

Cópia duplicado
668A 315

Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Economia
Trabalho de Licenciatura em Gestão

**O IMPACTO DO TREINAMENTO E AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO DOS RECURSOS HUMANOS NOS
RESULTADOS DE UMA EMPRESA: CASO EDM**

Américo Semana Álvaro

Maputo, Maio de 2008

Declaração

Declaro por minha honra que este trabalho é da minha autoria e resulta da pesquisa bibliográfica, pesquisas e interpretações de dados por mim efectuadas.

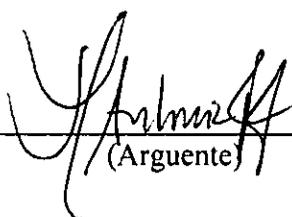
Maputo, Abril de 2008

(Américo Semana Álvaro)

Aprovação do júri

Este trabalho foi aprovado com ____ valores no dia ____ de _____ de 2008 por nós membros de júri da faculdade de economia da universidade Eduardo Mondlane

(Presidente de júri)



(Arguente)

(Supervisora)

Dedicatória

Dedico este trabalho especialmente ao meu Pai José Álvaro (já falecido e me deixou aos 3anos de vida) e a minha Mãe Cristina Miséria Semana que desde os primeiros dias da minha vida me deu muito amor, carinho e força de enfrentar a vida sempre com optimismo.

Aos meus irmãos: Ângela Semana, Catarina Semana, Carlos Semana, Lúcia Semana, Fátima Semana e Eduardo Semana, sobrinhos Sérgio, Jocas, Tininha, Wilson, Catia, Paula, Nelson, Pedrito e Chorão, e cunhados Abreu e Cachina que deram tudo de pouco que tinham, sempre que precisava de apoio.

Índice	Página
Agradecimentos.....	V
Lista de abreviaturas.....	VI
Resumo.....	VII
I. Introdução.....	1
1.1. Problema da pesquisa.....	3
1.2. Objectivos gerais.....	4
1.3. Objectivos específicos.....	4
1.4. Hipótese.....	4
1.5. Metodologia.....	4
1.6. Razoes para a escolha do tema.....	5
II. Fundamentação Teórica.....	6
2.1. Treinamento.....	6
2.1.1. Conceitos de treinamento.....	6
2.1.2. Treinamento no local de trabalho.....	7
2.1.3. Determinantes do treinamento no local de trabalho.....	8
2.1.4. Avaliação dos resultados do treinamento.....	9
2.2. Avaliação de desempenho.....	12
2.2.1. Conceitos de avaliação de desempenho.....	12
2.2.2. Pressupostos da Avaliação do Desempenho.....	13
2.2.3. A ética na avaliação de desempenho.....	15
2.2.4. Métodos de avaliação de desempenho.....	16
2.2.5. Consequências e benefícios da avaliação para a empresa.....	17
III. Estudo De Caso (EDM).....	18
3.1 A Empresa.....	18
3.2. Recursos humanos.....	19
3.2.1. Composição da força de Trabalho do período em análise.....	20

3.2.2. Facturação por trabalhador.....	22
3.3. Repartição dos custos operacionais.....	22
3.4. Avaliação de desempenho na empresa.....	23
3.4.1. Os objectivos genéricos da avaliação de desempenho na EDM.....	23
3.4.2. Modelo de avaliação de desempenho na empresa.....	25
3.5. Treinamento.....	28
3.6. Resultados da empresa nesse período.....	30
3.7. Relação de Treinamento e Avaliação de desempenho com Resultados.....	32
IV. Conclusões.....	36
V. Recomendações.....	38
VI. Bibliografia.....	39
VII. Anexos.....	i
Anexo I.....	i
Anexo II.....	iii
Anexo III.....	iv
Anexo IV.....	vi
Anexo V.....	vii

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida, saúde e protecção que tem me proporcionado no dia após dia.

Quero endereçar o meu especial agradecimento a minha supervisora Dra. Miquelina Menezes pela orientação sábia, acompanhamento, ensinamento e todo o apoio prestados aquando da realização deste trabalho.

A minha Mãe e irmãos vão especiais agradecimentos pelo apoio multiforme e inesgotável prestado ao longo de toda a minha vida.

Aos meus amigos: Agostinho, Adão, Forquilha e Emídio que em todos momentos difíceis da minha formação me deram muita força e demonstraram muita paciência, amizade e apoio necessário de verdadeiros amigos.

Agradeço também ao Marcelo, Mulando, Piedosio, Murima, Sidy, Abel, Cândido, Dione, Nike, Cuaira, Cebola, Heitor, Mabunda, Abel, Arcanjo, Ivo, Alale, Didácio, Cândido, Zeferino, Francisco, Lucas, Lino e Tony pela amizade e força que sempre me deram.

Também vão os meus agradecimentos especiais a todos meus colegas e amigos com os quais eu caminhei na minha formação e sempre estiveram do meu lado.

Lista de Abreviaturas

EDM – Electricidade de Moçambique

UEM – Universidade Eduardo Mondlane

MWh – Megawath hora

TRAB – Trabalhador

ENERG – Energia

IMPT – Importada

ADQD – Adquirida

CB, L, M, D – Combustíveis, Lubrificantes e Materiais Diversos

REM – Remuneração

MAT – Materiais

SERV – serviços

DIV – diversos

FINAN – Financeiro

PROV – Proveitos

PR – Provisões

EXER – Exercício

AMORT – Amortização

TX – Taxas

MCM – Meios Circulantes Materiais

FOR – Fornecimento

RESL – Resultados

EXTRD – Extraordinário

TREIN – Treinamento

SNE – Sistema Nacional de Educação

UGDE – Direcção da Unidade de Gestão de Desempenho Empresarial

Resumo

Os recursos humanos muitas vezes tem sido vistos somente como um centro de custos para empresas e, a única forma de os otimizar tem sido reduzi-los ou pagar salários baixos por forma a minimizar os custos com vista a melhorar resultados.

O presente trabalho realizado de Dezembro de 2007 a Maio de 2008, mostra certas relações entre o treinamento, avaliação de desempenho e resultados. Estas relações nem todas são quantificáveis, mas sim, ilustrativas da relação entre esses conceitos.

Para a sua efectivação, foi realizado o estudo de um caso pratico na EDM (Electricidade de Moçambique) na direcção dos recursos humanos e no departamento de formação da mesma, baseando-se em dados sobre o pessoal no período compreendido de 2002-2006, referentes a sua composição, formação e treinamento.

Na base de inquérito a uma amostra de 30 trabalhadores a vários níveis da empresa, entrevista com pessoas directamente ligadas a gestão do pessoal e na demonstração de resultados do período em análise notou-se existir uma certa relação positiva entre o treinamento e avaliação de desempenho com os resultados. Dai que vale mesmo empresas apostarem na formação do seu pessoal, na transparência e objectividade na avaliação de desempenho e numa gestão participativa e não em despedimentos ou em baixos salários.

Na EDM utiliza modelos de avaliação de desempenho orientados para o trabalhadores, isto é, modelos que visam transmitir confiança dos avaliados da transparência e objectividade. Também ela aposta na formação contínua do seu pessoal para melhorar o desempenho desses continuamente.

I. Introdução

A rapidez na evolução dos mais variados ramos do conhecimento humano, especialmente representada pelos contínuos aperfeiçoamentos e inovações nos campos científico e tecnológico, a mostrarem o paradoxo de um descompasso cada vez maior do "progresso da técnica" com aquele que podemos chamar de "o progresso do homem".

As empresas necessitam rapidamente ajustar-se a estes novos tempos sob o risco de não mais se manterem competitivas e não serem eliminadas pela concorrência. Em meio a toda esta turbulência o ser humano, principal factor capaz de tornar a empresa permanentemente competitiva passa a ser o centro das atenções, pois somente seres humanos competentes e devidamente qualificados poderão produzir ou prestar serviços com qualidade.

Inseridas nesse contexto de realidades técnicas, económicas e sociais em constante mudança encontram-se as pessoas, através de quem as coisas acontecem, e as organizações, que elas formam e de quem dependem. Nesse encontro, cuja sinergia sustenta a realização profissional das primeiras e é factor essencial de sobrevivência para as segundas, ressurge com grande força o papel do trabalho de equipe, da liderança e gestão participativas, exigindo dos modernos gerentes perfis nunca antes imaginados.

Assim, evidencia-se a importância da descoberta de novos sistemas e caminhos, visando a identificação e a selecção daqueles que conduzirão com sucesso os destinos futuros das organizações, e é cada vez maior o número de organizações e indivíduos que buscam o aprimoramento pessoal, profissional e institucional.

O desejo de participar de um mercado tão competitivo e selectivo de forma aleatória, sem profissionalização em todos os níveis, sem informações e conhecimentos amplos, surge como uma das ferramentas mais importantes para o desenvolvimento humano e empresarial – e que cada vez mais vem se utilizando com frequência - é, sem dúvida, o treinamento.

Entretanto, não se deve "comprar" Treinamento apenas teóricos com pequena ou quase nenhuma aplicabilidade prática, somente para engordar o "currículo" ou ainda, para justificar a aplicação de uma "verba que está sobrando no orçamento".

Treinamento não é sinónimo de passatempo, nem é pacote. Deve ser encarado como um grande investimento, deve ser sob medida, atendendo necessidades.

A chave desse sucesso, reside na existência de uma força de trabalho íntegra, motivada, capacitada e comprometida com a organização.

Dentre os vários mecanismos existentes, a Avaliação de Desempenho certamente é aquele que apresenta maior eficiência e eficácia, desde que adequadamente adaptado às particularidades e cultura das pessoas e das organizações.

Quando isso não acontece, esse mesmo sistema, concebido para permitir avaliar, promover e orientar o crescimento pessoal e profissional das pessoas, passa a ser o principal ponto de insegurança, insatisfação e sentimento de injustiça das pessoas, gerando profundas e inapagáveis frustrações naqueles que são as *vítimas do processo* e alimentando as estatísticas de desperdícios com dados relativos ao desperdício do recurso humano.

