

**O PAPEL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO NAS
ORGANIZAÇÕES: O CASO DA TELCABO - MOÇAMBIQUE, LDA**

Edson Mesquita de Sousa

Trabalho de Licenciatura em Gestão
UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE ECONOMIA

Maputo, Julho de 2010

DECLARAÇÃO DO AUTOR

Declaro que este é trabalho da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

(Edson Mesquita de Sousa)

Maputo, ____ de Julho de 2010

APROVAÇÃO DO JURI

Este trabalho foi aprovado com ____ valores no dia ____ de _____ de 2010

Por nós, membros do júri examinador da Faculdade de Economia, Universidade Eduardo Mondlane.

(Presidente do Júri)

(Arguente)

(A supervisora)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho especialmente ao meu Pai: José Mesquita de Sousa e a minha Mãe: Beatriz Araújo Doce que desde os primeiros dias da minha vida me deram muito amor, atenção, carinho e força para enfrentar a vida com dignidade e optimismo.

AGRADECIMENTOS

Antes de mais agradeço a Deus pela vida, saúde, protecção e força que me tem dado ao longo da minha vida apesar da minha ingratidão.

Agradeço em especial a minha supervisora Dra. Miquelina Menezes pela orientação, atenção, conselho, ensinamento e apoio prestado na realização deste trabalho. O meu muito obrigado.

Aos meus pais e irmãos: Zito de Sousa, Euclides de Sousa, Etelvina de Sousa, Suzete de Sousa, Filinto de Sousa, Nixa de Sousa, Noémia de Sousa, Calton de Sousa e Biana de Sousa pelo apoio moral e material que me concederam de forma incondicional ao longo da minha vida e para a concretização deste trabalho.

Gostaria de agradecer a Direcção da Telcabo-Moçambique, Lda em particular o Departamento dos Recursos Humanos na pessoa de Sr. Carlos Janeiro, chefe do departamento dos Recursos Humanos e a todos trabalhadores que colaboraram na realização da pesquisa.

Também agradeço a UEM, particularmente a Faculdade de Economia no Departamento de Gestão deu-me a chance de me formar e a todos Docentes da Faculdade.

Aos meus amigos: Nurdine Buraímo, Paulo Cardoso, Fraquichone Jacob e Fernando Faife pelo apoio, amizade, paciência e força que me deram durante a minha formação, foram verdadeiros amigos.

Por último quero agradecer a todos aqueles (familiares, amigos, colegas e demais) que directa ou indirectamente contribuíram para a minha formação e realização deste trabalho.

RESUMO

A avaliação de desempenho humano é um instrumento muito usado nas organizações com o objectivo de identificar as deficiências e melhorar o desempenho do capital humano dentro da organização. Ela tornou-se uma das importantes ferramentas de gestão de capital humano, pois a avaliação de desempenho deve ser feita com métodos elaborados e estes métodos devem ser implementados de acordo com a realidade de cada organização.

O processo de avaliação de desempenho é um meio que possibilita as empresas alcançarem os resultados almejados a partir do aproveitamento do desempenho de todos os membros da organização. Contudo, o seu objectivo não é julgar o comportamento de um trabalhador, mas sim de avaliá-lo de acordo com o cargo e com as metas estabelecidas pela organização. De acordo com as responsabilidades que um indivíduo possui no cargo que exerce e as metas estabelecidas pela empresa é que se deve avaliar.

Para a realização do presente trabalho, a metodologia utilizada foi a colecta de informações, que se recorreu a uma pesquisa bibliográfica através da revisão de literatura e artigos sobre avaliação de desempenho. E também se recorreu a uma pesquisa documental através da consulta de documentos da empresa sobre avaliação de desempenho. Posteriormente foi feito um estudo de caso na sede da empresa TELCABO, Lda (Telecomunicações e Electricidade, Lda), no qual foram feitas entrevistas a 15 trabalhadores e foram distribuídos questionários a 30 trabalhadores dentre eles superiores hierárquicos e simples trabalhadores.

A de avaliação de desempenho na TELCABO, Lda é efectuada normalmente num período de um ano. Foi feita uma análise dos resultados da empresa no período compreendido de 2005-2009 com o intuito de perceber se à avaliação de desempenho contribui ou não para o alcance dos resultados da empresa. A conclusão que se chegou é que sim a avaliação de desempenho contribui para o alcance dos resultados da empresa, apesar dos resultados não dependerem somente dos recursos humanos. A presente pesquisa deixa algumas recomendações para o melhoramento do processo da avaliação de desempenho na empresa.

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DO AUTOR.....	I
DEDICATÓRIA	II
AGRADECIMENTOS	III
RESUMO.....	IV
CAPITULO I:	2
Introdução	2
1.1. Objectivo Geral:.....	3
1.2. Objectivos Específicos:.....	3
1.3. Justificativa do Tema	3
1.4. Problema	4
1.5. Hipóteses.....	4
1.6. Variáveis	5
1.7. Metodologia	5
CAPITULO II: REVISÃO DE LITERATURA	7
2.1. Breve Historial da Avaliação de Desempenho	7
2.2. Conceitos.....	8
2.3. Objectivos da Avaliação de Desempenho.....	9
2.4. Importância da Avaliação de Desempenho.....	10
2.5. A Responsabilidade sobre a Avaliação de Desempenho	11
2.5.1. O supervisor directo.....	11
2.5.2. O próprio empregado	12
2.5.3. A comissão de avaliação de desempenho	12
2.6. Métodos de Avaliação de Desempenho.....	12
2.7. Erros cometidos na Avaliação de Desempenho.....	15
2.8. Apreciação Crítica da Avaliação de Desempenho.....	16
CAPITULO III: ESTUDO DE CASO NA TELCABO - MOÇAMBIQUE, LDA	19
3.1. Perfil da TELCABO - Moçambique, Lda.....	19
3.2. Método de Avaliação de Desempenho da TELCABO - Moçambique, Lda.....	20
3.3. Objectivos da Avaliação de Desempenho na TELCABO	21
3.4. Caracterização da Ficha de Avaliação de Desempenho da TELCABO	21
3.5. Vantagens e Desvantagens da Implementação da Avaliação de Desempenho na TELCABO	23
3.6. Discussão dos Resultados da Avaliação de Desempenho.....	23
CAPITULO IV: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	31
4.1. Conclusões	31
4.2. Recomendações.....	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34
ANEXOS	35

CAPITULO I:

Introdução

Para o funcionamento eficiente de qualquer organização é necessário que exista um método de avaliação de desempenho. É extremamente importante que os membros da organização saibam como está o desempenho das suas actividades, assim podem melhorar nos seus pontos fracos e continuarem a exercer com excelência os seus pontos fortes.

Com as constantes mudanças do mercado e com a concorrência cada vez mais forte é necessário que as organizações implementem métodos de avaliação de desempenho adequados a sua realidade para poderem saber o nível de contribuição de cada trabalhador no alcance dos resultados.

O objectivo da avaliação de desempenho é obter um resultado final com efeitos positivos tanto para o trabalhador como para a organização. O processo de avaliação de desempenho é um instrumento que possibilita as empresas alcançarem resultados a partir do aproveitamento do desempenho de todos os membros da organização. A importância da avaliação do desempenho está na capacidade de contribuição para a melhoria dos resultados organizacionais por meio da comparação entre o que se espera e o que foi alcançado.

Percebe-se que a avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão muito importante para a gestão dos recursos humanos, pois consegue identificar como o desempenho de cada membro pode afectar os resultados da organização, também é importante para identificar quais pessoas dentro da organização tem potencial para exercer outras funções que necessitam de maior qualificação.

A TELCABO, Lda vem fazendo anualmente avaliação de desempenho dos seus trabalhadores que tem servido de política para promoções e reajustes de salários. Contudo, com a implementação da avaliação de desempenho a empresa visa fazer maior aproveitamento dos conhecimentos e competências do seu capital humano. A pesquisa será desenvolvida na sede da TELCABO, Lda que visa fazer um confronto teórico – prático, de como tem sido conduzido o processo da avaliação de desempenho e análise dos resultados até então obtidos.

1.1. Objectivo Geral:

- Analisar o processo de avaliação de desempenho humano da TELCABO – Moçambique, Lda.

1.2. Objectivos Específicos:

- Compreender as motivações da implementação da avaliação de desempenho humano na TELCABO, Lda;
- Descrever o processo da avaliação de desempenho humano da TELCABO, Lda;
- Analisar as vantagens e desvantagens da implementação da avaliação de desempenho na TELCABO, Lda;
- Discutir os resultados da avaliação de desempenho humano da TELCABO, Lda.

1.3. Justificativa do Tema

Devido aos progressos tecnológicos registados nas últimas décadas e a globalização tem influenciado directamente a forma de gestão do capital humano nas organizações. Com os mercados cada vez mais competitivos a qualificação profissional do capital humano nas organizações tem sido a grande preocupação no processo produtivo.

