
- ▶ Organigrama 2002
- ▶ Guião de Entrevista – DGP
- ▶ Guião de Entrevista – IFT
- ▶ Ficha de Avaliação do Desempenho Humano (Contrato Performance)
- ▶ Ficha de Avaliação do Desempenho Humano (Apreciação de Desempenho).

LISTA DE ENTREVISTADOS

NOME	DATA	ASSUNTO
Sara Guambe	03/12/03	Avaliação de Desempenho Humano
Gina Alcobia	15/12/03	Formação
Rogério Nuvunga	09/02/04	Formação
Armando Munhequete	09/02/04	Formação
Valério Zacarias Matete	15/03/04	Avaliação de Desempenho Humano / Formação
Agostinho Leviek	18/03/04	Avaliação de Desempenho Humano
Vasco Macamo	19/03/04	Avaliação de Desempenho Humano / Formação
Alegre Arone	23/03/04	Avaliação de Desempenho Humano



GERAL

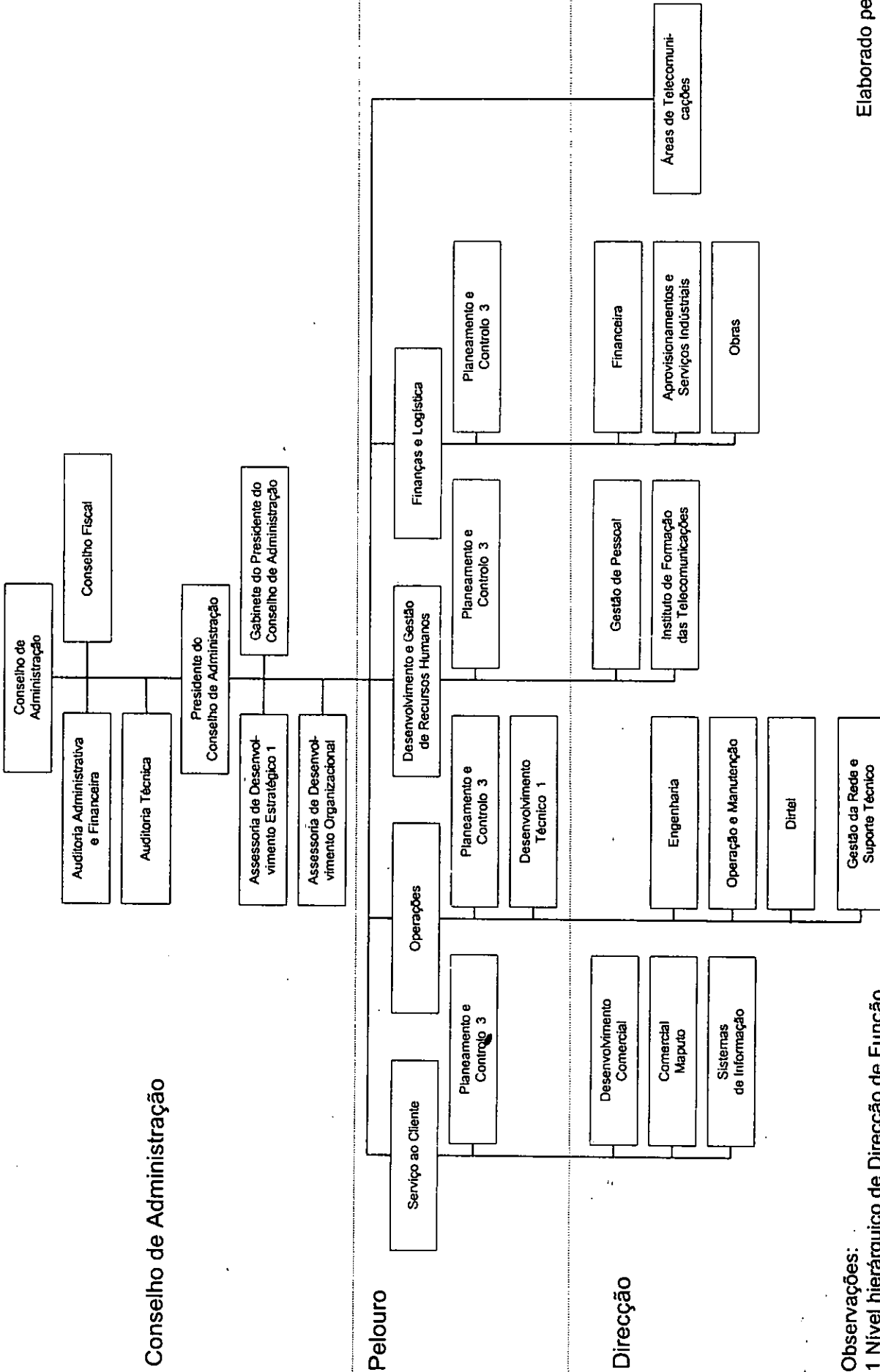
PELOURO

DIRECÇÃO

OBSERVAÇÕES:

1. NÍVEL HIERÁRQUICO DE DIRECÇÃO DE FUNÇÃO
2. NÍVEL HIERÁRQUICO DE DIVISÃO
3. NÍVEL HIERÁRQUICO DE DEPARTAMENTO

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL GERAL DA TDM IMPLEMENTADA A PARTIR DO ANO 2000

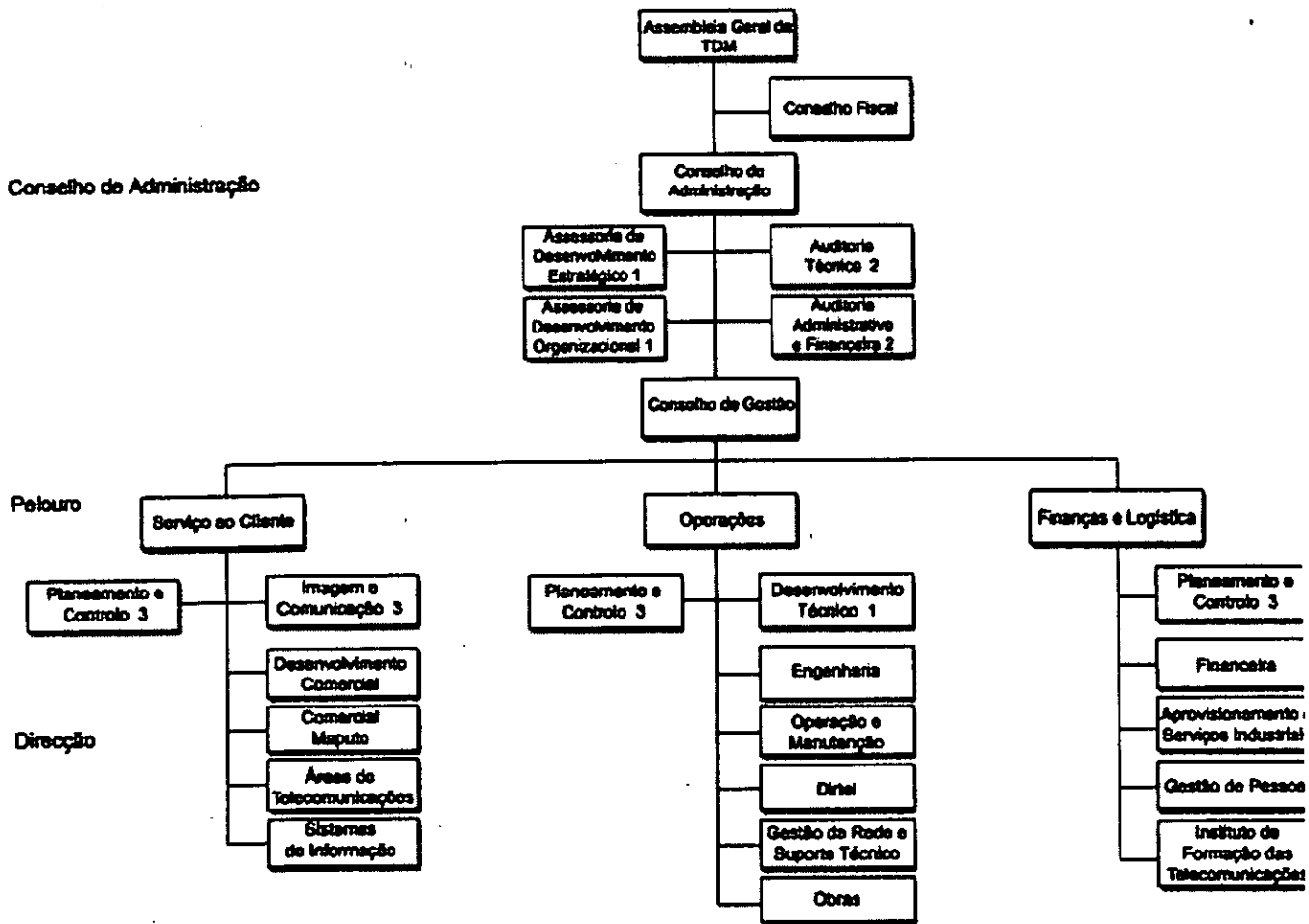


Observações:
 1 Nível hierárquico de Direcção de Função
 2 Nível hierárquico de Divisão
 3 Nível hierárquico de Departamento