O presente trabalho tem por objectivo analisar uma sistemática de treinamento profissional, avaliação de desempenho e os resultados obtidos, para que possa melhor atender de maneira inovadora às necessidades conjunturais e culturais ditadas pelos desafios da sobrevivência, da qualidade e da competitividade das empresas.

1.1. Problema da pesquisa

As empresas dependem da sua capacidade de adaptação e resposta, o que implica, mudanças na mentalidade, nos métodos de trabalho e uma aposta na qualidade e formação contínua das pessoas.

A gestão de uma empresa envolve identificação e análise de oportunidades em todos os aspectos críticos da empresa de modo a permitir a tomada de decisões racionais que possibilitem a empresa a melhores resultados bem como adquirir uma vantagem competitiva face a concorrência.

Tantos são os Gestores que apenas se preocupam com os preços dos seus produtos ou serviços, com a melhoria da tecnologia, com a redução dos encargos financeiros, com estratégias de médio e longo prazo tudo isso para melhorarem os resultados, vendo nos recursos humanos apenas como um centro de custos.

Os recursos humanos não só representam custos, eles constituem um factor determinante nos resultados de uma empresa. Há empresas que implementaram programas de melhoria de resultados incluindo recursos humanos não para reduzir custos mas sim para obter uma contribuição desses nos resultados a partir do seu desempenho.

A EDM tem vindo a usar programas de treinamento e avaliação de desempenho do seu pessoal como forma de capacita-los, motiva-los e consciencializa-los da necessidade de um esforço cada vez maior desses para que obtenham um impacto nos resultados bem como na progressão na carreira desses. Como é feita a gestão dos recursos humanos na EDM, e qual é o impacto nos resultados?

1.2. Objectivos gerais

- Analisar os programas de treinamento profissional e o seu impacto nos resultados da EDM;
- Analisar os critérios de avaliação de desempenho implementados na empresa e o seu impacto nos resultados;
- Avaliar a relação da gestão dos recursos humanos e resultados.

1.3. Objectivos específicos

- Identificar e interpretar os programas de treinamento profissional implementados com o pessoal e o nível de formação profissional;
- Identificar os métodos de avaliação de desempenho e analisar a sua eficácia em função do grau de colaboração dos funcionários;
- Criar um paralelismo entre treinamento, avaliação de desempenho dos recursos humanos e resultados;

1.4. Hipótese

A hipótese que pretendo testar é: O treinamento e a avaliação de desempenho dos recursos humanos contribuem na melhoria dos resultados.

1.5. Metodologia

Dada a natureza do trabalho que praticamente centra-se no estudo de caso da EDM, particularmente na direcção dos recursos humanos, a metodologia consistirá em:

- Pesquisa bibliográfica de obras relacionadas com recursos humanos;
- Análise de documentos da direcção dos recursos humanos;
- Análise de relatórios anuais da empresa;

- Inquérito e entrevista a alguns funcionários da empresa ligados ou não a direcção de recursos humanos;

1.6. Razões para a escolha do tema

A gestão moderna é baseada em conhecimentos, habilidades e experiência dos gestores para melhor identificarem as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças. As empresas precisam de definir as suas estratégias que podem ser implementadas e que melhorem os resultados.

Só há possibilidade de nos desenvolvermos economicamente e, conseqüentemente, elevarmos o nosso nível de vida, se aumentarmos as nossas habilidades, sejam elas intelectuais ou técnicas. Logo, aumentar a capacitação e as habilidades das pessoas é função primordial do treinamento.

Em todo o processo de produção quer de bem ou de serviço esta sempre presente alguém, mesmo em processos altamente modernizados, o homem é que faz tudo acontecer numa empresa. No caso da EDM, a mão-de-obra é a chave em todo processo.

A EDM precisa de uma boa gestão do pessoal para que tire o máximo proveito desses com impacto nos resultados da empresa. É daqui onde surge o interesse sobre este tema de modo a perceber como a empresa usa os recursos humanos para melhorar os resultados.

Como a EDM racionaliza a sua gestão não só com a redução de custos mas na procura de formas de melhorar os resultados com o alto envolvimento dos funcionários.

II. Fundamentação Teórica

2.1. Treinamento

2.1.1. Conceitos de treinamento

Treinar é "o acto intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem" (CHIAVENATO, 1994, p. 126), é educar, ensinar, é mudar o comportamento, é fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades, é ensina-las a mudar de atitudes. Treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, a criar e a "aprender a aprender".

Treinamento é um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos particulares (YODER, 1959)

O treinamento é um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado pelo qual o pessoal não gerencial aprende conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido. Por outro lado, o desenvolvimento é um processo educacional de longo prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado pelo qual o pessoal gerencial aprende conhecimentos conceptuais e teóricos para propósitos genéricos. (STEINMETZ, 1969)

Treinamento significa o preparo de pessoas para o cargo, enquanto o propósito da educação é o de preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho. (WHITEHILL, 1955 p 121-51)

(CHIAVENATO, 1991) Treinamento é a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada formação ou para a execução de tarefas específicas, em determinada organização. O seu objectivo é imediato e restrito, visando dar à pessoa os elementos essenciais para o exercício de um presente cargo, preparando-a

adequadamente. Nas empresas é delegado geralmente ao nível do chefe imediato da pessoa que esta trabalhando ou mesmo por um colega de trabalho. Obedece a um programa preestabelecido e atende a uma acção sistémica visando a rápida adaptação da pessoa ao trabalho. Pode ser aplicado a todos os níveis ou sectores da organização.

2.1.2. Treinamento no local de trabalho

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

Desenvolvimento profissional é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torna-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas a carreira e outras experiências.

O treinamento tem por finalidade, ajudar a alcançar os objectivos da empresa, proporcionando oportunidades aos empregados de todos os níveis a obterem o conhecimento, a pratica e a conduta requeridos pela organização. Neste sentido, o treinamento não é despesa, mas investimento precioso cujo retorno é altamente compensador para a organização.

A única similaridade entre os esforços típicos do treinamento e da formação escolar, esta em ambos procurarem ajudar os indivíduos a aprender. Formação no local de trabalho incide mais no desempenho concreto das tarefas do que na sua fundamentação teórica.

No local de trabalho aprende-se continuamente, independentemente de haver ou não um programa planeado de formação ou um supervisor que assuma a responsabilidade de formação. A aprendizagem resulta da interacção entre o indivíduo e aquilo que ele executa. Aprende-se também na relação com colegas, com supervisores ou mesmo

subordinados através de um feedback das acções executadas, sejam elas positivas ou negativas.

O treinamento no local de trabalho é o processo de aprendizagem que, realizado no posto de trabalho, se orienta para a aquisição das competências necessárias ao desempenho de uma profissão, sob a orientação de um trabalhador qualificado e a cargo da entidade patronal, pressupõe:

- Profissões estáveis num ambiente pouco dinâmico;
- Desenvolvimento predominantemente a competências instrumentais;
- Pressupõe também pouca necessidade de fundamentação teórica.

A aprendizagem no local de trabalho cria uma forma de educação permanente que não separa o formado da sua actividade profissional. Neste sentido contribui para a integração da própria aprendizagem em projectos que são o foco do trabalho produtivo e, ao mesmo tempo, para uma maior adequação do operário ao posto de trabalho. Este tipo de formação, quando cuidadosamente planeada é um método organizado e orientado para o desenvolver pessoas através da acção de supervisores.

2.1.3. Determinantes do treinamento no local de trabalho

Mesmo com uma boa formação escolar, o ritmo acelerado do desenvolvimento tecnológico e científico exige também uma formação mais pratica que ajude a solidificar e a actualizar os conhecimentos adquiridos na escola.

O treinamento é uma responsabilidade de linha e não uma função de staff. É um processo que envolve um ciclo de quatro etapas: levantamento das necessidades, programação de treinamento, implementação e execução e avaliação dos resultados

O sucesso deve ser medido pela sua capacidade de aplicação à situação concreta no posto de trabalho e não pela quantidade de conhecimentos adquiridos numa sala de aulas ou centro de formação. Neste sentido, deve-se estimular um maior envolvimento dos

responsáveis directos pelos postos de trabalho no processo geral de formação, envolvendo este que devera começar no processo de levantamento das necessidades e estabelecimento das acções e na própria avaliação prolongando-se ate à integração do trabalhador no seu posto e seu acompanhamento.

O processo de treinamento, assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes de acordo com HINRICHS, são:

- Entradas (inputs) como treinados, recursos organizacionais;
- Processamento ou operação (throughputs) como processos de aprendizagem individual ou programa de treinamento;
- Saídas (outputs) como pessoal habilitado, sucesso ou eficácia organizacional;
- Retorno (feedback) como avaliação de procedimentos e resultados do treinamento através de meios informais ou pesquisas sistemáticas.

ENTRADA	PROCESSAMENTO	SAIDA
Mão-de-obra nova inexperiente	Conversão de mão-de-obra inexperiente em experiente	Mão-de-obra adequada aos objectivos da empresa
Mão-de-obra antiga e experiente, porém com deficiências	Adequação da mão-de-obra às necessidades de cultura organizacional	

Fonte: CHIAVENATO, 1994

2.1.4. Avaliação dos resultados do treinamento

Um dos problemas mais sérios relacionados com qualquer programa de treinamento refere-se à avaliação da sua eficiência. A avaliação deve considerar dois aspectos principais:

1. Determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados; e
2. Demonstrar se os resultados do treinamento apresentam relação com a consecução das metas da empresa.