A eficiência e a eficácia de uma organização dependem dos conhecimentos e das competências dos seus membros, visto que são estes que ajudam as organizações a dar resposta as pressões de um mercado em constantes mudanças e a obter os resultados almejados. Desta forma, o sucesso de uma organização dependerá em grande parte do melhor aproveitamento que cada organização conseguir fazer dos conhecimentos e competências dos seus membros.

Portanto, a avaliação de desempenho dos seus membros assume cada vez mais um carácter importante nas nossas organizações, sendo considerada como um instrumento de grande valor para estas conseguirem estimular os seus membros a terem um desempenho de qualidade. A avaliação de desempenho não deve ser entendida como um instrumento de controlo, mas sim como um meio de obter um conhecimento mais eficaz do desempenho do membro da organização de forma objectiva, proporcionando a melhoria contínua da sua performance e o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Desta forma, a avaliação de

desempenho é apenas uma ferramenta que tem como objectivo a melhoria dos resultados dos membros da organização.

Com esta pesquisa espera-se poder contribuir de forma significativa para a academia, para a melhoria do processo da avaliação de desempenho na TELCABO e na sociedade em geral, um instrumento de extrema importância para organização que por vezes é ignorada ou não é dada à atenção merecida no seio das organizações. A avaliação de desempenho é um instrumento que auxilia o alcance dos objectivos de uma organização, porque permite saber qual o contributo de cada trabalhador na organização, permite eliminar as deficiências e melhorar o desempenho do trabalhador.

1.4. Problema

A avaliação de desempenho não deve ser entendida como um instrumento de controlo, mas sim como uma ferramenta que tem como objectivo principal a melhoria do desempenho dos membros da organização. Sendo uma ferramenta que influencia os resultados de uma organização ela merece uma atenção especial para que os membros da organização tenham um desempenho cada vez melhor.

Dessa forma, fica evidente a necessidade do desenvolvimento de um programa de avaliação de desempenho humano em conformidade com o novo paradigma de gestão de pessoas. O problema que se coloca para o presente trabalho é o seguinte:

Até que ponto a avaliação de desempenho humano contribui para o alcance dos resultados da TELCABO, Lda?

1.5. Hipóteses

Segundo Goode e Hatt (1969:75) *apud* Gil(2002:51) hipótese é uma proposição que pode ser colocada à prova para determinar sua validade.

Ainda Gil (2002:51) diz que a hipótese é uma suposta resposta ao problema a ser investigado e é uma proposição que se forma e que será aceita ou rejeitada somente depois de devidamente testada.

Com esta pesquisa pretende-se testar as hipóteses seguintes:

Hipótese 1: A avaliação de desempenho contribui para o alcance dos resultados da empresa.

Hipótese 2: A avaliação de desempenho não contribui para o alcance dos resultados da empresa.

1.6. Variáveis

Para Gil, variáveis refere-se a tudo o que pode apresentar diversos valores ou aspectos de acordo com as circunstâncias. (2002:52)

É importante realçar que existem diversos tipos de variáveis, e as variáveis para o presente trabalho são variáveis assimétricas, porque uma variável exerce efeito sobre a outra.

Conforme Marconi e Lakatos, variáveis assimétricas são aquelas onde uma variável (independente) exerce efeito sobre a outra (dependente). (2001:105)

As variáveis para o presente trabalho são as seguintes: variável independente: avaliação de desempenho e variável dependente: resultados da empresa.

Porém, importa realçar que a análise será feita assumindo que tudo o resto se mantém constante (*ceteris paribus*). De antemão é sabido que os resultados da empresa não dependem somente dos recursos humanos. Com esta pesquisa pretende-se fazer uma análise do impacto da avaliação de desempenho nos resultados da empresa.

1.7. Metodologia

Para melhor sustentação das questões a estudar e o alcance dos objectivos almejados, o presente trabalho irá recorrer a uma pesquisa bibliográfica através da revisão de literatura e artigos sobre avaliação de desempenho. Pesquisa bibliográfica segundo Gil (2002:56) é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

E por outro lado irá recorrer a uma pesquisa documental através da consulta de documentos da empresa sobre avaliação de desempenho. A pesquisa documental que segundo Gil (2002:57) “é elaborada segundo materiais que não recebem tratamento

analítico e entre esses materiais estão os dados censitários, os documentos oficiais e os registros de arquivos das empresas”.

Posteriormente será feito um estudo de caso na empresa TELCABO — Moçambique, Lda na perspectiva de dar mais consistência ao trabalho. Que segundo Gil (2002:58) “estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objectos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado”.

O método de abordagem a ser utilizado na pesquisa será o método indutivo, isto porque o estudo de caso será feito na sede da empresa, no qual se chegará a conclusão da empresa no seu todo. Segundo Marconi e Lakatos, método indutivo é aquele cuja aproximação dos fenómenos caminha geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo de constatações mais particulares às leis e teorias. (2001:106)

A colecta de dados e informação numa primeira fase será feita por meio de documentação indirecta. “Documentação indirecta abrange a pesquisa documental e bibliográfica” Marconi e Lakatos (2001:107). E na segunda e última fase a colecta de dados e informação será feita por documentação directa, e uma observação directa intensiva, mas precisamente serão usadas as técnicas de observação e entrevistas e posteriormente a directa extensiva através da distribuição de questionários para uma melhor compreensão de como tem sido conduzida, gerida e administrada a avaliação de desempenho na empresa.

As informações presentes neste trabalho foram recolhidas formal e informalmente dentro do grupo alvo, que são os trabalhadores que se encontravam na sede da empresa no período da pesquisa no qual, foram feitas entrevistas a cinco (5) chefes de sectores e dez (10) trabalhadores e foram distribuídos questionários a cinco (5) chefes de sectores e vinte (25) trabalhadores. A amostra para a pesquisa foi probabilística, que para Marconi e Lakatos baseia-se na escolha aleatória dos pesquisados, significando o aleatório que a selecção se faz de forma que cada membro da população tinha a mesma probabilidade de ser escolhido. (2001:108)

CAPITULO II: REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Breve Historial da Avaliação de Desempenho

Surgimento da necessidade de Avaliar o Desempenho Humano: “foi com a Escola da Administração Científica que ocorreu forte impulso à Teoria Administrativa a partir do começo do século XX” (Chiavenato, 1997: 335). “O objectivo básico da administração científica era incrementar a produtividade do trabalhador por meio de uma análise científica sistemática do trabalho do empregado” (Silva, 2000: 121).

A preocupação estava em obter aumento na produtividade por meio da eficiência da máquina. Nesta abordagem verificou-se que as organizações conseguiram resolver as questões relacionadas à máquina, mas referente às questões relacionadas ao homem no trabalho nada foi feito. Acreditava-se que o homem era parte integrante da máquina motivado somente por incentivos financeiros.

Na primeira metade do século XX, “surgiu o movimento das relações humanas que foi um esforço combinado do teórico e prático, para fazer os gerentes mais sensíveis às necessidades dos empregados.” (Silva, 2000: 199)

A partir da escola das relações humanas passou-se a ter outro enfoque referente à forma de ver o funcionário e de obter resultados, a preocupação passou da máquina para o homem e se verificou que o aumento da produção estava condicionado com a satisfação do funcionário que passou a ser tratado como um ser integrante da organização. A partir dessa abordagem começou a haver mudanças na forma de tratar os funcionários, surgiram vários estudos sobre como conhecer e medir o potencial das pessoas.

Na abordagem neoclássica da administração, onde houve a evolução dos pensamentos de Taylor, deu-se início a administração por objectivos. “A Administração por Objectivos surgiu como método de avaliação de controle sobre o desempenho de áreas e organizações em crescimento rápido. Inicialmente constituiu-se em um critério financeiro de avaliação e de controle” (Chiavenato, 2010: 254). A avaliação de desempenho por objectivo (APO) é um processo de administração através do qual o supervisor e o subordinado estabelecem metas e prioridades comuns a organização e ao indivíduo, e delimita a área de responsabilidade de cada funcionário, em termos do resultado total da organização.

Para que esses objectivos sejam traçados primeiro é elaborado o planeamento estratégico da organização que contempla um conjunto de providências a serem tomadas pelos executivos que estarão definindo as intenções da organização em relação ao mercado em

que actua, e possíveis oportunidades de negócio a serem exploradas. A partir do planeamento estratégico da empresa serão traçados planeamentos a médio prazo para cada departamento, e somente após é que será analisado e traçado os objectivos individuais.

Durante muito tempo, os administradores preocuparam-se exclusivamente com a eficiência da máquina como meio de aumentar a produtividade da empresa. A ênfase sobre o equipamento e a abordagem mecanicista da administração não resolveu o problema do aumento da eficiência da organização. O homem era visto como um objecto moldável aos interesses da organização e facilmente manipulável, uma vez que se acreditava ser motivado exclusivamente por motivos salariais e económicos.