Elaborado pela ADE
 Maio de 2000



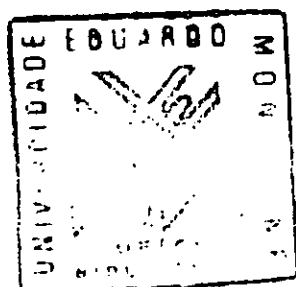
Estrutura Organizacional Geral da T D M, SARL



Observações:
 1 Nível hierárquico de Direcção de Função
 2 Nível hierárquico de Divisão
 3 Nível hierárquico de Departamento

Guião de Entrevista - DGP

Questões	Objectivos
1. Quais as actividades da Gestão de Recursos Humanos sob responsabilidade da DGP?	- Inteirar sobre as tarefas relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos na TDM.
1.1 Qual a relação que se pode estabelecer entre essas actividades?	- Saber até que ponto existe uma inter-relação entre as actividades de Gestão de Recursos Humanos na TDM, especialmente entre a Avaliação do Desempenho Humano e Formação.
2. Quais os objectivos da Avaliação do Desempenho Humano na TDM?	- Conhecer as razões da adopção de um Sistema de Avaliação do Desempenho Humano na TDM.
3. Qual a importância da avaliação do desempenho humano na TDM?	- Verificar o quê que a Avaliação do Desempenho Humano acrescenta a Gestão de Recursos Humanos na TDM. - Detectar até que ponto se maximiza a utilização deste instrumento de Gestão de Recursos Humanos.
4. Qual o tratamento dado aos resultados da avaliação do desempenho humano na TDM?	- Conhecer quais os procedimentos pós-avaliação. - Verificar em que medida os objectivos estabelecidos para avaliação do desempenho humano são alcançados.
5. Qual o método empregue na avaliação do desempenho humano na TDM?	- Saber quais as razões da escolha do método.
6. Qual a relação entre a DGP e a Direcção do IFT na TDM?	- Verificar se existe algum vínculo entre as duas direcções; - Caso exista, inteirar sobre como se processa o relacionamento entre elas.



Guião de Entrevista - IFT

Questões	Objectivos
1. Quais os objectivos estabelecidos para a formação?	- Saber o que se pretende alcançar com a formação e até que pontos esses objectivos são alcançados.
2. Como é coordenada a Formação?	- Conhecer as partes envolvidas no processo; - Saber qual o relacionamento das mesmas com a DGP, e em especial com a Divisão de Carreiras e Quadros.
3. Fale do Plano de Formação	- Inteirar sobre aspectos mais relevantes do Plano
4. Quais os passos que o ciclo de Formação obedece na TDM?	- Verificar se etapas como a do <i>diagnóstico das necessidades de formação, avaliação</i> , e outras intermédias são tidas em conta.
5. Qual a metodologia empregue no <i>diagnóstico das necessidade de formação</i> ?	- Saber qual o instrumento usado para o efeito
6. Como são concebidos os cursos?	- Conhecer as partes envolvidas na concepção; - Verificar até que ponto o processo é participativo e flexível.

**CONTRATO DE PERFORMANCE****PERÍODO DE AVALIAÇÃO**

De:

A:

IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO

Nome

Posto de Trabalho

Área (Direcção / Divisão / Departamento)

Antiguidade no Posto de Trabalho

Antiguidade na Empresa

IDENTIFICAÇÃO DOS AVALIADORES

Directo

Nome

Posto de Trabalho

Área (Direcção/Divisão/ Departamento)

Imediato

Nome

Posto de Trabalho

Área (Direcção/Divisão/ Departamento)

**FORMULAÇÃO DE OBJECTIVOS:****ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DA EMPRESA****ENVOLVENTE DA EMPRESA**

ENVOLVENTE DA EMPRESA	
EXTERNA	INTERNA
Positiva	Positiva
Negativa	Negativa



CONTRATO DE PERFORMANCE

FORMULAÇÃO DE OBJECTIVOS (cont.):

OBJECTIVOS GERAIS DA EMPRESA	
TRIENAIS	ANUAIS

OBJECTIVOS SECTORIAIS (ÁREA FUNCIONAL / OPERACIONAL)	
TRIENAIS	ANUAIS

FORMULAÇÃO DE OBJECTIVOS (cont.):

	METAS INDIVIDUAIS (Permanentes / Progresso / Projecto)	PRAZO	CRITÉRIOS DE MEDIDA	PESO (%)
				100%