Além dessas duas questões básicas, será necessário determinar se as técnicas de treinamento empregadas são mais efectivas que outras que poderiam ser consideradas. O treinamento poderá ser também comparado com outras abordagens para desenvolver os recursos humanos, tais como o aprimoramento das técnicas de selecção ou reestudo das operações de produção.

A avaliação dos resultados do treinamento pode ser a vários níveis:

1. *Avaliação a nível organizacional* – o treinamento é um dos meios de aumentar a eficácia organizacional. Neste nível, o treinamento deve proporcionar resultados como:
 - a) Aumento da eficácia organizacional;
 - b) Melhoria da imagem da empresa;
 - c) Melhoria do clima organizacional;
 - d) Melhor relacionamento empresa X empregados;
 - e) Facilidade nas mudanças e na inovação;
 - f) Aumento da eficiência.

2. *Avaliação ao nível dos recursos humanos* – o treinamento deve proporcionar resultados como:
 - a) Redução da rotação do pessoal;
 - b) Redução do absentismo;
 - c) Aumento da eficiência individual dos empregados;
 - d) Aumento das habilidades das pessoas;
 - e) Elevação do conhecimento das pessoas;
 - f) Mudanças de atitudes e de comportamentos das pessoas.

3. *Avaliação ao nível das tarefas e operações:*
 - a) Aumento de produtividade;
 - b) Melhoria da qualidade dos produtos e serviços;
 - c) Redução do fluxo da produção;
 - d) Redução do tempo de treinamento;

- e) Redução do índice de acidentes;
- f) Redução do índice de manutenção de maquinas e equipamentos.

O Treinamento Profissional é um fator que marca um alto diferencial nos resultados finais ligados a produtividade das estruturas de venda. Ele traz, além dos resultados econômicos tão almejados, os seguintes lucros ou benefícios:

1. Envolve muito mais o funcionário com a empresa e, como conseqüência, este passa a tratá-la com muito mais atenção, cuidado e até carinho. O Treinamento Profissional é um dos caminhos para fazer com que as pessoas vistam a camisa da empresa. Isto é, lucro;
2. As pessoas passam a auferir outras vantagens, além das materiais (salários), dando um valor diferente à empresa e fazendo com que o funcionário pense duas vezes antes de mudar de emprego;
3. Integra mais funcionário/empresa/funcionário, que passam a entender-se com maior profundidade e respeito;
4. Aumenta o índice de sinergia, uma vez que melhora muito a capacidade e a vontade de intercomunicação e o desejo de as pessoas se entenderem cada vez mais e melhor;
5. Aumenta o sentido de auto-estima e autocontrole das pessoas, por conseguinte, a vontade de fazer da melhor maneira possível as suas tarefas;
6. Facilita e desenvolve muito os esquemas e procedimentos de liderança e chefia;
7. Desenvolve talentos e capacitações que, de outra forma, ficariam desconhecidos ou sem proveito.

8. Aumenta o grau de satisfação do funcionário que vê a possibilidade de crescer na vida e ser uma pessoa bem sucedida, o que redundará em maior produção. Feliz, produz mais;

9. Melhora a qualidade do ambiente de trabalho, já que as pessoas se sentem melhores e mais valorizadas por aquilo que sabem bem fazer para a empresa;

10. E, melhora a imagem da empresa, pois os seus funcionários atendem com mais cuidado, qualidade, profissionalismo e conhecimentos os seus clientes.

Treinamento Profissional não se improvisa, é necessário além de informação qualificada, a didática adequada para poder conseguir os resultados desejados.

2.2. Avaliação de desempenho

2.2.1. Conceitos de avaliação de desempenho

É um esforço para identificar a contribuição do trabalhador, ou de uma equipe de trabalhadores na consecução dos objectivos organizacionais. Avaliar desempenho significa, assim, medir os comportamentos e/ou seus resultados em termos do grau de sua contribuição para o alcance dos objectivos e metas da organização (Dunnette, Lawler e Weick, 1970).

Avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas que corresponde a uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das actividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. (Wagner)

Avaliação de desempenho corresponde a uma apreciação sistemática do desempenho do profissional em função das actividades que a pessoa realiza, das metas e dos resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. (Bispo, 2004)

Avaliação de desempenho é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento. (Chiavenato 1989:85)

Bergamini et alii (1988:72) refere que na selecção de pessoal a avaliação de desempenho representa umas das fontes mais objectivas e por conseguinte, de maior segurança no tocante ao controle de validade do processo selectivo utilizado.

Avaliação do desempenho é uma função de Recursos Humanos que só por si relaciona todas as outras de Recursos Humanos com os objectivos da organização. Ela tanto pode medir a performance com que se realizou a selecção e recrutamento do pessoal, o senso de missão dos colaboradores, o conhecimento e habilidades dos funcionários, bem como ajudar a reconhecer a necessidade ou não de desenvolvimento do pessoal e a atribuir uma compensação justa a cada funcionário.

2.2.2. Pressupostos da Avaliação do Desempenho

A definição de missão da Empresa e a subsequente construção do seu plano estratégico global são os pré-requisitos para identificação de quais as tarefas que devem ser desenvolvidas pela Empresa, para permitir alcançar esses objectivos.

As tarefas em si não são executadas de forma aleatória ou desordenada, mas antes agrupadas, de forma estável, em cargos que, modernamente, têm um núcleo de tarefas permanentes atribuídas e com um certo grau de responsabilidade e uma periferia em que há tarefas, cuja alocação a um outro cargo depende das circunstancias de momento ou de carga de trabalho e que são moveis, conferindo maior flexibilidade e produtividade ao funcionamento da Empresa.

Chegados aqui, o passo seguinte é encontrar quem desempenhe os cargos, e disso se ocupam os sistemas de recrutamento e selecção. É necessário, também, avaliar se os cargos são bem ou mal desempenhados, o mesmo é dizer, se atingem ou não os objectivos estabelecidos pela empresa, do modo esperado. E é neste contexto que os sistemas de avaliação de desempenho encontram o seu verdadeiro lugar.

A avaliação de desempenho permite, por um lado, validar os sistemas de recrutamento e selecção utilizados pela empresa e, por outro, medir o contributo individual para atingir os seus objectivos estratégicos. Ela assenta na fixação prévia de objectivos que devem ser qualificados, calendarizados e alcançáveis e o seu sucesso depende do compromisso do avaliado em procurar atingi-los.

Da avaliação do desempenho resultam três consequências principais:

- a gestão de remuneração,
- a determinação do potencial do empregado e
- a identificação de necessidades de formação.

Os objectivos fixados são de diversa natureza, que traduzem os resultados esperados de toda a unidade de negócio a que o avaliado pertence e os objectivos individuais, cujo resultado depende do seu esforço pessoal para os atingir. Durante o ciclo anual de avaliação esses objectivos devem ser periodicamente revistos e ajustados, se necessário e devem ser proporcionais ao avaliado as medidas de apoio de que possa carecer para os alcançar.

A avaliação global do desempenho tem carácter anual e é feita no decurso de uma entrevista que deve ser marcado com antecedência e cuidadosamente preparada por ambas partes.

Embora empresas tenham genericamente abandonado sistemas de distribuição forçada de classificação de desempenho, cabe ao director de recursos humanos verificar que, na globalidade, estas não se afastam significativamente de uma curva-padro de distribuição, e questiona-las quando tal sucede.

2.2.3. A ética na avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta na gestão de pessoas. No entanto, é preciso que o processo seja conduzido de maneira correcta e ética. (Bispo, 2004)

Para possibilitar que um colaborador aperfeiçoe suas competências por meio de um processo avaliativo, é fundamental que o avaliador seja específico e mencione os fatos, ou seja, que descreva tudo aquilo que o profissional não está acertando, comparando sua acção com aquilo que a empresa esperava que ele o fizesse. Uma avaliação do tipo "você não tem espírito de equipe", por exemplo, não ajuda o profissional a melhorar, uma vez que ele não ficará sabendo em que precisa mudar na sua maneira de agir.

É necessário que o avaliador cite exemplos reais de comportamentos errados do profissional em termos de espírito de equipe e mencione qual era a conduta esperada em cada situação. Por outro lado, o avaliador só poderá citar esses exemplos, se tiver registado os comportamentos críticos do profissional. Explica Farah, em "Ética na Gestão de Pessoas - Uma Visão Prática"

No entanto, é possível evitar que esses erros éticos comprometam a qualidade do processo de avaliação de desempenho. Para isso, a organização precisa tomar alguns cuidados como, por exemplo, adoptar políticas e procedimentos, assegurando que esses sejam conhecidos e compreendidos por todos os colaboradores que serão avaliados.

É também necessário instituir um mecanismo que permita aos funcionários pedir revisão das políticas e dos procedimentos de avaliação em vigor; adoptar critérios avaliativos objectivos, baseados na avaliação das acções do profissional e dos resultados alcançados por ele, bem como definir que a avaliação de desempenho seja registada por escrito e

fundamentada em fatos - comportamentos do funcionário e resultados obtidos por ele - também registrados.

2.2.4. Métodos de avaliação de desempenho

Existe um método de avaliação chamado 360°, este, envolve todas as pessoas com quem o avaliado tem interface directo como superiores, pares e subordinados (CHIAVENATO, 1991)

A avaliação é, por norma, feita pelo superior hierárquico actual do avaliado, o que significa que, se o avaliado mudou de função e de chefia ao longo do ano, o seu superior hierárquico actual deve obter do(s) anterior(es) os dados necessários à avaliação.

A avaliação formal é feita durante uma entrevista marcada com antecedência. Como preliminar, o subordinado é convidado a fazer a sua autoavaliação do qual, no decurso da entrevista, é alterada ou validada pela hierarquia.