Constatou-se que as organizações conseguiram resolver os problemas relacionados com a máquina, porém nenhum progresso foi alcançado em relação ao homem e a eficiência das organizações ainda estava a desejar. Com o surgimento da Escola de Relações Humanas e humanização da teoria da administração a preocupação dos administradores passou a ser o homem.

2.2. Conceitos

Avaliação - acto ou efeito de se atribuir valor. Desempenho - actuação de um indivíduo ou grupo na execução de uma tarefa.

A avaliação de desempenho é definida de diferentes maneiras por vários autores, dentre elas importa realçar algumas definições:

A avaliação de desempenho é a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações. (Chiavenato, 2010:241)

Para Tiffin *apud* Freitas, avaliação de desempenho é uma avaliação sistemática de empregados, feita por seus supervisores ou outros que estejam familiarizados com o seu desempenho no trabalho. (1980:33)

A avaliação do desempenho constitui a maneira pela qual os fornecedores internos e clientes internos avaliam as competências individuais de uma pessoa com a qual mantêm relacionamentos de trabalho e fornecem dados e informações a respeito de seu desempenho e competências individuais para a sua melhoria contínua. (Chiavenato, 2010:241)

A avaliação de desempenho constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho. (Carvalho, 1998: 242)

A avaliação de desempenho é um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização. (Caetano e Vala, 2007:360)

2.3. Objectivos da Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da empresa.(Chiavenato, 1983:194)

Segundo Mayfield *apud* Chiavenato (1983:194), “a avaliação de desempenho é um assunto que tem despertado inúmeras demonstrações favoráveis”. E outras extremamente contrárias (McGregor *apud* Chiavenato, 1983:194).

Com a implementação da avaliação de desempenho, as organizações desejam alcançar determinados objectivos, e os objectivos variam de organização para organização.

Dentre os diversos objectivos da avaliação de desempenho importa destacar alguns, que nomeadamente são: “adequar o indivíduo ao cargo; treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho; melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados; auto-aperfeiçoamento do empregado; informações básicas para pesquisa de recursos humanos; estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados; estímulo a maior produtividade; oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da empresa; retroação de informação ao próprio indivíduo avaliado e outras decisões de pessoal como transferências e dispensas”. (Chiavenato, 1983:195)

Os principais objectivos que levam as organizações a implementarem a avaliação de desempenho se prendem com a satisfação de três necessidades, sendo uma da organização e duas do indivíduo. Ao nível da organização, a avaliação de desempenho ajuda as decisões administrativas ligadas às transferências, as remunerações, etc. Ao nível do indivíduo, permite que o avaliado conheça a apreciação que é feita acerca do seu desempenho e permite ao avaliador aconselhar o colaborador no seu percurso profissional. (McGregor *apud* Caetano e Vala, 2007:360)

Enquanto que para Cleveland *apud* Caetano e Vala, a avaliação de desempenho nas organizações é usada com os seguintes objectivos: comparações interindividuais, que incluem a gestão salarial, promoções, despedimentos, comparação do desempenho dos trabalhadores; comparação intra-individuais, que incluem a identificação das necessidades de formação, a possibilidade de dar *feedback* ao indivíduo sobre o desempenho, a determinação das transferências e a identificação dos pontos fracos e fortes dos colaboradores; sistema de manutenção, que inclui o planeamento das necessidades de transferências futuras, a determinação das necessidades de formação organizacionais, a avaliação dos objectivos propostos aos colaboradores, a verificação do sistema de pessoal, do reforço da autoridade e a identificação das necessidades de desenvolvimento organizacional. (2007:360)

2.4. Importância da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é algo que acontece em qualquer organização. Numa organização realiza-se sempre algum tipo de avaliação de desempenho humano, seja formalmente ou informalmente, com ou sem a utilização de métodos científicos. Quando um trabalhador ocupa um determinado cargo, normalmente ele é atribuído deveres, responsabilidades, metas e/ou objectivos a serem alcançados por ele, porém nem sempre aquilo que o trabalhador faz corresponde ao que se espera dele. Daí surge à importância de avaliar o desempenho deste trabalhador no sentido melhorá-lo cada vez mais.

Segundo Gil, é importante para uma organização manter um processo de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado. É uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao subordinado. Dessa forma, a avaliação alcança maior nível de profundidade, ajuda a identificar as causas de desempenho deficiente e possibilita estabelecer perspectivas com a participação do avaliado. (2009:149)

Ainda Gil (2009:149), diz que “a avaliação de desempenho torna possível: definir o grau de contribuição de cada empregado na organização; identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo; identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados; promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados; obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos; obter subsídios

para remuneração e promoção e obter subsídios para elaboração de planos de acção para desempenhos insatisfatórios”.

Para Chiavenato, as principais razões pelas quais as organizações estão preocupadas em avaliar o desempenho dos seus colaboradores são: recompensas, retroação, desenvolvimento, relacionamento, percepção, potencial de desenvolvimento e aconselhamento. (2010:242)

Portanto, a avaliação de desempenho deve ser encarada como um meio para o desenvolvimento do capital humano da organização. Tanto a organização como as pessoas precisam conhecer tudo a respeito de seu desempenho.

2.5. A Responsabilidade sobre a Avaliação de Desempenho

A responsabilidade pela avaliação de desempenho varia de organização para organização, tendo em conta a sua política interna de gestão do capital humano. De acordo com a política de cada organização, a responsabilidade pela avaliação do desempenho humano é atribuída ao supervisor directo, ou ao próprio empregado e/ou a comissão de avaliação.

2.5.1. O supervisor directo:

Para Gil, a situação mais frequente nas empresas é aquela em que o próprio chefe tem a incumbência de avaliar os seus subordinados. Alega-se em favor dessa postura que ninguém melhor que o próprio chefe poderá avaliar o desempenho do subordinado, pois convive com ele boa parte do dia e é, de certa forma, responsável por seu desempenho. (2009:151)

Chiavenato também disse que, quem deve avaliar o pessoal é o próprio chefe, que, melhor do que ninguém tem condições de acompanhar e verificar o desempenho de cada subordinado, diagnosticando os seus pontos fortes e fracos. (1983:192)

Todavia, não se pode negar que a avaliação feita com base na percepção de uma única pessoa favorece o subjectivismo. (Gil, 2009:151)

2.5.2. O próprio empregado:

Segundo Chiavenato, algumas organizações utilizam a auto-avaliação por parte dos empregados como método de avaliação de desempenho. Realmente, é pouco comum este tipo de avaliação de desempenho, porque pode ser somente utilizado quando a organização é composta de pessoas de bom nível cultural e de alto quociente intelectual. (1983:193)

Em muitas empresas, esse sistema tem produzido bons efeitos, graças ao desenvolvimento de esquemas de auto-avalição criteriosamente elaborados. (Gil, 2009:151)

2.5.3. A comissão de avaliação de desempenho:

Em algumas empresas, a avaliação de desempenho é atribuída a uma comissão especialmente designada para este fim e constituída de elementos pertencentes a diversos órgãos ou departamentos. A avaliação, neste caso, é coletiva, e cada membro terá igual participação e responsabilidade nos julgamentos. (Chiavenato, 1983:193)

Geralmente, a comissão é formada de membros permanentes e transitórios. Como membros permanentes, costumam participar da comissão pessoas que têm poder de decisão sobre aumentos, promoções e desligamentos. E os membros transitórios da comissão são convocados desde o superior directo até a mais alta autoridade do sector onde se esta avaliando os empregados. (Gil, 2009:152)

2.6. Métodos de Avaliação de Desempenho

Existem diversos métodos para fazer avaliação de desempenho humano e estes podem ser enquadrados de acordo com a realidade de cada organização. Cabe a cada organização identificar o melhor método para si de acordo com a sua realidade. No entanto, existem organizações que fazem a conjugação de dois ou mais métodos de forma a melhorar o processo de avaliação de desempenho. Cada método de avaliação de desempenho apresenta vantagens e desvantagens e relativa adequação a determinados tipos de cargos e situações, importa destacar alguns métodos de avaliação de desempenho que nomeadamente são: a)método das escalas gráficas; b)escolha forçada; c)pesquisa de campo; d)frases descritivas e o e)método de 360°.

a) Método das Escalas Gráficas é o método baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas estão os factores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação de desempenho.(Chiavenato, 2010:249)

Os factores correspondem às características que se deseja avaliar em cada empregado. Cada factor é definido de maneira clara, sintética e objectiva. Os graus de variação, por sua vez, indicam quão satisfatório é o desempenho do empregado em relação a cada um dos factores. (Gil, 2009:154)

Segundo Chiavenato este método têm as vantagens de facilidade de planeamento e de construção do instrumento de avaliação; simplicidade e facilidade de compreensão e de utilização; visão gráfica e global dos factores de avaliação envolvidos; facilidade na compreensão dos resultados de vários funcionários e proporciona fácil retroação de dados ao avaliado. (2010:251)

