



UNIVERSIDADE POLITÉCNICA
A POLITÉCNICA

INSTITUTO SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS E NEGÓCIOS – ISAEN

PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS
HUMANOS

**ANÁLISE DO IMPACTO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA
MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: O CASO ENH, EP – EMPRESA
NACIONAL DE HIDROCARBONETOS (2020-2022).**

DJAMILA SOARES

Maputo
2023

DJAMILA SOARES

**ANÁLISE DO IMPACTO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA
MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: O CASO ENH, EP – EMPRESA
NACIONAL DE HIDROCARBONETOS (2020-2022).**

Dissertação apresentada no Programa de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Universidade Politécnica como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Doutor Nazir Khan

Maputo

2023

DEDICATÓRIA

À minha mãe Maria La Salette Maceira

À minha sobrinha Zoey de Oliveira

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é um resultado sinérgico de várias mentes brilhantes, pelo que, na impossibilidade de mencionar todas neste espaço, gostaria de expressar a minha profunda gratidão:

Ao meu supervisor, Prof. Doutor Nazir Khan, que sempre me apoiou e esteve disponível em cada passo da dissertação.

Aos colegas da turma de Mestrado, da 11^a Edição, em especial, do meu grupo de estudo: Halima, Seijhal e Nilza, pelo companheirismo desde o primeiro dia.

A Belinda Menete, Énio Menete, Yara Yum, Carla Matavel, Denise Petersburgo, Albertina Meigos, Cacildo Mabunda, Marcel Saraiva, Ornelle Nhaca, Hemerson Mariquele, Rolando Zacarias, Jorge Manjate, Zaqueu Sicanso, Daudo Tauabo, pela força inspiradora.

A todos que directa e/ou indirectamente acreditaram em mim e apoiaram-me a trilhar com êxito nesta importante etapa da minha vida.

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

| | |
|-------------|--|
| AD | Avaliação de Desempenho |
| APO | Avaliação por Objectivos |
| DRH | Direcção de Recursos Humanos |
| ENH | Empresa Nacional de Hidrocarbonetos |
| E.P. | Empresa Pública |
| GRH | Gestão de Recursos Humanos |
| INE | Instituto Nacional de Estatística |
| N | Número de agregado da população |
| n | Tamanho da Amostra |
| PAD | Processo de Avaliação de Desempenho |
| PGRH | Processo de Gestão de Recursos Humanos |
| RH | Recursos Humanos |

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Ilustração 1. Escala gráfica contínua | 10 |
| Ilustração 2. Escala gráfica descontínua | 11 |
| Ilustração 3. Escala gráfica semi-contínua..... | 11 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 - Sexo | 38 |
| Gráfico 2 - Faixa Etária..... | 38 |
| Gráfico 3 - Estado Civil | 39 |
| Gráfico 4 - Habilitações Literárias..... | 40 |
| Gráfico 5 - Anos de Serviço..... | 40 |
| Gráfico 6 - Periodicidade da Avaliação do Desempenho | 41 |
| Gráfico 7 – Atitude do avaliador percebida pelo avaliado | 42 |
| Gráfico 8 – Grau de satisfação em relação ao Sistema de Avaliação de Desempenho | 43 |
| Gráfico 9 – Relação entre o modelo utilizado e a motivação no desempenho das tarefas | 43 |
| Gráfico 10 – Acesso aos resultados de avaliação | 44 |
| Gráfico 11 – Sentimento sobre a divulgação dos resultados da avaliação | 45 |
| Gráfico 12 – Avaliação de Desempenho como ferramenta de melhoria dos processos de trabalho..... | 46 |
| Gráfico 13 – Benefício trazidos pela Avaliação do Desempenho aos colaboradores..... | 47 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Diagrama de Abordagens de Treinamento | 20 |
| Figura 2: Teoria da Hierarquia de Necessidades | 23 |
| Figura 3: Teoria de Dois Factores de Herzeberg | 25 |
| Figura 4: Organigrama da ENH, EP | 31 |
| Figura 5: Valores ENH, EP..... | 32 |