Escala de avaliação

- Excepcional – quando o avaliado excedeu consideravelmente todos os objectivos fixados, sendo um exemplo a seguir. Normalmente, quando o avaliado tem esta classificação em dois anos consecutivos deve ser promovido, a curto prazo.
- Superior – se o avaliado excedeu a maioria dos objectivos que lhe foram fixados, mas não na totalidade.
- Boa – se o avaliado atingiu todos os objectivos acordados tendo mesmo excedido alguns.
- A aperfeiçoar – se o avaliado não conseguiu atingir alguns dos objectivos fixados.
- Inaceitável – se o avaliado não atingiu a totalidade ou a maioria dos objectivos fixados.

Formas de avaliação de desempenho

- Avaliação directa – que é feita pelo superior directo, representado pela chefia hierárquica ou funcional ligada ao avaliado.
- Avaliação conjunta – é o método em que traz intrinsecamente a possibilidade de participação, uma vez que o avaliador e o avaliado conversam sobre o seu desempenho. (Bergamini et alii 1988:46)

2.2.5. Consequências e benefícios da avaliação para a empresa

A avaliação do desempenho possibilita a área dos recursos humanos a ter uma visão do perfil dos profissionais avaliados, bem como das necessidades dos funcionários e dos gestores, em termos de treinamento e desenvolvimento. A alta direcção da empresa terá informações importantes sobre aspectos que afectam directamente a vitalidade da organização e terá condições de fazer os ajustes necessários em seus planos estratégicos.

Os gestores terão uma visão do planeamento de longo prazo das necessidades de sua área em termos de competências e potencial humano. Terá também um conhecimento melhor para decisões relacionadas com aumentos de salário por mérito, relatividades salariais, promoções, treinamento e desenvolvimento, contratações e outros assuntos relacionados com gestão de pessoas.

O sistema de avaliação de desempenho deve, em resultado da sua aplicação, reforçar a motivação individual e o compromisso do avaliado com os valores, a cultura e os objectivos de negócio da Empresa. Ela tem consequências que se reflectem em três campos:

- Gestão de remunerações de acordo com a performance;
- Identificação de potencial e construção de planos de carreira e
- Programação de formação para melhoria do desempenho.

Para além destes três grandes resultados, ocorre referir que o desempenho é que permite ao empregado progredir do mínimo para ao máximo da escala salarial em que esta colocado, em função do mérito demonstrado e avaliado

III. Estudo De Caso (EDM)

3.1 A Empresa

As empresas públicas surgem com o objectivo de prover bens e serviços tidos como essenciais ao público. A Electricidade de Moçambique (EDM), foi criada em 1977 para satisfazer as necessidades energéticas num País novo, independente, com serias dificuldades derivadas da sua débil situação socio-económica.

O facto do momento da sua criação o País ter uma das maiores barragens da região, não era o suficiente, pois ainda dependia da mão-de-obra na sua maioria estrangeira, devido a falta de técnicos qualificados internos na altura para assumirem os destinos da empresa. Esta situação foi muito difícil para empresa, principalmente por abandono dos estrangeiros do nosso país que nessas alturas se vinha registando.

A viragem de economia centralmente planificada para uma economia do mercado do nosso País, foi acompanhado por um processo de reestruturação económica de todas empresas que ate então eram estatais para empresas públicas, viradas para resultados. Nesse contexto, em 1995 a EDM foi transformada em empresa pública e de lá para cá, a satisfação cada vez melhor dos seus clientes e a busca de resultados cada vez melhores tem centrado atenção na sua gestão.

- **Missão**

A EDM tem como missão a exploração dos serviços de produção, transporte, distribuição e comercialização de energia eléctrica de boa qualidade, em defesa do interesse público, em benefício do consumidor, preservando o meio ambiente.

- **Visão**

Produzir, de forma sustentável, valor através da satisfação plena das necessidades dos clientes, em energia eléctrica de qualidade e serviços associados.

A EDM pauta por valores de integridade, profissionalismo e dedicação. O seu lema é “Com energia construímos o futuro”

Desde a sua transformação em empresa pública a empresa trabalha para a racionalização cada vez mais na gestão dos recursos existentes. Os recursos humanos são uma área importante para uma boa gestão e na busca de eficácia e eficiência.

3.2. Recursos humanos

O pessoal da empresa é constituído por técnicos nacionais e estrangeiros que desde a sua criação tem assegurado o pleno funcionamento bem como aos desafios de expansão da mesma a partir da rede nacional.

As acções a nível da função dos recursos humanos visam privilegiar e estimular a produtividade, bem como incentivar a qualificação profissional. Para tal, a empresa tem desenvolvido uma estratégia e um plano de acção que focaliza a motivação da força de trabalho da empresa qualificada e menos qualificada com vista ao aumento da produtividade individual e colectiva de todas as forças.

A empresa tem trabalhado visando otimizar o número de trabalhadores em função do crescimento e expansão da rede de transporte e distribuição. Também tem incentivado o recrutamento e formação de mão-de-obra feminina, particularmente para a área técnica, e no âmbito do combate ao HIV/SIDA esta em curso uma estratégia global bem como a definição de um plano de acção global e integrado.

No que concerne a parcerias institucionais há parcerias estratégicas com instituições de ensino técnico e universitário com vista a promover estágios técnico profissionais aos estudantes e contratação de força de trabalho qualificada.

Ainda se trabalha para a definição de uma política de atracção de recursos humanos competentes em diferentes domínios de função no mercado de trabalho. Definir uma política transparente relativa a bolsa de estudos para trabalhadores da EDM que queiram seguir a carreira de electricidade, o que representa um grande comprometimento da empresa com o treinamento fora do local de trabalho dos seus funcionários.

A política da empresa é de apostar nos quadros nacionais, para tal tem criado e implementado programas de treinamento no local de trabalho dos técnicos Moçambicanos que, antes da sua integração são submetidos a uma fase de estágio profissional. Para tal, a empresa é uma das que tem recrutado um maior número de finalistas dos institutos médios e instituições superiores (principalmente os de engenharia da UEM) em estágios pré profissional e, muitos são posteriormente integrados dependendo da sua assimilação e domínio das operações como também das necessidades da empresa.

3.2.1. Composição da força de trabalho no período em análise

	2002	2003	2004	2005	2006
Tarefeiros	242	240	229	225	234
Indiferenciados	229	227	218	178	114
Semi – Qualificados	817	868	890	867	873
Qualificados	931	928	954	992	967
Altamente Qualificados	450	472	521	611	699
Técnicos Superiores	153	167	172	188	205
Estagiários	297	224	199	133	106
Total	3 219	3 126	3 183	3 194	3 228

Fonte: Relatórios anuais de estatística - EDM: 2002 a 2006

- *Tarefeiros* – são pessoas que são contratadas para uma actividade específica e num período determinado de tempo, isto é, em regime de contratos por tempo determinado;

- *Indiferenciados* – são trabalhadores efectivos mas sem nenhuma formação escolar;
- *Semi – Qualificados* – têm formação escolar inferior a 7ª classe do SNE;
- *Qualificados* – são funcionários com formação básica, concluído ou não, isto é, de 7ª a 10ª Classe ou equivalente no SNE;
- *Altamente Qualificados* – são funcionários com formação média, concluído ou não, isto é, de 10ª a 11ª Classe ou equivalente no SNE;
- *Técnicos Superiores* – são profissionais das variadas áreas que tenham feito o nível superior em qualquer instituição de ensino;
- *Estagiários* – são estudantes de varias instituições de ensino técnico e superior do País que no fim do seu plano curricular solicitam junto a empresa um estagio pré-profissional sem nenhum vínculo laboral, dependendo da empresa em função das suas necessidades contrata-los ou não no final do estágio.

Como se pode observar, o total de energia facturada está directamente relacionado com o número de trabalhadores (totais) que a empresa teve. Este número total de trabalhadores progrediu em duas vertentes:

1. Aumento crescente do número dos trabalhadores Semi – qualificados, qualificados, altamente qualificados e técnicos superiores devido aos programas de treinamento e formação profissional fora do local de trabalho bem como a admissão de novos e,
2. Uma gradual redução dos tarefeiros e estagiários, e a transformação de indiferenciados para semi-qualificados dependendo da formação escolar.

3.2.2. Facturação por trabalhador (*expresso em milhares de meticais da antiga família de 2002-2005 e meticais em 2006*)

Esta tabela mostra a produtividade por trabalhador, representada por facturação em Megawath por trabalhador e parti da tabela da composição da força de trabalho

	2002	2003	2004	2005	2006
Total de trabalhadores	3 219	3 126	3 183	3 194	3 228
Facturação (MWh/trab/ano)	408.3	382.4	460	490.1	498.3
Crescimento% da facturac p/ trab	3.1%	-1.7%	4.3%	9.6%	7.9%

Fonte: Relatórios anuais de estatística – EDM: 2002 a 2006

Dai que o aumento de energia facturada nesse período resultou da elevação de conhecimento das pessoas resultante do treinamento, formação profissional e motivação derivada dos incentivos baseados no desempenho o que, resultou na mudança de atitudes e de comportamentos das pessoas, na eficiência, dedicação e na redução de praticas corruptas.

3.3. Repartição dos custos operacionais (*expresso em milhares de meticais da antiga família de 2002-2005 e meticais em 2006*)

	2002	%	2003	%	2004	%	2005	%	2006	%
Energ impt	73 405	4.9	92 088	5.2	171 013	7.2	125 563	4.8	146 440	5.4
Energ adqd	103 092	6.9	134 995	7.6	229 801	9.7	293 786	11.2	417 380	15.4
Cb, L, M, D	102 841	6.9	131 754	7.4	371 407	15.6	83 666	3.2	55 214	2.0
Rem Trab	334 134	22.5	377 560	21.2	423 305	17.8	576 803	21.9	701 345	25.9
Mat.e serv div	292 435	19.7	337 046	18.9	331 395	13.9	93 599	3.6	33 165	1.2
Custos finan	124 825	8.4	153 376	8.6	199 668	8.4	225 351	8.6	164 280	6.1
Outr custos	107 367	7.3	123 319	6.9	134 147	5.6	336 018	12.8	205 548	7.6
Prov do exer	67 195	4.3	93 003	5.2	194 397	8.2	151 284	5.7	155 511	5.7
Amort do exer	275 514	18.6	333 603	18.7	322 024	13.5	740 737	28.1	806 088	29.7
Impostos e Tx	3 027	0.2	3 791	0.2	3 405	0.1	5 354	0.2	54 866	0.9
Total	1 483 835	100	1 780 535	100	2 380 562	100	2 632 160	100	2 709 837	100

Fonte: Relatórios anuais de estatística – EDM: 2002 a 2006

Os custos com a remuneração dos trabalhadores apresentam uma carga muito elevada na estrutura de custos, típica de empresas que os recursos humanos são essenciais para toda sua actividade.