E tem como desvantagens à superficialidade e subjectividade na avaliação de desempenho; produz efeito de generalização (*hallo effect*): se o avaliado recebe bom em um factor, provavelmente receberá bom em todos os demais factores; peca pela categorização e homogeneização das características individuais; limitação dos factores de avaliação: funciona como um sistema fechado; rigidez e reducionismo no processo de avaliação; nenhuma participação activa do funcionário avaliado e avalia apenas o desempenho passado. (Chiavenato, 2010:251)

b) Método da Escolha Forçada, conforme Chiavenato, este método consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento. Cada bloco é composto de duas, quatro ou mais frases. O avaliador deve escolher forçosamente apenas uma das frases em cada bloco que mais se aplicam ao desempenho do funcionário avaliado. (2010:249)

Para Chiavenato, este método tem como vantagens de evitar o efeito da generalização (*hallo effect*) na avaliação; tira a influência pessoal do avaliador, isto é, a subjectividade e não requer treinamento dos avaliadores para sua aplicação. (2010:252)

E têm como desvantagens o facto da sua complexidade no planeamento e na construção do instrumento; não proporciona uma visão global dos resultados da avaliação; não provoca retroação dos dados, nem permite comparações; técnica pouco conclusiva a respeito dos resultados e nenhuma participação activa do avaliado. (Chiavenato, 2010:252)

c) Método de Pesquisa de Campo, para Chiavenato é um dos métodos tradicionais mais completos de avaliação de desempenho. (2010:251)

É desenvolvida com base em entrevistas feitas por especialistas aos supervisores. A partir delas avalia-se o desempenho dos subordinados e procura-se identificar as causas do desempenho deficiente, bem como propor medidas correctivas. (Gil, 2009:161)

Este método baseia-se no princípio da responsabilidade de linha e função de *staff* no processo de avaliação. A entrevista de avaliação é efectuada entre um especialista em avaliação (*staff*) com os gerentes (linha) para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários. (Chiavenato, 2010:251)

Este método tem como vantagens de envolver a responsabilidade de linha (o gerente avalia) e função de *staff* (assessora) na avaliação de desempenho; permite planeamento de acções para o futuro (como programas de treinamento, orientação, aconselhamento, etc); enfatiza a melhoria do desempenho e o alcance dos resultados; proporciona profundidade na avaliação de desempenho e permite relação proveitosa entre gerente de linha e especialista de *staff*. (Chiavenato, 2010:253)

Ainda para Chiavenato este método tem as desvantagens de custo operacional elevado por exigir a assessoria de especialista; processo de avaliação lento e demorado e pouca participação do avaliado, tanto na avaliação como nas providências. (2010:253)

d) Método das Escalas Descritivas, para Gil, é um procedimento que apresenta semelhança com o método da escolha forçada. Nele, o avaliador, de posse de um formulário contendo certo número de frases, indica as que não correspondem ao desempenho dos seus subordinados. É tido como um método pouco preciso. (2009:161)

Segundo Chiavenato, este método tem as vantagens de avaliar o desempenho excepcional bom e excepcional mau; enfatiza os aspectos excepcionais do desempenho, as excepções positivas devem ser realçadas e melhor aplicadas, enquanto as excepções negativas devem ser eliminadas ou corrigidas e é método de fácil montagem e fácil utilização. (2010:254)

E tem como desvantagens o facto de não se preocupar com aspectos normais do desempenho e peca por fixar-se em poucos aspectos do desempenho, daí sua tendenciosidade e parcialidade. (Chiavenato, 2010:254)

e) Método de avaliação a 360°, conforme Chiavenato, é um método de avaliação moderno. (2010:261). Todos os empregados são simultaneamente avaliadores e avaliados, mas num regime de anonimato, em que não há interacção entre eles.

“Cada avaliador, incluindo o colaborador avaliado, recebe um formulário onde registra suas respostas sobre o avaliado. O gerente, dois ou mais colegas do mesmo nível e dois ou mais subordinados alimentam o processo envolvendo também a auto-avaliação”. (Chiavenato, 2010:261)

Este método tem como vantagens o facto de o sistema ser mais compreensivo e as avaliações provém de múltiplas perspectivas; a qualidade da informação é melhor; complementa as iniciativas da qualidade total e a retroação fornecida pelo entorno permite o auto-desenvolvimento. (Chiavenato, 2010:263)

Para Chiavenato, este método tem as desvantagens de: o sistema é administrativamente complexo para combinar todas as avaliações; a retroação pode intimidar e provocar ressentimentos no avaliado; pode envolver avaliações conflitivas sob diferentes pontos de vista e as pessoas podem fazer conluio ou jogo para dar avaliação inválida para as outras. (2010:254)

2.7. Erros cometidos na Avaliação de Desempenho

Quando se pretende implementar e desenvolver um método de avaliação de desempenho eficaz, é importante não cair nos erros mais frequentes que podem ser evitados. Para a presente pesquisa importa destacar alguns erros, tais como: a)efeito de halo; b)tendência central; c)subjectivismo; d)leniência vs severidade; e)falta de memória; f)unilateralidade e g)restrição de amplitude.

a) Efeito de halo, constituído pela contaminação de julgamentos quer de um julgamento geral que afecte a classificação de cada característica em si, quer pelas contaminações de um prognosticador sobre o outro. (Bergamini, 1988:51)

Quando a avaliação geral de um empregado é boa, o avaliador tende a lhe atribuir boas notas mesmo em relação a características em que ele se mostra abaixo da média. (Gil, 2009:162)

b) Tendência central, que consiste em utilizar preferencialmente os valores médios para julgar os subordinados. (Gil, 2009:162)

Não assumir valores extremos por medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidade pelos excelentes. (Bergamini, 1988:51)

c) Subjectivismo, atribuir ao avaliado qualidades e defeitos que são próprios do observador ou avaliador. (Bergamini, 1988:51)

d) Leniência vs Severidade, a leniência verifica-se quando os avaliadores contam os colaboradores sistematicamente acima do ponto médio da escala, enquanto que a severidade se exprime pela cotação generalizada abaixo do ponto médio da escala. (Saal e Landy *apud* Caetano e Vala, 2007:373)

e) Falta de memória, ater-se apenas aos últimos acontecimentos, de factos significativos que possam ter ocorrido durante todo o espaço de tempo ao qual se refere aquela avaliação. (Bergamini, 1988:51)

f) Unilateralidade, valorizar apenas aspectos que o avaliador julga importantes. (Bergamini, 1988:51)

g) Restrição de amplitude verifica-se quando as avaliações se agrupam apenas em torno de um ou alguns pontos da escala e não é possível discriminar os avaliados. (Saal e outros *apud* Caetano e Vala, 2007:373)

2.8. Apreciação Crítica da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho nas organizações tem sido tratada como um processo de real importância na gestão do capital humano. Os gestores vêm na avaliação de desempenho um conjunto de vantagens para a melhoria da produtividade. Existe, contudo um conjunto de desvantagens que permite pôr em causa os efeitos que se pretendem com a avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho tem servido de base para a tomada de decisão no que diz respeito aos reajustes salariais, progressões, promoções, etc nas organizações. O processo é efectuado normalmente num período de um ano, e consiste na análise do comportamento do avaliado no seu trabalho e posterior comunicação do resultado.

Dentre as principais críticas a avaliação de desempenho importa destacar as seguintes: a) definição inadequada dos objectivos; b) baixo nível de envolvimento da alta administração; c) baixo nível de participação das chefias; d) exclusão dos empregados do processo de planeamento e e) retorno dos resultados da avaliação do desempenho.

a) Definição inadequada de objectivos, embora a avaliação de desempenho possa servir a inúmeros propósitos, nem sempre as empresas definem com clareza seus objectivos. (Gil, 2009:150)

A não clareza na definição dos objectivos da avaliação de desempenho esta relacionado com o facto dos avaliadores entenderem o processo como uma ferramenta para satisfazer a área de recursos humanos sobre o suposto desempenho dos empregados e sugerir recomendações para o planeamento das actividades dos recursos humanos. (Lucena, 1992:40)

b) Baixo nível de envolvimento da alta administração, a alta administração e os gestores não têm consciência clara do papel da força de trabalho no sucesso do negócio. E muito menos da importância da avaliação de desempenho para a gestão de pessoal. (Gil, 2009:150)

A alta administração e os gerentes não manifestam uma consciência clara, ou o reconhecimento da importância da força de trabalho para o sucesso do negócio, e a área de recursos humanos, por sua vez, tem pouca chance para mudar esse quadro, até porque desfruta do *status* hierárquico das demais funções da organização. (Lucena, 1992:42)

c) Baixo nível de participação das chefias, a participação das chefias no processo avaliatório costuma restringir-se ao preenchimento de formulários. Assim, as chefias tendem a manifestar baixo comprometimento com a avaliação de desempenho. (Gil, 2009:150)