APRECIÇÃO DE RESULTADOS:

RESULTADOS INDIVIDUAIS	INFLUÊNCIAS EXTERNAS E INTERNAS	AVALIAÇÃO Peso x Nível = Pontos
		$\square \times \square$ = \square
		$\square \times \square$ = \square
		$\square \times \square$ = \square
		$\square \times \square$ = \square
		$\square \times \square$ = \square
		$\square \times \square$ = \square
		$\square \times \square$ = \square
		$\square \times \square$ = \square

NÍVEIS:

- 5 - Excelente; 4 - Acima do Adequado; 3 - Adequado
- 2 - Abaixo do Adequado; 1 - Inadequado

TOTAL DE PONTOS



CONTRATO DE PERFORMANCE

APRECIÇÃO DE RESULTADOS (cont):

SÍNTESE						
AVALIAÇÃO GLOBAL			ÚLTIMAS AVALIAÇÕES			
Pontos	Nível	Descrição	Data	Pontos	Nível	Descrição
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
450 - 500	5	EXCELENTE	Data	Pontos	Nível	Descrição
350 - 449	4	ACIMA DO ADEQUADO				
250 - 349	3	ADEQUADO	Data	Pontos	Nível	Descrição
150 - 249	2	ABAIXO DO ADEQUADO				
100 - 149	1	INADEQUADO	Data	Pontos	Nível	Descrição

COMPETÊNCIAS												
COMPETÊNCIAS	AVALIAÇÃO ACTUAL			ÚLTIMAS AVALIAÇÕES								
				1º ano			2º Ano			3º Ano		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1. Expressão Oral / Escrita												
2. Capacidade de Análise												
3. Capacidade de Síntese												
4. Facilidade na Aquisição de Conhecimentos												
5. Capacidade de Organização												
6. Imaginação / Inovação												
7. Persuasão / Negociação												
8. Flexibilidade / Adaptação												
9. Espírito de Decisão												
10. Capacidade de Motivação												
11. Estabilidade Emocional												
12. Auto-Confiança												
13. Actividade / Dinamismo												
14. Bom Senso												
15. Relações Humanas												
16. Resistência ao Stress												
17. Nível de Conhecimentos Profissionais												
18. Sentido do Rigor e Precisão												
19. Motivação Profissional												

NÍVEIS: 1 - Fraco; 2 - Médio; 3 - Forte



DESCRIÇÃO DO POSTO DE TRABALHO

IDENTIFICAÇÃO

POSTO DE TRABALHO
 ÁREA (Direcção /Divisão/ Deptº)
 TITULAR
 SUPERIOR DIRECTO
 SUPERIOR IMEDIATO

DATA

APROVAÇÃO
 APROVAÇÃO
 APROVAÇÃO

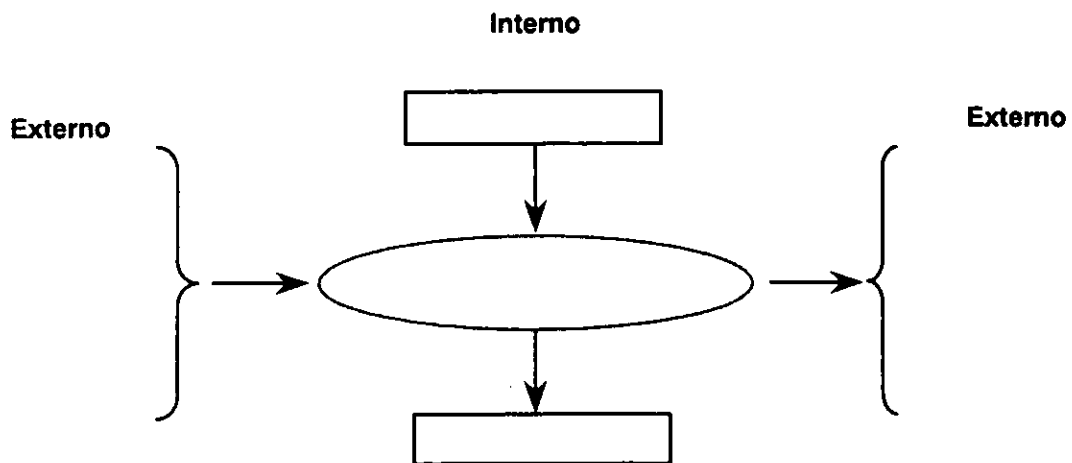
RAZÃO DE SER (O Porquê do Posto, segundo os seus Limites e Objectivos)

DIMENSÕES (Dados Monetários e Estatísticos mais Aproximados do Posto)

ESC.