Para uma empresa ainda em expansão, há sempre necessidade de pessoal para acompanhar esta expansão daí que:

De 2002 a 2004, a estratégia foi de reduzir a percentagem do aumento dos custos daí tendo se registado custos marginais com remunerações decrescentes nesses três anos como se pode constatar, 22.5%, 21.2% e 17.8% em 2002, 2003 e 2005 respectivamente. De 2005 a 2006 os custos voltaram a subir com aumentos percentuais crescentes, que acompanharam os grandes projectos de expansão da rede eléctrica o que, sempre esteve acompanhado de integração de novos quadros para a empresa depois de treinados, por isso houve um aumento percentual de 21.9% e 25.9% em 2005 e 2006.

3.4. Avaliação de desempenho na empresa

A avaliação de desempenho na empresa permite medir o desempenho individual e colectivo, identificar o potencial dos trabalhadores, determinar quais as necessidades de formação, estabelecer um sistema de incentivos e administrar os salários.

O sistema de avaliação é uma ferramenta que permite motivar todos os trabalhadores da EDM para o seu desenvolvimento pessoal e na sua carreira profissional e, respeita os princípios de justiça, isenção, honestidade, humanidade, objectividade, normalidade, uniformidade e profissionalismo relativo.

3.4.1. Os objectivos genéricos da avaliação de desempenho na EDM

- Em resumo, um processo de Avaliação é ferramenta para que:
 - O gestor comunique, alinhe e obtenha comprometimento com a realização das metas do seu departamento.

- O gestor desenvolva a sua equipe.
- O profissional entenda o que tem que fazer para crescer dentro da organização, ou seja, é instrumento de motivação.
- Se tomem decisões sobre carreira que sejam adequadas para a empresa e justas para o profissional.

A avaliação de desempenho na EDM visa essencialmente:

- Melhorar continuamente a qualidade de serviço prestado;
- Promover, premiar e incentivar;
- Adequar o indivíduo ao cargo e permitir o seu auto-aperfeiçoamento;
- Promover as condições para a efectivação de um diálogo sistemático entre as chefias e os trabalhadores, proporcionando esclarecimentos mútuos;
- Conhecer os níveis de desempenho da empresa;
- Estimar o potencial de desenvolvimento;
- Recolher os indicadores básicos para a gestão de recursos humanos;
- Alcançar os objectivos individuais;
- Identificar as necessidades de formação, tanto nas áreas técnicas como nas áreas comportamentais;
- Reconverter e encaminhar para acção disciplinar.

O processo de Avaliação é ferramenta para que:

- O gestor comunique, alinhe e obtenha comprometimento com a realização das metas do seu departamento.
- O gestor desenvolva a sua equipe.
- O profissional entenda o que tem que fazer para crescer dentro da organização, ou seja, é instrumento de motivação.
- Se tomem decisões sobre carreira que sejam adequadas para a empresa e justas para o profissional.

3.4.2. Modelo de avaliação de desempenho na empresa

A avaliação de desempenho tem um efeito motivador sobre os trabalhadores por estabelecer um compromisso entre o avaliado e os valores, a cultura e os objectivos de negócio da EDM.

A análise da avaliação de desempenho contempla dois níveis e ambos são de grande importância:

- Gerir as promoções e as recompensas de acordo com o desempenho;
- Identificar as necessidades de aperfeiçoamento a nível do desempenho dos trabalhadores.

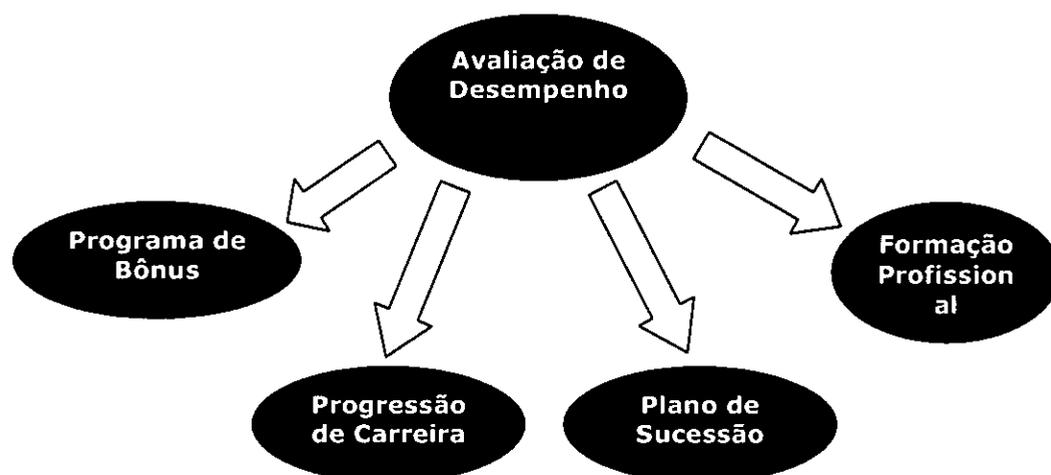
Durante todo o processo de avaliação e, para que seja possível manter a viabilidade e o sucesso do sistema, é necessário proceder a um conjunto de acções que se desenrolam em três fases, nomeadamente:

- Esclarecimento – onde se dá grande importância ao esclarecimento de como a avaliação deve ser feita pelos avaliadores;
- Formação – aqui é garantido que todos os avaliadores obtenham a informação correcta sobre o sistema de avaliação e adquiram os conhecimentos necessários para que o processo de avaliação decorra dentro dos parâmetros determinados, garantido uma identificação o mais completa possível com o seu objectivo. É necessário garantir que quem vai ser avaliado, conheça correctamente não só os objectivos da EDM, como também os objectivos do seu desempenho profissional, bem como o sistema de avaliação pelo qual vai ser avaliado.
- Execução – nesta fase, o sistema de avaliação está pronto para ser implementado. É importante salientar que deverá ser mantido o mais elevado grau de disciplina e a observância de todos os instrumentos existentes sobre a avaliação de desempenho existentes.

O período da avaliação de desempenho é de 01 a 31 de Janeiro de cada ano e incide sobre os resultados obtidos de Janeiro a Dezembro do ano anterior.

A avaliação de desempenho abrange todos os chefes de nível I e II¹ e trabalhadores que tenham vínculo estabelecido à empresa e todos os indivíduos que tenham vínculo com a empresa de pelo menos 1ano. Ela é feita pelo gestor, superior imediato dos profissionais da EDM. Mesmo com a participação do profissional na definição e avaliação das suas metas, a responsabilidade final pelas metas e pela avaliação é sempre do superior imediato e, em última instância, do Director do Centro.

O superior imediato do Avaliador – e os níveis superiores - podem questionar o resultado das Avaliações e requerer/proceder a revisões, sempre participando aos interessados. O processo é tão importante que devem ser avaliados todos os profissionais da EDM, com no mínimo um ano na empresa. A Avaliação de Desempenho é base para a realização de outros processos de gestão de pessoas:



Fonte: Direcção De Recursos Humanos e Género - EDM

¹ Chefes de Nível I – são Directores das diversas áreas. Ex: Diretor da UGDE
Chefes de Nível II – são chefes de Departamentos. Ex: Chefe do departamento de Formação

O esquema acima espelha aquilo que se espera da avaliação de desempenho na empresa. Dessa avaliação, em função dos resultados que o trabalhador tiver pode dar direito a atribuição de bônus, progressão na carreira, plano de sucessão (garantias de quem sucede ao outro em caso de ausência, despedimento ou outras razões que o impossibilitem de se fazer presente) e formação profissional.

A EDM possui dois tipos de formulário, para Chefias e outro para Trabalhadores cujo a diferença esta apenas na parte dos Factores de Avaliação – comportamental. (Ver anexo I)

Os factores de avaliação dividem-se em:

Qualitativos – o avaliador analisa as competências do avaliado, atribuindo um numero de acordo com o que se segue:

5 = Elevado; 4 = Alto; 3 = Média; 2 = Insuficiente; 1 = Reduzida.

Segundo esta escala, o avaliador deverá avaliar os factores de; Gestão, Responsabilidade; Liderança e Motivação e Atitude.

Quantitativos – no início de cada ano civil, logo após assinatura dos contratos, os avaliadores identificam conjuntamente com o avaliado, os objectivos a atingir até final do ano a que reportam. É aqui onde surgem as metas.

As metas de avaliação de desempenho dividem-se em quantitativas e qualitativas:

- Com metas Quantitativas na Avaliação, a EDM deseja obter maior empenho dos profissionais no alcance de resultados da empresa. (ver anexo II)
- As metas Qualitativas servem para avaliar o profissional, para tal procura se compreender os Factores (verificando as definições).

As metas são definidas para aquelas actividades sobre as quais o profissional possui controle, isto é, actividades em que a sua execução esta somente dependente do trabalhador, desde a sua disponibilidade, flexibilidade e o domínio técnico. As metas têm prazos, desafios, são alcançáveis e limitadas para não desmotivar as pessoas:

3.5. Treinamento

O treinamento na EDM, como em qualquer outra empresa, visa melhorar o nível de conhecimentos dos trabalhadores em tarefas específicas a serem desempenhadas num momento exacto em função das necessidades da empresa e, visando um melhor aproveitamento dos recursos humanos que se dispõe.