A avaliação de desempenho, como uma ferramenta para administrar o trabalho e o trabalhador, vai muito além do acerto no preenchimento de todos os campos de um formulário e da sua entrega pontual. (Lucena, 1992:43)

Por isso, recomenda-se que as chefias participem mais activamente do processo, inclusive no estabelecimento de parâmetros de avaliação. (Gil, 2009:151)

d) Exclusão dos empregados no processo de planeamento, as empresas não costumam atribuir um papel activo aos seus empregados na avaliação de desempenho. No entanto, quando a empresa procura se orientar para resultados, a participação do empregado em todo o processo é fundamental. (Gil, 2009:151)

O desempenho é objecto de acompanhamento contínuo, indicando as acções necessárias para corrigir desvios e/ou evitar que eles aconteçam. (Lucena, 1992:44)

Recomenda-se mesmo que a chefia e o subordinado juntos negociem o desempenho esperado. (Gil, 2009:151)

e) Retorno dos resultados da avaliação de desempenho, sempre que se discute sobre avaliação de desempenho a questão do retorno dos resultados é colocada como um dos pontos críticos do processo. Alega-se que, após a devolução dos formulários, as informações não são analisadas, as recomendações dos avaliadores não são atendidas e o máximo que se faz é a contagem dos pontos obtidos para aplicar a política de mérito da empresa. (Lucena, 1992:43)

Os gerentes, que geralmente são especialistas em alguma coisa, de modo geral não apresentam maior qualificação técnica para tratar assuntos de pessoal, tais como: ensinar o trabalho, fornecer *feedback*, e principalmente avaliar pessoas. (Gil, 2009:151)

CAPITULO III: ESTUDO DE CASO NA TELCABO - MOÇAMBIQUE, LDA

3.1. Perfil da TELCABO - Moçambique, Lda

A TELCABO-Moçambique, Lda (Telecomunicações e Electricidade, Lda), com sede na cidade de Maputo, foi constituída em Dezembro de 1996 pelo DECRETO 43/98, instalada na Av. 24 de Julho, 602-R/C-Maputo, com o objectivo de exercer o comércio por grosso e a retalho com importação e exportação dos artigos abrangidos pelas classes I, II, III e XX, constantes do Regulamento de Licenciamento de Actividade Comercial e Prestação de Serviços, nomeadamente, elaboração de projectos de telecomunicações e electricidade, instalação e conservação de equipamentos e actividades afins. Nos termos do artigo 10, n^o1, do referido Regulamento, aprovado pelo Decreto 43/98 de Nove de Setembro foi concedida à referida sociedade comercial o Alvará requerido (ALVARÁ N^o 2710/MC/G/97).

A TELCABO — Moçambique, Lda iniciou a sua actividade em 1997 após a obtenção de licença passada pelo Ministério da Industria, Comércio e Turismo. Realizado o seu primeiro projecto de instalação de torres em Chokwé, Chilembene, Nwachicoloane, Javanhane e Mapapa. Perante os exercícios das suas actividades nas áreas de transmissão a TELCABO, forneceu e instalou diversos sistemas de: “Feixes Micro-ondas; Torres Auto-Suportados; Feixes Ópticos Atmosféricos; Multiplex FDM; PCM e Multiplex Digitais de Alta Hierarquia e Pares Simétricos e Cabos Coaxiais”. (http://www.telcabo.co.mz/por/sectores_de_actividade, acesso em 17.02.2010)

Em que se salientaram como principais clientes: TDM (Telecomunicações de Moçambique); MCell (Moçambique Celular), FUNAE (Fundo Nacional de Energia) e Privados.

Em 2001 a TELCABO abriu novas instalações na Av. das FPLM, n^o 1633 – Maputo, no âmbito de aumentar a capacidade instalada tendo atingido nos anos 2003/2004 um capital social de 100.000 USD (totalmente realizado). A TELCABO – Moçambique, Lda adiante designada por TELCABO é uma pessoa colectiva de direito privado dotado de autonomia administrativa e financeira, funcionalmente tutelada pelo Ministério dos Transportes e Comunicações.

A TELCABO tem um quadro de pessoal permanentemente composto por um total de 85 trabalhadores. Na realização do seu objectivo económico e social rege-se pela legislação nacional. A acção da TELCABO abrange todo o território da República de Moçambique,

podendo estender-se além fronteiras comportam áreas administrativas, técnicas, oficinas e armazéns.

A secção técnica é composta pelo pessoal técnico qualificado e de equipamento e sistema informático para a realização de desenho computarizado (CAD) e pormenorizado de estruturas e instalações de torres e respectivo equipamento associado. As oficinas estão equipadas para a montagem de torres pré-fabricadas, fabrico de armários para o equipamento electrónico de rádios e microondas. As oficinas têm capacidade para realização de trabalhos de construção, de fundação de betão armado e o fabrico de instalação de vedação.

3.2. Método de Avaliação de Desempenho da TELCABO - Moçambique, Lda

O método de avaliação de desempenho humano da TELCABO é misto, porque a empresa ao avaliar os seus trabalhadores faz a conjugação de dois métodos de avaliação de desempenho que nomeadamente são: o método das escalas gráficas (utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os factores de avaliação de desempenho e as colunas representam os graus de avaliação dos factores) e o método de avaliação pelo superior hierárquico (de acordo com o desempenho individual e com a contribuição para o cumprimento dos objectivos da equipa e da empresa, o superior hierárquico directo avalia cada um dos seus subordinados).

A designação do método de avaliação de desempenho misto surge a partir do momento que a empresa faz uma conjugação destes dois métodos de avaliação quando se esta avaliar os seus trabalhadores. A TELCABO faz a conjugação dos dois métodos no sentido de enquadrar os dois métodos com a sua realidade e tirar melhor proveito dos dois métodos.

Na TELCABO - Moçambique, Lda a avaliação de desempenho é efectuada anualmente, isto é, num período de um ano. A avaliação de desempenho é feita por cada sector, ou seja, cada sector tem a sua ficha de avaliação de desempenho devido à diferenciação de tarefas. Isto porque uma ficha de um dado sector pode não se enquadrar com as tarefas ou responsabilidades de outro(s) sector (es)¹.

A avaliação de desempenho na TELCABO-Moçambique, Lda é feita pelo chefe de cada sector, porque o chefe é ele que acompanha de perto o trabalho dos seus subordinados.

¹ Entrevista feita ao Chefe do Pessoal

O chefe preenche a ficha de avaliação de desempenho segundo a sua percepção de desempenho dos seus subordinados.

3.3. Objectivos da Avaliação de Desempenho na TELCABO

A avaliação de desempenho na TELCABO, Lda foi implementada com os seguintes objectivos: distinção salarial; formação; progressão; promoção; identificar as deficiências no desempenho e tentar corrigi-las e adequar o indivíduo ao cargo.

3.4. Caracterização da Ficha de Avaliação de Desempenho da TELCABO

A ficha de avaliação de desempenho da TELCABO é composta por doze itens que nomeadamente são: a)relação de trabalho; b)competência; c)vontade de aprender; d)produção; e)cooperação, f)progresso funcional; g)qualidade de trabalho; h)competência ou aptidão profissional; i)execução ou criatividade; j)manutenção dos meios; k)pontualidade e assiduidade e l)disciplina, cumprimento de tarefas e prazos.

a) Relação de Trabalho

Neste item é avaliado o grau de execução de tarefas do trabalhador ao nível do organismo da empresa no que comporta as atitudes com a empresa, a chefia e os colegas.

b) Competência

Aqui é avaliado o grau do conhecimento do trabalhador, as suas habilidades e suas atitudes em relação aos equipamentos de trabalho.

c) Vontade de aprender

A avaliação feita neste item é o grau de assimilação que o trabalhador tem no uso de tecnologias modernas.

d) Produção

É avaliada a capacidade que o trabalhador tem na execução de suas tarefas.

e) Cooperação

Neste item é avaliada a capacidade do trabalhador em diagnosticar avarias e medidas a tomar.

f) Progresso funcional

É avaliada a eficiência do trabalhador na execução de suas actividades.

g) Qualidade de trabalho

É avaliado o nível de qualidade dos trabalhos executados.

h) Competência ou aptidão profissional

Aqui se avalia o conhecimento, as habilidades e atitudes do trabalhador na execução das suas tarefas.

i) Execução ou criatividade

É avaliada a capacidade que o trabalhador tem de improvisar ou criar novas idéias na execução das suas actividades.

j) Manutenção dos meios

Neste item avalia-se o grau de manutenção e zelo dos meios de trabalho.

k) Pontualidade e assiduidade

Avalia-se o nível dos atrasos e faltas injustificadas.

l) Disciplina, cumprimento de tarefas e prazos

Por último avalia-se o grau de execução das tarefas dentro dos prazos e normas estabelecidas.