RESUMO

A presente pesquisa tem como tema “Análise do Impacto da Avaliação do Desempenho na Motivação dos Colaboradores – O caso da ENH, E.P - Empresa Nacional de Hidrocarbonetos (2020-2022)”. O estudo foi levado a cabo devido ao argumento enaltecido relativamente a eficácia do método de escala gráfica, e pelo facto de nas instituições públicas este método não estar a gerar resultados esperados. Os resultados da pesquisa foram analisados com base numa amostra estratificada de 150 indivíduos, que resulta de um universo populacional de 160 colaboradores da organização, classificados, em termos de extractos. A pesquisa permitiu concluir que no que se refere ao procedimento de avaliação de desempenho realizado pela ENH, EP, durante o período em análise, a empresa adoptou o método de Escalas Gráficas, sendo realizada anualmente. A avaliação de desempenho é feita por cada área, ou seja, cada área tem a sua ficha de avaliação de desempenho devido à diferenciação de tarefas.

Palavras-chave: Gestão; Avaliação de Desempenho; Modelo de Avaliação por Objectivo; Motivação; Alcance dos Resultados.

ABSTRACT

The theme of this research is “Impact of Performance Assessment on Employee Motivation – The case of ENH, E.P - Empresa Nacional de Hidrocarbonetos (2020-2022)”. The study was carried out due to the extolled argument about the effectiveness of the graphic scale method, and because in public institutions this method is not generating expected results. The survey results were analyzed based on a stratified sample of 150 individuals, which results from a population universe of 160 employees of the organization, classified in terms of strata. The research led to the conclusion that with regard to the performance evaluation procedure pursued by ENH, EP, during the period under analysis, the company adopted the method of Graphic Scales, being carried out annually. The performance evaluation is carried out by each area, that is, each area has its own performance evaluation form due to the differentiation of tasks.

Keywords: *Management; Performance evaluation; Evaluation Model by Objective; Motivation; Scope of Results.*

| Índice | Página |
|---|---------------|
| DEDICATÓRIA | iii |
| AGRADECIMENTOS | iv |
| LISTA DE ABREVIATURAS ACRÓNIMOS | v |
| LISTA DE ILUSTRAÇÕES | vi |
| LISTA DE GRÁFICOS | vii |
| LISTA DE FIGURAS | viii |
| RESUMO | ix |
| CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 1.1 Problematização | 2 |
| 1.3 Perguntas de Partida | 2 |
| 1.4 Objectivos | 3 |
| 1.4.1 Objectivo Geral | 3 |
| 1.4.1 Objectivos Específicos | 3 |
| 1.5 Justificativa | 3 |
| CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA | 5 |
| 2.1 Avaliação de Desempenho..... | 5 |
| 2.1.1 Conceito de Avaliação de Desempenho | 5 |
| 2.2 Objectivos da Avaliação de Desempenho..... | 6 |
| 2.2.1 Nova Visão sobre os objectivos da Avaliação de Desempenho | 8 |
| 2.3 Benefícios da Avaliação de Desempenho..... | 9 |
| 2.4 Os Modelos de Avaliação de Desempenho | 10 |
| 2.4.1 Método de Escala Gráfica..... | 10 |
| 2.4.1.1 Escalas Gráficas Contínuas..... | 10 |
| 2.4.1.2 Escalas Gráficas Descontínuas | 11 |
| 2.4.1.3 Escala gráfica semi-contínua | 11 |
| 2.4.2 Método de Escolha Forçada..... | 12 |
| 2.4.3 Método de Pesquisa de Campo | 12 |
| 2.4.4 Método dos Incidentes Críticos | 13 |