Os trabalhadores são preparados, visando adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefas específicas na empresa, com objectivo imediato e restrito, visando dar à pessoa os elementos essenciais para o exercício de um presente cargo, preparando-a adequadamente num processo dinâmico e promovendo a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma adequada melhoria entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

O quadro a seguir, mostra o total de cursos de formação e treinamento do pessoal e os participantes nesses cursos por ano e as respectivas especialidades.

Ano	Cursos					Participantes				
	2002	2003	2004	2005	2006	2002	2003	2004	2005	2006
Electricidade/Técnica	19	15	16	10	9	203	142	175	114	118
Comercial & Finanças	24	10	5	4	1	189	142	57	62	16
Gestão/Administração	1	0	2	1	5	11	0	24	12	84
Diversos	13	21	20	28	32	63	110	161	154	313
Total	57	46	43	43	47	466	394	417	342	531

Fonte: Relatórios anuais de estatística - EDM: 2002 a 2006 e dados do centro de formação da Empresa

Da análise dos dados nota-se que, no período em análise foram ministrados poucos cursos na área de gestão/administração, uma tendência decrescente nos restantes cursos excepto nos diversos cursos que cresceram, mesmo nos valores totais dos cursos ministrados, houve uma significativa diminuição, excepto em 2005 em que os cursos não sofreram nenhuma variação e em 2006 subiram.

A redução de custos esteve na origem desta diminuição do número de cursos de formação e treinamento, mas houve um aumento no número de formados em cada curso, facto que pode ser confirmado com o número de participantes em cada curso durante o período.

Os cursos de treinamento alguns deles decorrem fora do país, daí que, houve a necessidade de potenciar os centros de formação existentes no País, (em Maputo e Chimoio), de modo a ministrarem alguns cursos que dantes somente decorriam no exterior como forma de reduzir as despesas com alojamento e transporte a ele associadas.

Tabela referente aos custos com treinamento (*expresso em milhares de meticais da antiga família de 2002-2005 e meticais em 2006*):

	2002	2003	2004	2005	2006
Custos Totais	2 709 837	1 780 535	2 380 562	2 632 160	2 709 837
Custos com treinamento	65036	40952	45231	55275	67745
% nos custos totais	2.4%	2.3%	1.9%	2.1%	2.5%

Fonte: Centro de formação da Empresa

Os custos com formação para além de não representar grande peso nos custos totais, foram estáveis ao longo de todo o período, como se pode observar, apenas tiveram uma pequena variação significativa em 2003, tendo baixado para 1 780 535. No geral, estiveram estacionários devido aos aspectos atrás mencionados de eficiência na gestão do processo de formação.

Este treinamento é direccionado ao pessoal interno, visando:

- Dota-los de melhores conhecimentos sobre novas realidades da empresa e do mercado em geral face ao desenvolvimento tecnológico e económico;
- Reciclar os trabalhadores em actividades chaves para melhorar a sua performance;
- Reconverter a orientação profissional de modo a que o trabalhador entre numa nova função desejada e necessária para a empresa, naquilo que se pode designar

“reengenharia” da profissão. Por exemplo, há Mecânico que foram reconvertidos em electricistas;

- Em certos casos excepcionais são também submetidos os recém ingressados, mais o normal é que estes frequentemente depois de seleccionados em concursos públicos, são sempre submetidos em cursos específicos não integrados nos de treinamento.

Este treinamento ajuda as partes a alcançarem os seus objectivos, do lado do trabalhador melhora o seu nível de conhecimento no saber fazer rumo a um desempenho cada vez melhor, e do lado da empresa, melhora a eficácia e eficiência nas operações o que resulta numa maior produtividade rumo a melhores resultados.

3.6. Resultados da empresa nesse período

Os resultados da empresa de 2002 a 2006 sofreram muitas variações. Começaram positivos e em 2005 e 2006 foram negativos, facto que, para além de outros importantes aspectos empresariais que influenciaram, a gestão do pessoal (recursos humanos) também esteve na origem.

Durante o período de 2002 a 2004 em que os resultados líquidos foram positivos, os custos com remuneração aos trabalhadores tiveram um aumento percentual decrescente e, a partir de 2005 até 2006 o aumento percentual dos custos com remunerações aos trabalhadores foi crescente o que veio a provocar a queda drasticamente dos resultados, obtendo se resultados líquidos negativos.

Isto vem a confirmar que nem sempre o aumento de remunerações ou o aumento do pessoal melhora os resultados, antes pelo contrario, aumenta os custos operacionais e é isso que faz muitos pensarem que a mão-de-obra é apenas um centro de custos que apenas pode ser optimizado a sua gestão reduzindo o numero do pessoal ou manipulando os salários de modo a baixar os custos com esses. Isto, nem sempre funciona.

Para empresas como a EDM que a mão-de-obra é determinante quer na produtividade e na qualidade dos seus serviços, ela adoptou um processo de treinamento em todas as áreas de actividade para atingir a eficiência e eficácia a partir de uma dedicação e domínio perfeito das operações por parte dos seus funcionários sem ter que baixar os custos de remuneração.

Demonstração de Resultados (expresso em milhares de meticais da antiga família de 2002-2005 e meticais em 2006)

	2002	2003	2004	2005	2006
Vendas de Sérv.	1 587 538 105	1 848 025 381	26 946 039	2 620 132 875	3 074 893 736
Vendas de Mat.	20 847 586	29 717 308	2 246 267 725	43 111 366	67 038 742
	1 608 385 692	1 877 742 689	2 273 213 764	2 663 244 241	3 141 932 478
Custos d m.c.m	(374 318 429)	(460 035 761)	(772 221 867)	(600 614 912)	(805 321 294)
Rem. aos trab	(334 133 808)	(377 560 418)	(423 304 789)	(576 802 814)	(701 345 460)
For. d terceiros	(57 466 622)	(70 950 039)	(104 256 178)	(115 307 288)	(126 390 676)
Serv d terceiros	(139 986 840)	(164 898 118)	(227 138 502)	(263 652 698)	(275 559 287)
Impostos e tx.	(3 027 229)	(3 791 413)	(3 405 154)	(5 354 242)	(24 865 715)
Amort do exer.	(275 513 579)	(333 602 832)	(322 023 759)	(740 736 467)	(806 088 261)
Prov do exer.	(67 194 739)	(93 002 971)	(194 396 695)	(151 284 202)	(155 510 685)
Outros custos	(107 367 305)	(123 318 509)	(134 146 876)	(336 018 186)	(205 548 055)
Outros prov.	48 659 094	53 473 801	80 505 990)	85 957 286	86 624 224
	(1 310 349 457)	(1 573 686 260)	(2 100 387 830)	(2 552 529 321)	(3 014 005 209)
Resl. operacionais	298 036 234	304 056 429	172 825 934	110 714 920	110 714 918
Resl. Fin.	(124 824 833)	(146 376 459)	(192 335 311)	(218 208 170)	(147 418 533)
Resl. Extrad.	(225 972 116)	(221 166 520)	88 142 596	(23 294 203)	(25 987 796)
Resl. Exe. Anterior	(54 218 532)	113 670 551	36 308 708	(24 437 276)	(8 726 626)
Resl. Líquidos	1 457 817	50 184 031	104 941 927	(155 224 729)	(70 182 689)

Fonte: Relatórios anuais de estatística – EDM: 2002 a 2006

No período de 2002 a 2004 a empresa diminuiu o número dos tarefeiros e estagiários e consequentemente, isto implicou uma certa redução percentual de aumento de custos e

Os métodos de avaliação de desempenho determinaram:

1. Uma maior motivação dos funcionários e consequente dedicação ao trabalho como forma de obter um bom desempenho na avaliação a fim de beneficiar dos benefícios a ele inerentes;
2. A dedicação dos funcionários também esteve associada ao maior senso de missão, na medida em que, eles se identificam melhor com os objectivos da empresa e só com o trabalho é que são capazes de alcançar os seus objectivos a medida que trabalham para o alcance dos objectivos da empresa;
3. Com esta dedicação motivada pela transparência e objectividade na avaliação do desempenho, houve também por esta via um aumento da produtividade.

Associando o treinamento e avaliação do desempenho, pode se constatar o seguinte:

- Ambos contribuíram significativamente no aumento da produtividade da empresa no período de 2002 a 2004;
- O aumento da produtividade representou num maior volume de vendas nesse período visto que o total da energia facturada por cliente aumentou;
- O aumento da receita resultante do aumento da produtividade em certa medida contribuiu para bons resultados operacionais no período e foram acompanhados no período de 2002-2004 com custos marginais decrescentes;
- Os resultados operacionais positivos, foram em certa medida, fruto do bom desempenho dos funcionários derivados dos programas de treinamento e maior motivação pelo processo de avaliação de desempenho dos funcionários;
- A partir de 2005 o número de trabalhadores continuo a aumentar e também foi acompanhada com um aumento significativo da facturação,

registou-se também um aumento dos participantes em cursos de treinamento. Apesar de um aumento nos custos com remunerações percentualmente crescente, a produtividade nesse período foi tal que o lucro bruto aumentou muito desde 2005. Mas, influenciada pelos outros aspectos de gestão, os resultados operacionais reduziram o que originou resultados líquidos negativos.

De referir que, em 2004 os resultados líquidos foram positivos devido a positividade dos resultados extraordinários que foram suficientes para minimizar o efeito dos resultados financeiros nos resultados líquidos.

Com isto, pode-se afirmar que os resultados negativos registados em 2005 e 2006 não tiveram origem nas políticas de gestão de recursos humanos, nem nos custos com treinamento ou formação, pelo contrario, o treinamento profissional e bónus pelo bom desempenho, serviram para aumentar a produtividade e melhorar os resultados operacionais via aumento da receita, minimizando assim a negatividade dos resultados líquidos.