Esta ficha de avaliação de desempenho humano é preenchida pelo chefe de cada sector (avaliador) que faz avaliação dos seus subordinados directos (avaliados). Nas linhas encontram-se os factores que serão avaliados que diz respeito às características a serem avaliadas de cada trabalhador. Do lado direito da ficha existe uma coluna onde é colocado o grau de avaliação de desempenho.

Os graus podem atingir diferentes níveis que podem ser óptimo (se o trabalhador atingir 10), acima da média (de 7 à 9), média (de 4 à 6), abaixo da média (de 1 à 3) e por ultimo nulo (zero). O grau é calculado fazendo o somatório da pontuação de cada item e divide-se pelo número dos itens, que nesse caso é doze (12). Nesta ficha de avaliação existe um espaço reservado a assinatura do avaliado como forma de ele próprio tomar conhecimento do seu resultado. E existe um espaço para o avaliador fazer um juízo opinativo na própria ficha de avaliação de desempenho.

3.5. Vantagens e Desvantagens da Implementação da Avaliação de Desempenho na TELCABO

Vantagens da Implementação da Avaliação de Desempenho na TELCABO

As vantagens da implementação da avaliação de desempenho para a TELCABO são várias dentre elas podemos referenciar algumas, tais como: avaliar o potencial humano e definir a contribuição de cada trabalhador no alcance dos objectivos e/ou resultados da organização; Identificar trabalhadores que necessitam de formação e/ou treinamento e corrigir deficiências de forma a melhorar o seu desempenho; dar a conhecer ao trabalhador o nível do seu desempenho e propor medidas correctivas; fazer conhecer ao trabalhador as expectativas do seu superior hierárquico em relação ao seu desempenho; e mostrar as acções que a chefia toma quanto à melhoria do desempenho do trabalhador e permitir com que o trabalhador faça uma auto-crítica em relação ao seu desempenho.

Desvantagens da Implementação da Avaliação de Desempenho na TELCABO

Os descontentamentos pessoais entre o chefe do sector (avaliador) e o subordinado (avaliado) podem interferir negativamente na avaliação de desempenho; a avaliação de desempenho pode servir apenas para reajustes de salários ou atribuição de prémios aos trabalhadores com boa classificação; a falta de *feedback* deixa o trabalhador sem noção do que se espera dele; e ambiguidade na avaliação, ou seja, a avaliação de trabalhadores que realizam as suas actividades fora da chefia.

As diversas vantagens e desvantagens que a avaliação de desempenho têm na TELCABO, a sua implementação visa a melhoria do desempenho dos seus membros.

3.6. Discussão dos Resultados da Avaliação de Desempenho

A discussão dos resultados da avaliação de desempenho na TELCABO é feita de uma forma não muito clara devido a vários problemas como a falta de *feedback*, o receio por parte dos avaliadores (chefes dos sectores) em mostrar o resultado da avaliação aos avaliados (seus subordinados directos) e não esta bem claro quem deve tomar decisão sobre os resultados e como são tomadas as decisões.

Foram feitas entrevistas a cinco (5) chefes de sectores e dez (10) trabalhadores e foram distribuídos questionários a cinco (5) chefes de sectores e vinte (25) trabalhadores, no qual se encontravam na sede da TELCABO, Lda no período da pesquisa e estes foram constituídos como amostra da pesquisa. Da entrevista feita 33% dos entrevistados responderam que sim a avaliação de desempenho contribui para a melhoria do seu desempenho, 20% dos entrevistados responderam que não contribui para a melhoria do seu desempenho e 47% dos entrevistados não responderam como mostra a tabela 1.

Tabela 1. Resultados da questão para melhoria de desempenho

Nº de Entrevistados	%	
5	33	Sim
3	20	Não
7	47	Não Responderam
15	100	Total

Quando perguntados se sentiam motivados com a avaliação de desempenho 27% dos entrevistados responderam que sim se sentiam motivados com a avaliação de desempenho, 40% dos entrevistados responderam que não se sentiam motivados e 33% não responderam como mostra a tabela 2.

Tabela 2. Resultados da questão de motivação

Nº de Entrevistados	%	
4	27	Sim
6	40	Não
5	33	Não Responderam
15	100	Total

Quanto à recompensa dos trabalhadores com desempenho satisfatório, 27% dos trabalhadores responderam que são recompensados através de prémios e/ou distinção de salários e 73% responderam que não recebem recompensa alguma como pode ser visto na tabela 3.

Tabela 3. Resultados da questão das recompensas

Nº de Entrevistados	%	
4	27	Sim
11	73	Não
15	100	Total

Quando colocada à questão se havia comunicação após a avaliação de desempenho 20% dos trabalhadores responderam que sim havia *feedback* da avaliação de desempenho, 67% dos trabalhadores responderam que não havia *feedback* após a avaliação e 13% não responderam como pode ser visto na tabela 4.

Tabela 4. Resultados da questão do *feedback* da avaliação

Nº de Entrevistados	%	
3	20	Sim
10	67	Não
2	13	Não Responderam
15	100	Total

Ainda da entrevista feita aos trabalhadores da empresa percebe-se que existe uma relação entre avaliação de desempenho e resultados da organização, isto acontece quando os trabalhadores são avaliados e conseguem obter um resultado satisfatório. E com este resultado satisfatório normalmente são recompensados através da distinção de salários e prémios em valores monetários. Após a avaliação e a respectiva recompensa sobre o bom desempenho os trabalhadores sentem-se mais motivados em trabalhar e como consequência a empresa consegue obter bons resultados², daí estabelece-se a relação entre avaliação de desempenho e resultados da empresa.

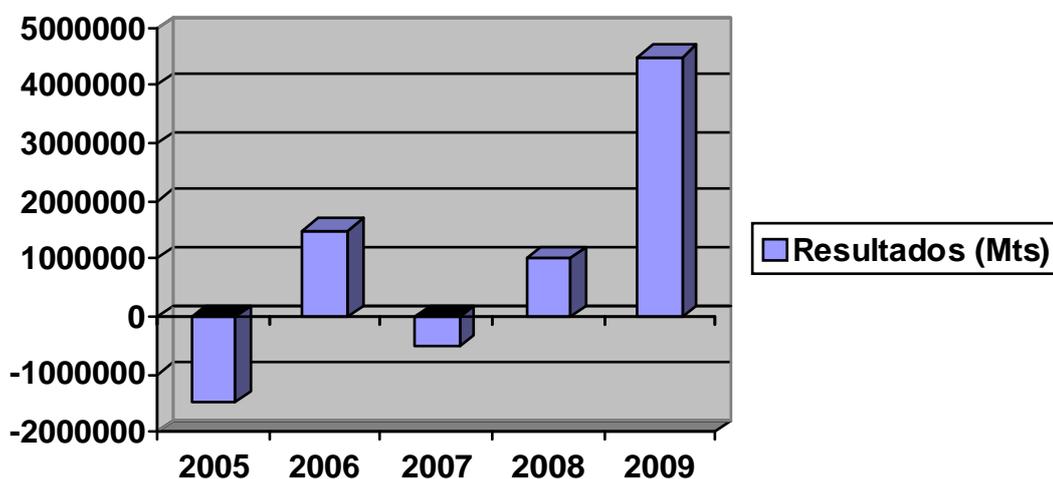
Apesar de haver essa relação entre essas duas variáveis nem sempre que haver uma recompensa sobre o bom desempenho consequentemente haja bons resultados, os resultados não dependem somente dos recursos humanos existem problemas de outra natureza como o ambiente de trabalho, os meios de trabalho, externalidades e a avaliação

² Informação dada pelo Chefe de Pessoal

de desempenho não abrange todos sectores isto cria descontentamento de parte de trabalhadores. Sendo assim os resultados desejados podem não ser alcançados.

No gráfico abaixo podem ser visto os resultados da empresa dos últimos 5 anos, nos anos de 2005 e 2007 a empresa registou um prejuízo e nos anos de 2006, 2008 e 2009 a empresa registou resultados melhores em relação aos anos de 2005 e 2007³. Os valores apresentados nos dois gráficos são em meticais (Mts).