| | |
|---|-----------|
| 2.4.5 Método de Comparação aos Pares | 13 |
| 2.4.6 Métodos Mistos..... | 14 |
| 2.4.7 Modelo de Avaliação por Objectivos | 14 |
| 2.4.8 Implicações do modelo de Avaliação por Objectivo | 15 |
| 2.4.8.1 Vantagens do modelo de avaliação por objectivos | 15 |
| 2.4.8.2 Desvantagens do modelo de avaliação de desempenho por objectivos..... | 15 |
| 2.4.9 Processos da Criação do Modelo de Avaliação por Objectivos | 16 |
| 2.4.10 Aspectos Críticos do Processo da Avaliação de Desempenho | 17 |
| 2.4.11. Desdobramentos do Programa de Avaliação de Desempenho | 18 |
| 2.4.11.1 Treinamento e Desenvolvimento | 18 |
| 2.5.1.1 O Processo de Treinamento | 19 |
| 2.5.1.2 Objectivos de Treinamento | 19 |
| 2.5.2 O Desenvolvimento e Crescimento de Pessoas | 20 |
| 2.6 Teorias da Motivação na Gestão de Recursos Humanos | 21 |
| 2.6.1 Conceito de Motivação | 21 |
| 2.6.2 Teorias Motivacionais e os seus Desdobramentos..... | 22 |
| 2.6.2.2 A Hierarquia de Necessidades de Maslow..... | 22 |
| 2.6.2.3 Teoria X e a teoria Y de MacGregor | 23 |
| 2.6.2.3 A Teoria dos Factores Higiénicos e Motivadores..... | 24 |
| 2.6.3 As Teorias Motivacionais de Processo | 25 |
| 2.6.3.1 A Teoria da Expectativa..... | 25 |
| 2.6.3.2 A Teoria do Estabelecimento de Metas | 26 |
| 2.6.3.2 A Teoria da Equidade | 26 |
| 2.6.3.3 A Teoria de Acionamento..... | 27 |
| 2.7 A motivação e o Modelo de Avaliação por Objectivos | 27 |
| 2.8 O Turnover..... | 27 |
| 2.8.1 Causas do Turnover | 28 |
| 2.8.2 Implicações do desenvolvimento das organizações no contexto do Turnover | 29 |
| CAPÍTULO III – UNIDADE EMPÍRICA DE ANÁLISE..... | 30 |
| 3.1 Apresentação da Empresa..... | 30 |

| | |
|---|----|
| 3.1.2 Missão | 30 |
| 3.1.3 Visão | 30 |
| 3.1.4 Estrutura Organizacional da Empresa Nacional de Hidrocarbonetos | 31 |
| 3.1.5 Valores | 32 |
| CAPÍTULO IV- METODOLOGIA..... | 33 |
| 4.1 Tipo de Pesquisa | 33 |
| 4.2 Tipo de Abordagem | 33 |
| 4.3 Instrumentos de recolha de dados | 34 |
| 4.3.1 Revisão Bibliográfica..... | 34 |
| 4.3.2 Questionário..... | 35 |
| 4.4 População | 35 |
| 4.5 Amostra..... | 35 |
| 4.5.1 Determinação da Amostra..... | 35 |
| 4.5.2 Processo de Amostragem..... | 36 |
| 4.5.2.1 Amostra Representativa | 36 |
| 4.6 Análise de Dados | 37 |
| 4.7 Questões éticas de Pesquisa | 37 |
| CAPÍTULO V - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 38 |
| 5.1 Dados Biográficos..... | 38 |
| CAPÍTULO VI - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 48 |
| 6.1 Conclusão..... | 48 |
| 6.2 Recomendações..... | 49 |
| 6.3 Limitações do Estudo..... | 49 |
| 6.4 Estudos Futuros..... | 49 |
| REFRÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 51 |

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

O presente trabalho subordina-se ao tema “Análise do Impacto da Avaliação do Desempenho na Motivação Dos Colaboradores – Caso da ENH, E.P - Empresa Nacional de Hidrocarbonetos (2020-2022)”.