Estatísticas

SISTEMA OPERACIONAL (Origem e Destino das Actividades)



QUALIFICAÇÕES REQUERIDAS (Necessárias e Suficientes)

FORMAÇÃO
 EXPERIÊNCIA
 CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS



FICHA CURRICULAR DO COLABORADOR

DATA

____/____/____

IDENTIFICAÇÃO

NOME

Nº DE COLABORADOR

ÁREA (Direcção / Divisão / Deptº)

POSTO DE TRABALHO

IDADE

REMUNERAÇÃO

FORMAÇÃO ESCOLAR

DISPONIBILIDADE FUNCIONAL

 N S

 N S

DISPONIBILIDADE GEOGRÁFICA

 N S

 N S

CARREIRA PROFISSIONAL NA EMPRESA

Data

Área

Posto de Trabalho

Categoria Prof.

Tipo de Mobilidade ⁽¹⁾

(Direcção / Divisão / Departamento)

(1) TIPOS DE MOBILIDADE:

Transferência (T);
Promoção (P);Mudança de Especialidade Técnica (MET);
Reconversão (R); Admissão (A)

CURSOS OU ESTÁGIOS DE FORMAÇÃO

Designação

Entidade Formadora

Duração

Nota Final

Ano

LÍNGUAS

Designação

LER

Fraco / Regular / Bom

FALAR

Fraco / Regular / Bom

ESCREVER

Fraco / Regular / Bom

CONHECIMENTOS DE INFORMÁTICA

 N

 S

Quais?

O Colaborador: _____

<p style="text-align: center;">DOMÍNIOS DE RESPONSABILIDADE</p> <p style="text-align: center;">Título do Domínio</p> <p style="text-align: center;">Reflexão / Acção por resultado</p>	<p style="text-align: center;">IMPACTO</p> <p>A directo</p> <p>B partilhado</p> <p>C contributivo</p>

O Consultor (Analista): _____



APRECIACÃO DE DESEMPENHO

*CARREIRA ADMINISTRATIVA
E DE APOIO GERAL*

FICHA

30 de Julho de 1999

Elaborado por:

EGOR
CONSULTING

**APRECIÇÃO DE DESEMPENHO****PERÍODO DE AVALIAÇÃO**

De:

A:

IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO

Nome

Posto de Trabalho

Área (Direcção / Divisão / Departamento)

Antiguidade no Posto de Trabalho

Antiguidade na Empresa

IDENTIFICAÇÃO DOS AVALIADORES

Directo

Nome

Posto de Trabalho

Área (Direcção/Divisão/ Departamento)

Imediato

Nome

Posto de Trabalho

Área (Direcção/Divisão/ Departamento)