Gráfico 01 **Evolução dos Resultados**



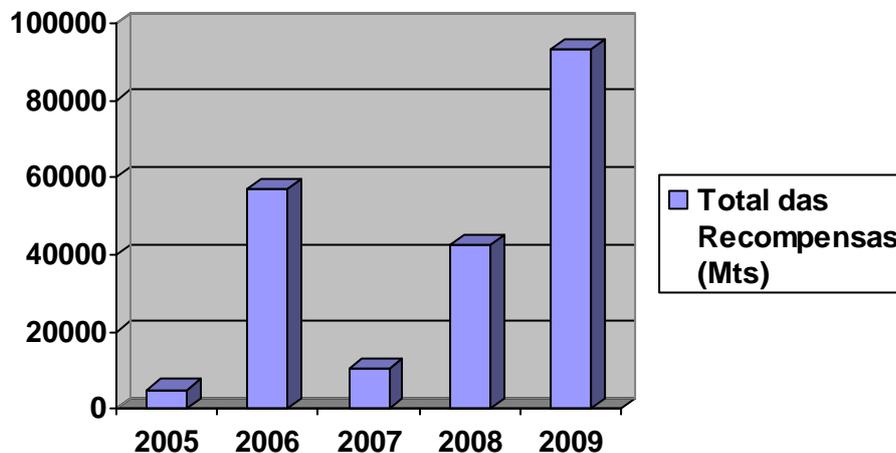
Fonte: Departamento de Contabilidade

No ano de 2009 foi o ano em que a empresa teve o melhor resultado dos últimos 5 anos, pela informação que se teve isto deveu-se aos reajustes salariais ou melhor foi o ano em que maior parte dos trabalhadores foram reajustados os seus salários de certa forma sentiram-se motivados em trabalhar mais e como consequência a empresa teve um bom resultado. E também constatou-se que nos outros anos houve menos reajustes salariais, ou seja, uma minoria que foi reajustado os seus salários. Tudo isto pode ser visto no gráfico abaixo.

³ Informação dada pelo Chefe do Departamento de Contabilidade

Gráfico 02

Evolução das Recompensas



Fonte: Departamento dos Recursos Humanos

Esta oscilação dos resultados mostra claramente o quanto é importante fazer avaliação de desempenho porque os recursos humanos têm influenciado bastante apesar dos resultados da empresa não dependerem somente deles. E é extremamente importante recompensar o bom desempenho através de incentivos salariais, promoções, prêmios, etc. Para que o trabalhador se sinta motivado em trabalhar mais por sentir que o seu bom desempenho é reconhecido. Pelo gráfico dos resultados e o gráfico das recompensas(recompensas é o somatório dos reajustes salariais e os prêmios atribuídos aos trabalhadores com boa classificação) mostra claramente que existe uma relação entre avaliação de desempenho e resultados da empresa.

Do questionário entregue aos avaliados (25 avaliados), foi obtido o resultado que se segue abaixo:

Quanto à pergunta se alguma vez já tinha sido avaliado 76% responderam que sim (19 avaliados) e 24% responderam que não(6 avaliados).

A questão acerca do *feedback* da avaliação de desempenho 36% dos avaliados responderam que sim (9 avaliados) há comunicação dos resultados da avaliação de desempenho, 60% responderam que não (15 avaliados) há *feedback* e 4% não respondeu nada (1 avaliado).

Em relação à questão de que se sente satisfeito com a forma em que é avaliado 28% responderam que sim (7 avaliados) esta satisfeito e os restantes 72% responderam que não (18 avaliados) estão satisfeitos com a forma em que são avaliados.

Quanto à reclamação dos resultados da avaliação de desempenho 40% responderam que sim (10 avaliados) já reclamou sobre os resultados da avaliação de desempenho, 48% responderam que nunca fez qualquer reclamação (12 avaliados) do resultado da avaliação de desempenho e 12% não responderam nada (3 avaliados).

Relativamente à questão de mudanças após o resultado da avaliação 20% responderam que sim (5 avaliados) houve mudanças, isto é, aumento de salário, 20% responderam que não (5 avaliados) houve alteração dos resultados e 60% não responderam nada (15 avaliados).

Ainda no questionário distribuído aos avaliados 44% dos trabalhadores responderam que sim (11 avaliados) se sentem motivados com a avaliação de desempenho, 52% responderam que não (13 avaliados) se sente motivado e somente 4% não respondeu nada (1 avaliado).

Na questão de relacionamento com o seu superior directo (chefe do sector e avaliador) 60% dos trabalhadores responderam que sim (15 avaliados) tem um bom relacionamento com o seu chefe, 20% responderam que não (5 avaliados) tem um bom relacionamento com o seu superior hierárquico e 20% não responderam nada (5 avaliados).

Em relação à questão se o trabalhador sabe quando esta a ser avaliado, 80% responderam que sim (20 avaliados) e apenas 20% responderam que não (5 avaliados).

Quando colocados à questão da injustiça na avaliação de desempenho 64% dos trabalhadores responderam que sim (16 avaliados) se sentem injustiçados com a avaliação, 20% responderam que não (5 avaliados) se sentem injustiçados e 16% não responderam nada (4 avaliados).

No que diz respeito às metas a alcançarem 32% dos trabalhadores responderam que sim (8 avaliados) conhecem as metas a alcançarem, 56% responderam que não (14 avaliados) conhecem as metas a alcançarem e 12% não responderam nada (3 avaliados).

Quando consultados se alguma vez já havia ido a alguma formação ou treinamento após a avaliação de desempenho 8% responderam que sim (2 avaliados) já havia ido há alguma formação ou treinamento e os restantes 92% responderam que nunca (23 avaliados) havia ido a alguma formação ou treinamento após a avaliação de desempenho.

E na última questão colocada aos avaliados se após a formação ou treinamento sentiram alguma melhoria no seu desempenho 4% respondeu que sim (1 avaliador) sentiu uma melhoria no seu desempenho, 4% respondeu não (1 avaliador) sentiu melhoria alguma e os restantes 92% não responderam nada (23 avaliados).

Pelo resultado do inquérito feito aos 25 avaliados pode-se notar claramente que a avaliação de desempenho não tem um impacto significativo na empresa, dado que os trabalhadores não estão envolvidos no processo e pouco lhes interessa os resultados da avaliação de desempenho. Ainda sobre os resultados do inquérito mostra que maior parte dos trabalhadores não é comunicado sobre os resultados da avaliação de desempenho (60%), 72% dos avaliados não estão satisfeitos da forma como são avaliados, 52% não se sente motivado com a avaliação de desempenho apesar de 60% dos avaliados responderem que tem um bom relacionamento com o seu chefe de sector (avaliador), 64% dos avaliados responderam que se sentem injustiçados com a avaliação, 56% não conhece as metas a alcançar e quase que ninguém foi a alguma formação e/ou treinamento (92%) após a avaliação de desempenho.

No que diz respeito aos questionários entregues a cinco (5) avaliadores o resultado que se obteve foi o seguinte:

Em relação à questão se tem alguma formação para fazer avaliação de desempenho os avaliadores foram unânimes todos responderam que não (5 avaliadores) tem formação alguma para fazer avaliação de desempenho e se acham importante a formação para avaliar o desempenho os avaliadores também foram unânimes todos (5 avaliadores) responderam que sim (100%).

Quando perguntados se estão satisfeitos com o resultado da avaliação de desempenho 60% (3 avaliadores) responderam que sim estão satisfeitos com os resultados e 40% (2 avaliadores) não responderam nada.

Na questão que diz respeito às reclamações 40% (2 avaliadores) responderam que já receberam reclamações dos resultados da avaliação de desempenho e os restantes 60% (3 avaliadores) responderam que nunca receberam reclamação alguma dos resultados da avaliação de desempenho.

Quanto a mudança dos resultados após reclamação 20% (1 avaliador) respondeu que sim houve mudança, 20% (1 avaliador) respondeu que não houve mudança do resultado e 60% (3 avaliadores) não responderam nada.

Em relação à questão se a avaliação de desempenho aumenta a motivação 80% (4 avaliadores) responderam que sim aumenta a motivação e 20% (1 avaliador) não respondeu nada.

Na questão que diz respeito ao relacionamento com os seus subordinados 80% (4 avaliadores) responderam que sim tem um bom relacionamento com os seus subordinados e somente 20% (1 avaliador) não respondeu nada.

Quando consultados se havia *feedback* do resultado da avaliação 40% (2 avaliadores) responderam que sim havia comunicação dos resultados da avaliação e 60% (3 avaliadores) não responderam nada.

Na questão de injustiças no processo de avaliação de desempenho os avaliadores foram unânimes todos 100% (5 avaliadores) responderam que nunca tinham cometido qualquer tipo de injustiça no processo de avaliação de desempenho.

Quanto as metas a alcançarem 60% (3 avaliadores) responderam que sim os seus subordinados conhecem as metas a serem alcançadas e 40% (2 avaliadores) não responderam nada.

Relativamente à questão de amizade 40% (2 avaliadores) responderam que não a amizade não influencia o processo de avaliação e 60% (3 avaliadores) não responderam nada.

Na última questão do questionário entregue aos avaliadores 40% (2 avaliadores) responderam que sim sentem melhoria após a avaliação de desempenho, 40% (2 avaliadores) responderam que não sentem melhoria após a avaliação de desempenho e 20% (1 avaliador) não respondeu nada.