A temática da Avaliação de Desempenho dos colaboradores assume cada vez mais importância, como instrumento de estímulo aos colaboradores para a melhoria da qualidade e da produtividade.

Segundo Ramos, Costa, Borba, Assis (2014: 5), no contexto da gestão de recursos humanos (GRH), “ os modelos de avaliação de desempenho têm originado questionamentos a respeito da subjectividade dos seus critérios e tendência por parte dos seus avaliadores ou avaliados.”

Todavia, a importância da avaliação de desempenho nas organizações tem sido recomendada, por ser uma das principais práticas de Gestão de Recursos Humanos, que influenciam no sucesso das organizações económicas, porque os colaboradores motivados comprometem-se com objectivos da organização e contribuem directamente nos resultados da organização. (Vasconcelos, Estender e Barbosa, 2005).

Borges e Ramos (2011: 12) advogam que:

As pessoas, na condição de capital humano, têm adquirido maior visibilidade no contexto organizacional e, nesse sentido, vêm-se configurando como um dos factores críticos de competitividade. Dada essa constatação, o desempenho humano passou a ser importante não só para a dimensão do controlo dos recursos internos à organização, mas principalmente para alavancar a motivação dos colaboradores.

Actualmente, uma das formas de identificar e medir a qualificação e empenho dos colaboradores, é através da utilização da Avaliação de Desempenho, que serve como um instrumento para promover o aperfeiçoamento do colaborador, fornecer insumos para os processos de tomadas de decisão para transferências, promoções, demissões, acções de formação e para a remuneração.

1.1 Problematização

Na actualidade das organizações, as mudanças acontecem em velocidade bastante rápida para as empresas, que buscam manter-se competitivas no mercado. “A área de Recursos Humanos tem sido convocada para entender as causas da dinâmica e o trajecto dessas mudanças e participar activamente nas definições estratégicas das organizações.” Rocha (2012: 10).

Segundo Franz (2007:25), a literatura sobre a gestão de recursos humanos previne que

O método de avaliação por objectivos é relevante na mensuração da performance dos trabalhadores porque interfere na formulação conjunta de metas e contribui na motivação e engajamento e no cumprimento das tarefas por parte dos colaboradores.

À semelhança de outras Empresas Públicas de Moçambique, na ENH, E.P, a Avaliação de Desempenho humano vem sendo realizada no ambiente organizacional como um Sistema de Gestão de Desempenho. Contudo, ela resume-se no preenchimento de um formulário, funcionando muitas vezes como mecanismo, precário, para concessão de mérito para alguns colaboradores, devido a ausência de *feedbacks* ou recompensas aos colaboradores bem avaliados, o que leva estes a terem uma visão negativa da Avaliação de Desempenho.

Dada a existência desta prática de Avaliação de Desempenho, têm-se registado ocorrências reais contrárias ao desejável para o crescimento da empresa, manifestadas por diversos colaboradores.

Assim, busca-se através desta pesquisa, encontrar resposta à seguinte questão de estudo:

✓ **Que factores influenciam o método de avaliação de desempenho para o alcance dos resultados e da motivação dos trabalhadores da ENH, E.P?**

1.3 Perguntas de Partida

Subsumindo a questão de pesquisa, acima afluída, e os objectivos específicos do estudo, assume-se importante encontrar a resposta às seguintes perguntas de partida, que obviamente permitirão apresentar as conclusões da pesquisa.

- a) Qual é o método de avaliação de desempenho adoptado pela ENH, EP?
- b) Como se realiza o procedimento de avaliação de desempenho prosseguido pela ENH, E.P, durante o período em análise?

- c) Como avalia o contributo das técnicas da avaliação de desempenho implementadas pela ENH, E.P no âmbito de Gestão de Recursos Humanos?
- d) Qual a percepção dos colaboradores relativamente ao sistema de Avaliação de Desempenho adoptada pela ENH. E.P.?