APRECIACÃO DE RESULTADOS

FACTORES		NÍVEIS					AVALIAÇÃO Pelo X Nível = Pontos
DEFINIÇÃO	PESO %	INADEQUADO 1	ABAIXO DO ADEQUADO 2	ADEQUADO 3	ACIMA DO ADEQUADO 4	EXCELENTE 5	
EXPRESSÃO ORAL E ESCRITA Qualidade das exposições, tanto orais como escritas, em termos de clareza, simplicidade e concisão.	10	Capacidade de comunicação reduzida, a nível oral e/ou escrito. <input type="checkbox"/>	Deficiente capacidade de comunicação a nível oral e/ou escrito. <input type="checkbox"/>	Satisfatória capacidade de comunicação a nível oral e/ou escrito. <input type="checkbox"/>	Boa capacidade de comunicação, a nível oral e/ou escrito. <input type="checkbox"/>	Excepcional capacidade de comunicação a nível oral e/ou escrito. <input type="checkbox"/>	
CAPACIDADE DE ORGANIZAÇÃO Facilidade em analisar os factores que influenciam a realização de um objectivo, definindo tarefas e organizando-as de forma articulada e eficaz.	10	Muita dificuldade no planeamento das actividades conducentes ao alcance dos objectivos. Mínima capacidade de organização. <input type="checkbox"/>	Dificuldade no planeamento das actividades conducentes ao alcance dos objectivos. Insuficiente capacidade de organização. <input type="checkbox"/>	Planeamento adequado das actividades conducentes ao alcance dos objectivos. Normalmente, cumpre o exigido em termos de organização. <input type="checkbox"/>	Facilidade de planeamento das actividades conducentes ao alcance dos objectivos. Revela capacidades organizativas acima da média. <input type="checkbox"/>	Excepcional capacidade de planeamento das actividades conducentes ao alcance dos objectivos. Destaca-se, nitidamente, em termos organizativos. <input type="checkbox"/>	
ESTABILIDADE EMOCIONAL Humor relativamente constante, capacidade para controlar as próprias reacções e manter a calma.	10	Variações de humor constantes e muita dificuldade na manutenção da calma e do equilíbrio psicológico. <input type="checkbox"/>	Variações de humor frequentes e dificuldade na manutenção da calma e do equilíbrio psicológico. <input type="checkbox"/>	Humor relativamente constante e capacidade de manutenção da calma. Emotividade normalmente equilibrada e controlada. <input type="checkbox"/>	Raras variações de humor e facilidade na manutenção da calma, mesmo em situações difíceis. Quase sempre equilibrado psicologicamente e controlado emotivamente. <input type="checkbox"/>	Excepcional facilidade na manutenção do humor e da calma, mesmo em situações difíceis. Destaca-se pelo seu equilíbrio e controlo emocional. <input type="checkbox"/>	
ACTIVIDADE E DINAMISMO Energia, vivacidade e dinamismo ao nível da prossecução dos objectivos. Capacidade de iniciativa.	10	Muita dificuldade na prossecução de objectivos. Reduzida ou nula capacidade de iniciativa. <input type="checkbox"/>	Dificuldade na prossecução de objectivos. Fraca capacidade de iniciativa. <input type="checkbox"/>	Normal capacidade de prossecução de objectivos e de iniciativa. <input type="checkbox"/>	Facilidade de prossecução de objectivos e boa capacidade de iniciativa. <input type="checkbox"/>	Excepcional facilidade de prossecução de objectivos e excepcional capacidade de iniciativa. <input type="checkbox"/>	
RELAÇÕES HUMANAS Interesse pelos outros. Preocupação em ajudá-los. Sensibilidade às situações facilitadoras de relações de confiança.	10	Relacionamento muito difícil. Muitas falhas e incorrecções nas relações com os outros. <input type="checkbox"/>	Dificuldades no relacionamento. Algumas falhas e incorrecções nas relações com os outros. <input type="checkbox"/>	Relacionamento normal. Correção e disciplina nas relações com os outros. <input type="checkbox"/>	Facilidade no estabelecimento de relações a todos os níveis. Muita correção e disciplina nas relações com os outros. <input type="checkbox"/>	Excepcional facilidade no estabelecimento de relações a todos os níveis. Excepcional correção e disciplina nas relações com os outros. <input type="checkbox"/>	
CONHECIMENTOS PROFISSIONAIS Quantidade e profundidade de conhecimentos directamente exigidos pela função.	10	Conhecimentos muito inferiores aos exigidos para o normal desempenho da função. Dificuldades permanentes no desenvolvimento do trabalho. <input type="checkbox"/>	Conhecimentos inferiores aos exigidos para o normal desempenho da função. Muitas dificuldades no desenvolvimento do trabalho. <input type="checkbox"/>	Conhecimentos adequados aos exigidos para o normal desempenho da função. Sem grandes dificuldades no desenvolvimento do trabalho. <input type="checkbox"/>	Conhecimentos superiores aos exigidos para o normal desempenho da função. Dificuldades ocasionais no desenvolvimento do trabalho. <input type="checkbox"/>	Conhecimentos bastante superiores aos exigidos para o normal desempenho da função. Dificuldades muito ocasionais no desenvolvimento do trabalho. <input type="checkbox"/>	
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS Identificação, análise e solução de problemas.	15	Muita dificuldade na avaliação e solução de problemas. <input type="checkbox"/>	Dificuldade na avaliação e solução de problemas. <input type="checkbox"/>	Normal capacidade de avaliação e solução de problemas. <input type="checkbox"/>	Facilidade de avaliação e solução de problemas. <input type="checkbox"/>	Excepcional facilidade de avaliação e solução de problemas. <input type="checkbox"/>	
POLIVALENCIA Flexibilidade para o exercício das diferentes actividades adstritas aos serviços a que pertence.	5	Flexibilidade reduzida para o exercício de diferentes actividades. <input type="checkbox"/>	Pouca flexibilidade para o exercício de diferentes actividades. <input type="checkbox"/>	Flexibilidade normal para o exercício de diferentes actividades. <input type="checkbox"/>	Muita flexibilidade para o exercício de diferentes actividades. <input type="checkbox"/>	Excepcional flexibilidade para o exercício de diferentes actividades. <input type="checkbox"/>	
ESPÍRITO DE EQUIPA Facilidade de integração e cooperação em trabalho de grupo.	10	Muita dificuldade na integração e cooperação com o grupo. Constante individualização do trabalho. <input type="checkbox"/>	Dificuldade na integração e cooperação com o grupo. Comportamento passivo. <input type="checkbox"/>	Integração e cooperação normal no grupo. Participação no trabalho de grupo, quando solicitado. <input type="checkbox"/>	Muita facilidade na integração e cooperação no grupo. Participação activa no trabalho de grupo. <input type="checkbox"/>	Excepcional facilidade na integração e cooperação no grupo. Participação eficaz no trabalho de grupo. <input type="checkbox"/>	
DISPONIBILIDADE E ESPÍRITO DE EMPRESA Atitude voluntarista de pré-disposição para responder a solicitações extraordinárias da actividade, com total dedicação à Empresa.	10	Muito pouco disponível para responder a solicitações extraordinárias da actividade e muito pouco dedicado à Empresa. <input type="checkbox"/>	Pouco disponível para responder a solicitações extraordinárias da actividade e pouco dedicado à Empresa. <input type="checkbox"/>	Normal disponibilidade para responder a solicitações extraordinárias da actividade e dedicação normal à Empresa. <input type="checkbox"/>	Muito disponível para responder a solicitações extraordinárias da actividade e muito dedicado à Empresa. <input type="checkbox"/>	Excepcional disponibilidade para responder a solicitações extraordinárias da actividade e excepcional dedicação à Empresa. <input type="checkbox"/>	
							Total de Pontos: <input type="text"/>