Com o resultado do inquérito entregue a 5 chefes de sectores (avaliadores) nota-se claramente que todos eles (100%) não tem formação alguma para fazer avaliação de desempenho, também porque é uma actividade de pouca relevância na empresa que normalmente não tem acontecido e só acontece com ordem do seu superior hierárquico que o faz por pressão dos trabalhadores para haver reajustes salariais e atribuir prémios aos trabalhadores com um bom desempenho. Apesar da unanimidade na resposta da importância na formação sobre avaliação de desempenho, os avaliadores reconhecem a importância de se avaliar o desempenho e reconhecer o bom desempenho através de prémios, reajustes salariais, etc. Porque isto faz com que o trabalhador se sinta mais motivado em trabalhar que de certa forma acaba contribuindo para o alcance dos resultados almejados.

CAPITULO IV: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

4.1. Conclusões

“Toda pessoa precisa receber retroação a respeito do seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e receber as devidas correções. Sem essa retroação, as pessoas caminham às cegas. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham as suas actividades para ter uma idéia de suas potencialidades”.(Chiavenato, 2010:242)

É muito importante que se faça avaliação de desempenho numa organização, tanto a organização como os trabalhadores necessitam de saber sobre as potencialidades de cada trabalhador e também sobre aspectos a melhorar. A avaliação de desempenho efectuada na TELCABO - Moçambique, Lda não trás benefícios satisfatórios, tanto para o trabalhador como para a organização uma vez que a avaliação de desempenho é feita apenas para definir os aumentos de remuneração e em alguns casos para atribuir prémios aos trabalhadores com melhor classificação.

A avaliação de desempenho na TELCABO-Moçambique, Lda, a maior parte das vezes é feita por pressão dos trabalhadores com a esperança do seu salário ser reajustado mas isso se tiver uma classificação satisfatória, e isto muitas das vezes depende da simpatia com que o seu chefe directo (o avaliador) para com o seu subordinado (avaliado). Os avaliadores não têm nenhuma instrução sobre avaliação de desempenho, apenas o fazem por uma questão de mero ritual ou ordem do seu superior hierárquico.

A avaliação não é feita em todos os sectores, acontece que ela é feita num e no outro sector dependendo de ordens superiores uma vez que ela está prevista que se faça em todos sectores anualmente. Isto quer dizer que há sectores onde não tem havido avaliação de desempenho, logo não há reajuste dos salários nestes sectores. Grande parte dos trabalhadores não se sentem motivados com a avaliação de desempenho uma vez que ora não são abrangidos com a tal avaliação ora não tem *feedback* da sua avaliação.

A avaliação de desempenho nesta organização existe apenas por uma questão de mero ritual, dado que não se cumpre com os objectivos delineados com a introdução da avaliação de desempenho e a avaliação é feita com base nos acontecimentos mais recentes.

Quanto aos resultados de avaliação de desempenho que servem basicamente para a distinção salarial nem sempre que o desempenho de um trabalhador seja satisfatório automaticamente a seu salário seja reajustado, isso depende muito da direcção geral da empresa.

Não há formação e/ou treinamento de trabalhadores com baixo desempenho, não há *feedback* após avaliação e o outro problema está na centralização, pois tudo depende da direcção geral da empresa, não se toma nenhuma decisão sem prévia autorização do director geral isto faz com que haja perda de demasiado tempo.

Existem sectores onde a avaliação de desempenho quase que não existe, razões essas que os próprios trabalhadores desconhecem. Os trabalhadores pouco ou quase nada sabem sobre as metas a alcançarem no seu trabalho tanto que nem estão preocupados com isso, dado que nem são avaliados e nem sabem o nível do seu desempenho.

Das hipóteses assumidas para o início da pesquisa, todas elas foram testadas e com os resultados alcançados, confere-se validade a hipótese 1 que diz que a avaliação de desempenho contribui para o alcance dos resultados da empresa no caso concreto da TELCABO-Moçambique, Lda.

Apesar de maior parte dos trabalhadores se sentirem desmotivados continuam a exercer as suas actividades normalmente o que faz com que os resultados da empresa estejam num nível estável. Percebe-se que os trabalhadores entregam-se menos ao trabalho, ou melhor, podiam fazer mais do que fazem, mas não o fazem por não se sentirem motivados devido a vários problemas dentre eles a não clareza no processo da avaliação de desempenho. De certa forma isso acaba contribuindo para o alcance dos resultados da empresa.

Durante o período da pesquisa constatou-se que maior parte dos trabalhadores reclamavam pelo reajustes salariais, prémios, etc. E para que isso acontecesse era necessário haver avaliação de desempenho.

4.2. Recomendações

Dado que processo de avaliação de desempenho é um meio pelo qual as organizações têm a possibilidade de alcançarem os resultados almejados a partir do desempenho dos seus trabalhadores. Neste contexto a avaliação de desempenho, por ser um instrumento de extrema importância merece uma especial atenção.

A empresa TELCABO-Moçambique, Lda têm realizado periodicamente, isto é, anualmente a avaliação de desempenho dos seus trabalhadores. Algumas recomendações à empresa:

- É necessário que a avaliação de desempenho seja feita em todos os sectores para que não haja descontentamento por parte dos outros trabalhadores;
- A avaliação deve ser feita não apenas para distinção de salários, mas sim para todos aqueles objectivos delineados;
- É muito importante que os avaliadores tenham uma formação básica de como avaliar e por isso é que a empresa deve levar os seus avaliadores a formação e a reciclagem periodicamente;
- E para fazer avaliação de trabalhadores que estão a realizar as suas actividades há mais de seis meses fora das instalações da empresa o mais correcto seria, que fossem os chefes das equipas a avaliarem o desempenho por serem eles que acompanham o desempenho dos seus colegas;
- A empresa deve dar a conhecer a cada trabalhador as metas a alcançar no desempenho de suas tarefas para que ele próprio faça o controle;
- Deve haver um *feedback* após a avaliação de desempenho, para que o trabalhador possa melhorar os seus pontos fracos e desempenhar de forma ainda melhor os seus pontos fortes;
- A avaliação de desempenho deveria ser feita trimestralmente e no final do ano fazer-se uma avaliação global para evitar alguns erros como a subjectividade;
- A avaliação de desempenho deve ser um instrumento para motivar os trabalhadores através de vários incentivos, tanto salariais como: prémios, formação, progressões, promoções, etc.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGAMINI, C. W. e BERALDO, D. G. R., Avaliação de Desempenho Humano na Empresa, São Paulo, Editora Atlas S.A., 4ª Edição, 1988;
- CAETANO, A. e VALA, J., Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas, Lisboa, Editora Recursos Humanos, Lda, 3ª Edição, 2007;
- CARVALHO, A. V. e NASCIMENTO, L. P., Administração de Recursos Humanos, Vol.1., São Paulo: Pioneira, 1998;
- CHIAVENATO, I., Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações, Rio de Janeiro, 1999;
- CHIAVENATO, I., Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações, Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 3ª Edição Totalmente Revista e Actualizada, 2010;
- CHIAVENATO, I., Recursos Humanos, São Paulo, Editora Atlas, Edição Compacta, 1983;
- FREITAS, F. E., Avaliação de Desempenho Humano: Origem e Desenvolvimento dentro da Teoria das organizações, Paraíba, Editora Universitária UFPb, 1980;
- GIL, A. C., Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais, São Paulo, Editora Atlas S.A., 1ª Edição, 2009;
- GIL, A. C., Técnicas de Pesquisa em Economia e Elaboração de Monografias, São Paulo, Editora Atlas, 4ª Edição, 2002;
- http://www.telcabo.co.mz/por/sectores_de_actividade, acesso em 17.02.2010;
- LUCENA, M. D. S., Avaliação de Desempenho, São Paulo, Editora Atlas S.A., 1ª Edição, 1992;
- MADDUX, R. B., Avaliação de Desempenho, Editora Atlas S.A., 1ª Edição, 2001;
- MARCONI, M. A. e LAKATOS, E. M., Metodologia do Trabalho Científico, São Paulo, Editora Atlas, 6ª Edição, 2001;
- SEIXO, J. M., Gestão Administrativa dos Recursos Humanos, Edições Técnicas, Lda, 5ª Edição Actualizada e Aumentada, 2005;
- SIERRA, J. L., Avaliação e Retribuição do Pessoal, Lisboa, Editora Portico, Vol.3, Série G, 1973;
- SILVA, R. O. Teorias da Administração, São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2000;
- WATLING, B., Avaliação de Recursos Humanos, Editora Lousanense, 2000.

ANEXOS

Lista de Anexos

Anexo 1: Ficha de Avaliação de Desempenho do Sector do Armazém.

Anexo 2: Ficha de Avaliação de Desempenho do Sector de Electricidade.

Anexo 3: Ficha de Avaliação de Desempenho do Sector de Rádios.

Anexo 4: Roteiro de Entrevista.

Anexo 5: Questionário de Avaliação de Desempenho para Avaliados.

Anexo 6: Questionário de Avaliação de Desempenho para Avaliadores.

Anexo 7: Alvará da Empresa TELCABO — Moçambique, Lda.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.