1.4 Objectivos

1.4.1 Objectivo Geral

Analisar o impacto da Avaliação do Desempenho na Motivação dos Colaboradores da ENH, E.P - Empresa Nacional de Hidrocarbonetos (2020-2022).

1.4.1 Objectivos Específicos

- Identificar o método de avaliação de desempenho adoptado pela ENH, EP;
- Descrever o procedimento de avaliação de desempenho prosseguido pela ENH, E.P, durante o período em análise;
- Avaliar o contributo das técnicas da avaliação de desempenho implementadas pela ENH, E.P no âmbito de Gestão de Recursos Humanos;
- Avaliar a percepção dos colaboradores relativamente ao sistema de avaliação de desempenho;

1.5 Justificativa

A motivação da escolha deste tema surgiu pelo facto de se ter constatado que a ENH, E.P tem pautado pela desvinculação e rotação sucessiva da sua mão-de-obra, ou seja, turnover, como forma de resolver os problemas inerentes a sua motivação na realização das suas actividades.

Desta maneira, considerando que a ENH, E.P faz parte das Empresas Públicas em Moçambique, que enfrentam problemas nos RH, surgiu a necessidade de se procurar entender porque acontece o *turnover* na organização e que factores dominantes interferiam no processo da sua avaliação de desempenho, já que as Empresas Públicas são consideradas como umas das soluções na resolução dos problemas do desemprego que assolam o país.

Assim, esta pesquisa torna-se relevante porque a mesma poderá apresentar algumas soluções dos problemas enfrentados pelas Empresas Públicas bem como as causas que afectam o modelo de avaliação de desempenho utilizado, sendo que os mesmos resultados poderão enriquecer o leque dos fundamentos enaltecidos sobre a limitação ou adequação deste modelo no processo de avaliação.

Ademais, os resultados a serem obtidos na presente pesquisa, poderão, de certa forma, possibilitar os diferentes gestores de recursos humanos, a melhorarem na definição das estratégias de motivação dos seus colaboradores através de implementação de avaliação de desempenho que aprimore os resultados das organizações.

Por último, academicamente a pesquisa vai contribuir no enriquecimento do leque de pesquisas desenvolvidas no ramo de investigação sobre o desempenho na gestão de RH.

É desta forma, que se considerou relevante a realização de um estudo que debruçasse acerca do impacto da Avaliação por Objectivos e sua Influência na Motivação dos Colaboradores na ENH, EP, a fim de testar as diferentes opiniões bem como procurar trazer soluções possíveis para o problema em destaque.

CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo procedeu-se à pesquisa bibliográfica em torno dos conceitos centrais, com o intuito de proceder a clarificação conceptual, que ajudou na construção dos fundamentos teóricos sobre o objecto de estudo e respectivo enquadramento temático, sendo fundamentalmente nas abordagens circunscritas a Avaliação e Avaliação de Desempenho e Motivação.

2.1 Avaliação de Desempenho

Segundo Fachada (2012: 5), a avaliação de desempenho “permite aferir informações usadas para sustentar a tomada de decisões importantes nas organizações e conclusões importantes para a motivação e evolução da carreira dos colaboradores”.

Contudo, o mesmo autor, ao enaltecer o papel da Avaliação de Desempenho (AD) aconselha que "antes de perceber os contributos que a avaliação de desempenho tem para as organizações é importante elucidar o conceito e perceber o contexto que lhe é subjacente". (2012: 5).

Desta maneira, concepções diferentes são apontadas com o objectivo de circunscrever a noção do conceito de (AD) para as organizações segundo a teoria de Gestão de Recursos Humanos (GRH).

2.1.1 Conceito de Avaliação de Desempenho

Chiavenato (2009: 28) concebe a Avaliação de Desempenho como "uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro".