APRECIÇÃO DE RESULTADOS (cont):

SÍNTESE						
AVALIAÇÃO GLOBAL			ÚLTIMAS AVALIAÇÕES			
Pontos	Nível	Descrição	Data	Pontos	Nível	Descrição
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>				
450 - 500	5	EXCELENTE	Data	Pontos	Nível	Descrição
350 - 449	4	ACIMA DO ADEQUADO				
250 - 349	3	ADEQUADO	Data	Pontos	Nível	Descrição
150 - 249	2	ABAIXO DO ADEQUADO				
100 - 149	1	INADEQUADO	Data	Pontos	Nível	Descrição

COMPETÊNCIAS																				
COMPETÊNCIAS	AVALIAÇÃO ACTUAL					ÚLTIMAS AVALIAÇÕES														
						1º ano					2º Ano					3º Ano				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Expressão Oral / Escrita																				
2. Capacidade de Análise																				
3. Capacidade de Síntese																				
4. Facilidade na Aquisição de Conhecimentos																				
5. Capacidade de Organização																				
6. Imaginação / Inovação																				
7. Persuasão / Negociação																				
8. Flexibilidade / Adaptação																				
9. Capacidade de Decisão																				
10. Capacidade de Motivação																				
11. Estabilidade Emocional																				
12. Auto-Confiança																				
13. Actividade / Dinamismo																				
14. Bom Senso																				
15. Relações Humanas																				
16. Resistência ao Stress																				
17. Nível de Conhecimentos Profissionais																				
18. Sentido do Rigor e Precisão																				
19. Motivação Profissional																				
20. Quantidade e Qualidade de trabalho																				
21. Polivalência																				
22. Espírito de Equipa																				
23. Disponibilidade e Espírito de Empresa																				

NÍVEIS: 1 - Fraco: 2 - Fraco / Médio: 3 - Médio
4 - Médio / Forte 5 - Forte

DESENVOLVIMENTO DE POTENCIAL:

INFORMAÇÕES PARA DESENVOLVIMENTO DO POTENCIAL / COMPETÊNCIAS DO AVALIADO	
<ul style="list-style-type: none">● ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL: Revela capacidade para Postos predominantemente: <input type="checkbox"/> Estudo <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Chefia / Gestão <input type="checkbox"/> Técnico● EVOLUÇÃO PROFISSIONAL: <input type="checkbox"/> Manter o Posto <input type="checkbox"/> Mudar para outro Posto de Trabalho <input type="checkbox"/> Evoluir para Posto de Trabalho mais elevado <input type="checkbox"/> Evoluir para Posto de Chefia Quais: A que Prazo?	<ul style="list-style-type: none">● FORMAÇÃO NECESSÁRIA: ➤ No actual Posto ➤ Para Novos Postos● MEDIDAS A TOMAR:

COMENTÁRIOS
AVALIADO
SUPERIOR DIRECTO
SUPERIOR IMEDIATO

APROVAÇÕES
Data
Assinatura do Avaliado
Assinatura do Superior Directo
Assinatura do Superior Imediato
Assinatura do Responsável de Direcção