Ainda, se pode constatar que para cada aumento dos custos com trabalhadores resultantes de aumentos salariais e outras regalias em vigor na empresa o aumento na energia facturada por cliente e das vendas foi mais que proporcional, isto é, o ganho para empresa de um aumento em custos com o pessoal sempre foi superior ao aumento percentual nos custos, graças ao aumento da motivação e produtividade destes.

Neste sentido, o treinamento aumenta a produtividade por dotar o funcionário de melhores conhecimentos da tarefa a desempenhar, a avaliação de desempenho quando transparente e objectiva também aumenta o desempenho via motivação do funcionário e, associando esses dois conceitos podemos afirmar que tem impacto muito positivo quando bem planificados e implementados visto que, o desempenho dos funcionários é importante para a melhoria dos resultados.

Pode-se dizer sim, que, se o desempenho dos funcionários for bastante positivo estarão criadas as condições mínimas que garantem o aumento da produtividade da empresa e, dependendo de outros factores a empresa pode obter melhores resultados.

IV. Conclusões

A avaliação de desempenho é uma tarefa-chave na gestão de pessoas, porque dela decorrem consequências importantes para a retenção, motivação e desenvolvimento dos empregados. Permite por um lado, validar os sistemas de recrutamento e selecção utilizados pela empresa e, por outro, medir o contributo individual para atingir os objectivos estratégicos.

Ao implementar programas de treinamento e modelos de avaliação de desempenho claros e transparentes, a empresa pretende alcançar o privilegio, o estímulo, a produtividade, bem como o comprometimento do pessoal com os objectivos de modo que, haja um censo de missão onde os objectivos da empresa e dos funcionários se complementam e não são conflitantes.

Os recursos humanos não só representam custos para empresa, mas são parte integrante de um todo que constitui a empresa e são o recurso mais precioso que, quando motivados garantem o sucesso da empresa.

Os objectivos deste trabalho, eram de analisar os programas de treinamento e os critérios de avaliação de desempenho em curso na EDM, para analisar o seu impacto nos resultados, porem, estes objectivos foram integralmente alcançados na medida que pude concluir que ambos tem um impacto positivo nos resultados de uma empresa, dai que, está valida a hipótese que pretendia testar: "o treinamento e perfeita avaliação de desempenho aos recursos humanos contribuem na melhoria dos resultados".

Outro objectivo aqui pretendido era de perceber como é feita o treinamento na EDM, quais os funcionários que são submetidos e como é feito. Porém pode-se concluir que, a empresa tem ambiciosas politicas e processos de treinamento que qualquer empresa que pretende ser competitiva no mercado regional gostaria de ter, uma vez que, para alem do

treinamento interno, também existe o que é feito fora do país para dotar os funcionários de conhecimento de como as coisas são feitas na região e no mundo em geral.

Também pretendia-se analisar os critérios de avaliação de desempenho usados e, na base de um inquérito feito numa amostra de 30 funcionários sobre os modelos de avaliação usados pude concluir que, na verdade os critérios de avaliação de desempenho usados motivam os funcionários e o treinamento ajuda a melhorar o seu desempenho visto que, na sua maioria afirmaram que depois de serem treinados em cursos de formação, mesmo sobre tarefas que vinham desempenhando a já alguns anos, o seu desempenho melhorou significativamente.

Os resultados negativos que a empresa registou nos anos de 2005 e 2006, são consequência de outros resultados (Financeiros, extraordinários,) que não dependem do desempenho dos funcionários mais sim da política de gestão a outros níveis como é o caso da gestão financeira. A parte que respeita os trabalhadores foi inteiramente alcançada com o aumento do desempenho e profissionalismo resultantes da motivação pela forma clara de avaliação de desempenho e pelo treinamento que resultou em resultados operacionais positivos durante todo período, justificando se assim os custos que a empresa incorre com eles.,

V. Recomendações

É necessário que se preste muita atenção na política financeira da empresa para que os resultados operacionais não sejam totalmente absorvidos pela constante negatividade dos outros resultados, porque isto poderá desmotivar o esforço dos funcionários a um bom desempenho, visto que o seu esforço não se reflecte nos resultados líquidos da empresa, segundo afirmaram alguns dos inquiridos, por ela estar a registar nos últimos dois anos resultados líquidos negativos.

Apesar de estar a reduzir o número de treinados fora do país, não se pode eliminar esta prática somente deve-se reduzir para diminuir os custos porque, um treinamento no estrangeiro dota o trabalhador de conhecimentos não só da tarefa a desempenhar, como também de conhecimentos aplicados num mundo global.

Apesar do bônus ao bom desempenho servir de recompensa, nem sempre todos são motivados por isso, daí a necessidade de privilegiar também condecorações com diplomas ou medalhas de honra aos funcionários que tenham cumprido cabalmente a sua obrigação em eventos comemorativos da empresa como tem acontecido nos aniversários da empresa.

A avaliação de desempenho e treinamento devem ter em vista os resultados da empresa, buscando sempre formas ou modelos de envolver cada vez mais o compromisso do pessoal com os resultados da empresa para que os custos com eles associados tenham respostas claras reflectidas pelo seu impacto nos resultados como se vinha registando até 2004.

VI. Bibliografia

- BERGAMINI, Cecília Whitaker e Beraldo, Deobel Garcia Ramos; Avaliação de desempenho humano na empresa, 4ª edição, Editora Atlas SA, São Paulo 1988;
- BOHMERWALD, Pedro, Germinando o Sistema de Avaliação do Desempenho, Editora EDG;
- CAETANO, António; Vala, Jorge (Organizadores); Gestão de Recursos Humanos, Contextos, Processos e Técnicas; 2ª edição, RH Editora, Lisboa 2001;
- CAMARA, Pedro e RODRIGUES, Joaquim Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial; Paulo Guerra; 4ª edição, Lisboa
- CASTRO, Alfredo Pires (2002), Avaliação e validação do treinamento, Copoa, Vol 2 in Boog & Boog, Magdalena, Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. São Paulo;
- CHIAVENATO, Idalberto; Como transformar Recursos Humanos em centro de Lucros, 2ª edição, São Paulo;
- CHIAVENATO, Idalberto; Recursos Humanos, 6ª edição, São Paulo;
- CHIAVENATO, Idalberto; Volume5, Recursos Humanos na Empresa, São Paulo, Editora Atlas, SA-1991;
- ELETRICIDADE DE MOÇAMBIQUE, Relatórios anuais de estatísticas 2002, Maputo;
- ELETRICIDADE DE MOÇAMBIQUE, Relatórios anuais de estatísticas 2003, Maputo;
- ELETRICIDADE DE MOÇAMBIQUE, Relatórios anuais de estatísticas 2004, Maputo;
- ELETRICIDADE DE MOÇAMBIQUE, Relatórios anuais de estatísticas 2005, Maputo;
- ELETRICIDADE DE MOÇAMBIQUE, Relatórios anuais de estatísticas 2006, Maputo;
- ELETRICIDADE DE MOÇAMBIQUE, Manual da avaliação de desempenho, Versão 2, Maputo.

- FREITAS, Francisco Evangelista; Avaliação de desempenho HUMANO, Origem e Desenvolvimento dentro da teoria das organizações; Editora Universitária;
- LEME, Rogério, Avaliação de desempenho com foco em competências; Editora Qualitymark;
- MARRAS, Jean Pierre; Administração de Recursos Humanos Operacional ao Estratégico. Editora Futura, São Paulo, 2000;
- MARTINS, Claerte (2002) Avaliação de desempenho, Vol 2, in Boog & Boog, Magdalena, Manual de Gestão de Pessoas e Equipes, São Paulo;
- MILKOVICK, George T. e BONDREAN, John W. Recursos Humanos, 1993
- PONTES, Benedito Rodrigues; Avaliação de desempenho: Nova abordagem, Editora LTR;
- SOUSA, César (2002) os novos paradigmas de um Mundo em transformação Copoa, Vol 2;
- UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA, Práticas de formação profissional, instituto superior de ciências sociais e políticas, Lisboa 1998
- UFPB, João Pessoa, 1980;

VII. Anexos

Anexo I

Partes da Ficha de Avaliação

- Possui 6 partes:

Identificação

Factores Qualitativos

FICHA DE AVALIAÇÃO CHEFIAS NIVEIS I E II		ANO: 2006				
Nome:	Mario Antonio	Código Avaliador: 0005				
Código:	000203					
CN/CS:	DD					
Distribuidora:	DDC					
Área de Distribuição:	AD Beira					
Dep./Zona de Distribuição:	Comercial					
A seguir discrimina-se um conjunto de factores relacionados com desempenho do gestor. Analise cada um deles e indique somente UM marcando com um X no numero correspondente.						
1. GESTÃO	21	1	2	3	4	5
1.1 Planeamento, organização e método trabalho				X		
1.2 Capacidade de análise					X	
1.3 Conhecimentos técnicos						X
1.4 Cumprimento de prazos e controlo de custos		X				
1.5 Qualidade de trabalho			X			
1.6 Resolução de situações complexas					X	
2. RESPONSABILIDADE	16					
2.1 Assiduidade						X
2.2 Bom senso				X		
2.3 Utilização de materiais e equipamento de trabalho			X			
2.4 Sigilo e Ética profissional						X
3. LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO.	13					
3.1 Tomada de decisão						X
3.2 Envolvimento e motivação dos trabalhadores		X				
3.3 Delegação de tarefas, acompanhamento e desenvolvimento da equipa					X	
3.4 Gestão de situações de conflito		X				
4. ATITUDE	13					
4.1 Disponibilidade					X	
4.2 Iniciativa				X		
4.3 Empenho				X		
4.4 Espírito de equipa e colaboração				X		
MEDIA: 63/18=3,5						

Partes da Ficha de Avaliação

Pontos Fortes e a Melhorar	→	COMENTÁRIOS DO AVALIADOR	
		PONTOS FORTES	PONTOS A MELHORAR
		<i>Disponibilidade, assiduidade e conhecimentos técnicos</i>	<i>Cumprimento de prazos, melhor motivação da equipa de trabalho, tomada de decisão e gestão de conflitos na equipa de trabalho</i>
Necessidades de Formação	→	NECESSIDADES DE FORMAÇÃO	
		<i>Deverá fazer um curso de planeamento de trabalho, Gestão de tempo e gestão de equipa</i>	
Comentários do Avaliado	→	COMENTÁRIOS DO AVALIADO	
		<i>Concordo com a avaliação</i>	
		DATA E ASSINATURAS	
		ASSINATURA DO AVALIADO	AVALIADOR CHEFIA DIRECTA
		_____ Data: _____	_____ Data: _____
Data e Assinaturas	→	ASSINATURA DO DIRECTOR/CHEFE DE DIVISÃO	COMENTÁRIOS
		_____ Data: _____	
Resultado Final	→	RESULTADO FINAL DESTA AVALIAÇÃO	
		Media da avaliação individual = 3,5 Media dos resultados do departamento = 81%	



Fonte: Manual de avaliação do desempenho – Direcção de Recursos Humanos e Género

Anexo II

Diferenças nos Factores de Avaliação

CHEFIAS

1. GESTÃO	
1.1 Planeamento, organização e método de trabalho	
1.2 Capacidade de análise	
1.3 Conhecimentos técnicos	
1.4 Cumprimento de prazos e controlo de custos	
1.5 Qualidade de trabalho	
1.6 Resolução de situações complexas	
2. RESPONSABILIDADE	
2.1 Assiduidade	
2.2 Bom senso	
2.3 Utilização de materiais e equipamento de trabalho	
2.4 Sigilo e Ética profissional	
3. LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO	
3.1 Tomada de decisão	
3.2 Envolvimento e motivação dos trabalhadores	
3.3 Delegação de tarefas, acompanhamento e desenvolvimento da equipa	
3.4 Gestão de situações de conflito	
4. ATITUDE	
4.1 Disponibilidade	
4.2 Iniciativa	
4.3 Empenho	
4.4 Espírito de equipa e colaboração	

TRABALHADORES

1. CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO	13
1.1 Planeamento, organização e método de trabalho	
1.2 Qualidade de trabalho	
1.3 Definição de prioridades	
1.4 Conclusão de atempada das tarefas	
1.5 Eficácia dos resultados	
2. CONHECIMENTOS PROFISSIONAIS	10
2.1 Conhecimentos técnicos	
2.2 Conhecimento da Unidade de Negócio	
2.3 Interesse na aquisição de novos conhecimentos	
3. RESPONSABILIDADE	17
3.1 Pontualidade	
3.2 Assiduidade	
3.3 Bom senso	
3.4 Utilização de materiais e equipamento de trabalho	
4. ATITUDE	16
4.1 Disponibilidade	
4.2 Iniciativa	
4.3 Empenho	
4.4 Espírito de equipa	
4.5 Satisfação das necessidades dos clientes	
5. POTENCIAL DE DESENVOLVIMENTO	10
5.1 Capacidade de aprendizagem	
5.2 Adaptação a novas situações	
5.3 Criatividade e inovação	
5.4 Vontade de progredir	
6. AVALIAÇÃO ESPECÍFICA	6
6.1 Apresentação, aspecto pessoal e higiene	
6.2 Cortesia - Tratamento de clientes internos e externos	

Fonte: Manual de avaliação do desempenho – Direcção de Recursos Humanos e Género

Anexo III

A Ficha de Metas Quantitativas

Identificação

Metas Quantitativas

Assinatura e Data de Início de Período

Assinatura e Data de Conclusão de Período

		FICHA DE METAS QUANTITATIVAS		ANO:	
				Código de Avaliador:	
Nome:					
Código:					
CNCS:					
Distribuidora:					
Dep. zona de Distribuição:					
DESCRIÇÃO	POSTOS ATRIBUÍDOS	META	RESULTADO OBTIDO	% DE ALCANCE	POSTOS OBTIDOS
TOTAL					
INÍCIO DO PERÍODO					
DATA E ASSINATURAS					
ASSINATURA DO AVALIADO			AVALIADOR CHEFIA DIRECTA		
Data: _____			Data: _____		
ASSINATURA DO DIRECTOR / CHEFE DE DIVISÃO			COMENTARIOS		
Data: _____					
CONCLUSÃO DO PERÍODO					
DATA E ASSINATURAS					
ASSINATURA DO AVALIADO			AVALIADOR CHEFIA DIRECTA		
Data: _____			Data: _____		
ASSINATURA DO DIRECTOR / CHEFE DE DIVISÃO			COMENTARIOS		
Data: _____					

Fonte: Manual de avaliação do desempenho – Direcção de Recursos Humanos e Género

Ficha de Metas Quantitativas

É o enunciado da meta, aquilo que se espera do profissional, seja a melhoria de um processo, se a realização de um projeto.

É a importância relativa da meta. Distribuem-se 100 pontos entre as metas.

É o resultado desejado com relação a um indicador: tempo médio de atendimento, despesas, erros, prazo, etc.

DESCRIÇÃO	PONTOS ATRIBUÍDOS	META	RESULTADO OBTIDO	PERCENTUAL DE ALCANCE	PONTOS OBTIDOS

TOTAL:

Início do Período



Fonte: Manual de avaliação do desempenho – Direcção de Recursos Humanos e Género

É o resultado realmente obtido nas metas estabelecidas.

É a percentagem de cumprimento da meta, relacionando o resultado obtido com a meta.

É a multiplicação do Percentual de Alcance pelos Pontos Atribuídos

DESCRIÇÃO	PONTOS ATRIBUÍDOS	META	RESULTADO OBTIDO	PERCENTUAL DE ALCANCE	PONTOS OBTIDOS

TOTAL:

Final do Período

É a soma dos pontos obtidos.

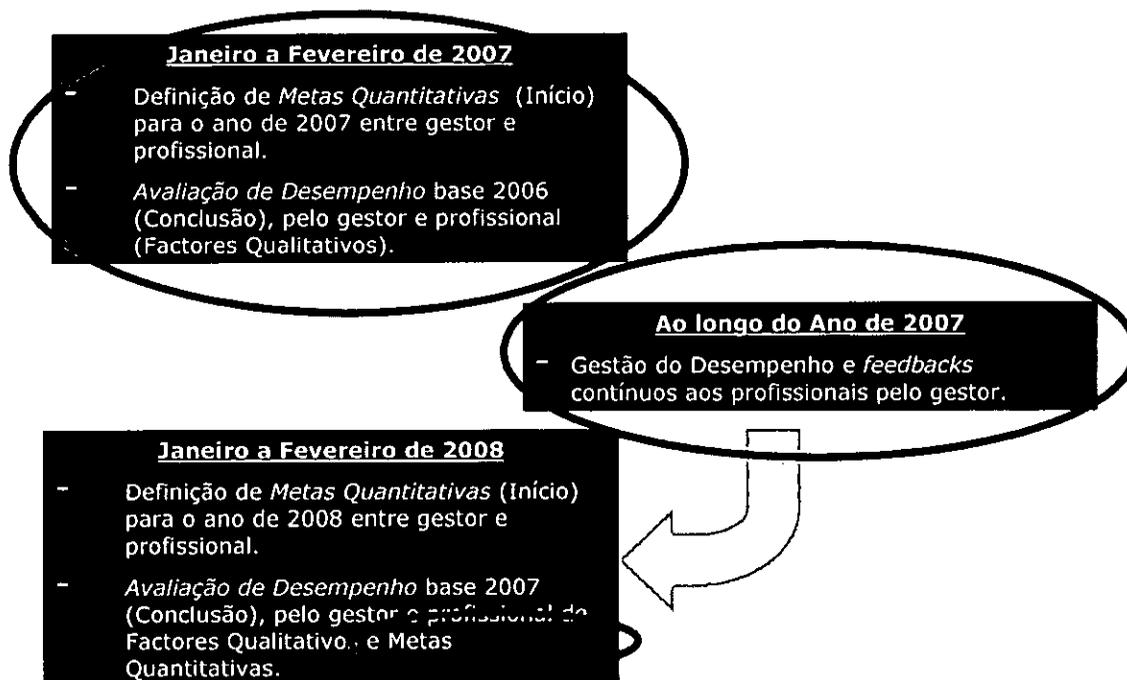


Fonte: Manual de avaliação do desempenho – Direcção de Recursos Humanos e Género

Anexo IV

Etapas do Processo

Existem três Momentos ao Longo de um Ano



Fonte: Manual de avaliação do desempenho – Direcção de Recursos Humanos e Género

Anexo V

Inquérito

1. Dados pessoais:

a) Sexo: Masc. Femin.

b) Idade:

c) Anos de serviço: menos de três , três a dez , mais de dez

2. Formação escolar

a) Primário:

b) Geral: Secundário Médio:

c) Técnico: Básico Médio

d) Superior:

3. Avaliação de desempenho

a) Já fez uma entrevista de avaliação de desempenho: Sim Não

b) Quantas vezes

c) Tem sido informado dos resultados do seu desempenho: Sim Não

d) Estas satisfeito com o modelo usado: Sim Não

e) Caso não, diz porque _____

4. Treinamento

a) Já foste treinado sobre suas tarefas: Sim Não

b) Melhoraste o seu desempenho: Sim Não

c) Gostarias de ser mais treinado: Sim Não

5. Qual o nível de satisfação do trabalhador na empresa?

Mau Bom Excelente

6. Quais os principais problemas a resolver na sua opinião? _____