DESCRIÇÃO DO POSTO DE TRABALHO

IDENTIFICAÇÃO

FUNÇÃO

DATA

ÁREA

TITULAR

APROVAÇÃO

SUPERIOR DIRECTO

APROVAÇÃO

SUPERIOR IMEDIATO

APROVAÇÃO

MISSÃO (Razão de ser da Função, segundo os seus Objectivos e Limites de Acção)

DIMENSÃO (Dados Monetários)

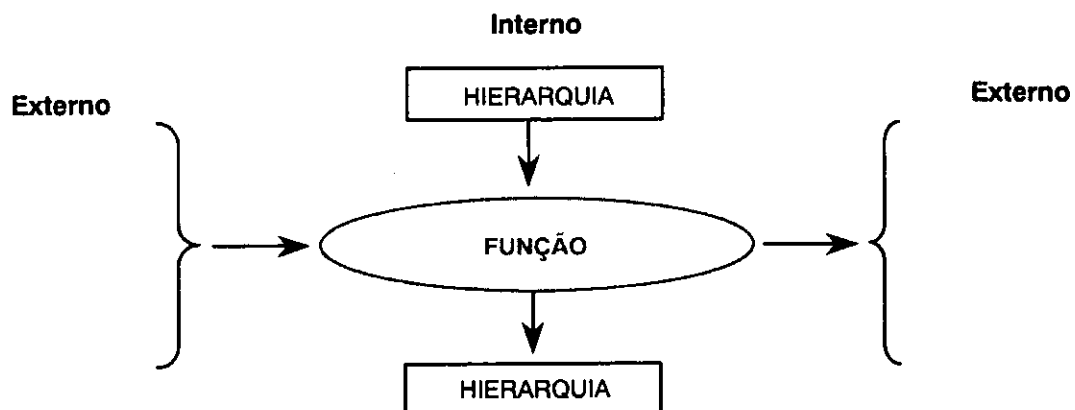
Estatísticas

Supervisão

ESC.

- Hierárquica
- Funcional
- Nº de Colaboradores:
(Directos e Indirectos)
- Funções Supervisionadas
 - * Chefia
 - * Técnicas
 - * Operativas

SISTEMA INTERACTIVO (Inputs e Outputs da Função)



CARACTERIZAÇÃO
(*)

NATUREZA:

- Informação / Ligação
- Persuasão
- Negociação

PERIODICIDADE:

- Ocasional
- Regular
- Constante

CONHECIMENTOS TEÓRICO-PRÁTICOS

- **FORMAÇÃO**
- **EXPERIÊNCIA**
- **CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS
COMPLEMENTARES**

(*) No caso de haver interacção interna e externa, caracterize apenas esta em termos de natureza e periodicidade)

<p>DOMÍNIOS DE RESPONSABILIDADE</p> <p>Título do Domínio</p> <p>Actividades e Objectivo por Domínio</p>	<p>IMPACTO</p> <p>A directo</p> <p>B partilhado</p> <p>C contributivo</p>

O Consultor (Analista) _____



FICHA CURRICULAR DO COLABORADOR

DATA

____/____/____

IDENTIFICAÇÃO

NOME

Nº DE COLABORADOR

ÁREA (Direcção / Divisão / Deptº)

POSTO DE TRABALHO

IDADE

REMUNERAÇÃO

FORMAÇÃO ESCOLAR

DISPONIBILIDADE FUNCIONAL

 N S

 N S

DISPONIBILIDADE GEOGRÁFICA

 N S

 N S

CARREIRA PROFISSIONAL NA EMPRESA

Data

Área

Posto de Trabalho

Categoria Prof.

Tipo de Mobilidade ⁽¹⁾

(Direcção / Divisão / Departamento)

(1) TIPOS DE MOBILIDADE:

Transferência (T);
Promoção (P);Mudança de Especialidade Técnica (MET);
Reconversão (R); Admissão (A)

CURSOS OU ESTÁGIOS DE FORMAÇÃO

Designação

Entidade Formadora

Duração

Nota Final

Ano

LÍNGUAS

Designação

LER

Fraco / Regular / Bom

FALAR

Fraco / Regular / Bom

ESCREVER

Fraco / Regular / Bom

CONHECIMENTOS DE INFORMÁTICA

 N

 S

Quais?

O Colaborador: _____

PLANO DE MELHORIA E DESENVOLVIMENTO

FACTORES	METAS INDIVIDUAIS					ACTIVIDADES	CALENDÁRIO	INTERVENIENTES
	NÍVEIS							
	1	2	3	4	5			

EMPRESA EDUARDO
 Nº 02