Por sua vez, Fachada (2012: 6) concorda com a definição dada por Almeida (2008: 303) e esclarece que:

A avaliação do desempenho é um “processo formal, sistemático e periódico que visa avaliar os resultados alcançados por cada indivíduo em face de objectivos previamente estabelecidos, detectando desvios que mereçam acções correctivas ou que sugiram um potencial de desenvolvimento”.

Assim, a partir da referida definição entende-se que a AD é um processo contínuo que visa estimular os resultados e o crescimento das organizações e dos seus colaboradores.

A UNICAMP (2005: 46) afirma que "da AD procedem três consequências principais, nomeadamente: a identificação de necessidades de qualificação, a determinação de potencial e a gestão de remuneração do colaborador".

Assim, Chiavenato (2009) defende que para além de detectar lacunas de competências ou antever possibilidades de desenvolvimento de competências latentes no colaborador que podem vir a contribuir para novas orientações estratégicas da empresa, a mesma permite medir o contributo individual e da equipa para a prossecução dos objectivos estratégicos da organização.

2.2 Objectivos da Avaliação de Desempenho

Segundo Fachada (2012), quando uma organização resolve implementar um sistema de avaliação de desempenho fá-lo com a intenção de atingir propósitos e objectivos definidos e a sua resolução e aplicação torna-se importante para o sucesso de qualquer organização, sendo considerado um dos pilares base da sua construção.

Caetano e Vala (2007: 360) depreendem que "os principais objectivos que levam as organizações a AD se prendem com a satisfação de três principais necessidades. Em que a primeira subscreve-se às organizações e as outras duas ao indivíduo".

Ao nível da organização, a AD apoia as deliberações administrativas ligadas as transferências, e às renumerações. E ao nível do indivíduo permite o avaliado conhecer a apreciação que é feita sobre o seu desempenho, e consente ao avaliador aconselhar o colaborador no decurso profissional. (Fachada, 2012: 9).

Por outro lado, Caetano e Vala (2007: 362) admitem que "a AD se assume como instrumento que auxilia às decisões administrativas, mormente a gestão de carreiras, mobilidade e sistema remuneratório das empresas".

Contudo, pode-se dizer que "a inserção de sistema de avaliação, formalmente, é amiúde guiada por numerosos objectivos" (Caetano e Vala, 2007: 362).

Para Chiavenato (2001) *apud* Delagnelo (2009: 23), "a avaliação de desempenho tem como objectivo final melhorar os resultados dos recursos humanos da organização". E para alcançar esse objectivo básico, o autor cita alguns objectivos intermediários como:

- Adequação do indivíduo ao cargo;
- Treinamento;
- Promoções; Incentivo salarial ao bom desempenho;
- Melhoria das relações humanas entre superior e subordinados;
- Auto-aperfeiçoamento do empregado;

- Informações básicas para pesquisa de recursos humanos;
- Estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados;
- Estímulo à maior produtividade;
- Conhecimento dos padrões de desempenho da organização;
- Retroação (*feedback*) de informação ao próprio indivíduo avaliado; e outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas.

O autor salienta que a Avaliação de Desempenho é um meio pelo qual se podem localizar problemas de supervisão e gestão, de integração do colaborador à organização, de adequação ao cargo e de carências de treinamento.

A partir de um estudo empírico realizado, Caetano e Vala (2007: 360), observaram que "a maior parte das empresas utilizam a avaliação de desempenho para os seguintes objectivos:

- Comparações Inter-individuais, que incluem a gestão salarial, promoções, despedimentos, comparação dos desempenhos dos trabalhadores;
- Comparações 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, o reforço da autoridade e a identificação das necessidades de desenvolvimento organizacional".

Por sua vez, Carvalho (1973), referenciado por Delagnelo (2009: 23) salienta que,

O programa de avaliação de desempenho serve para: avaliar a performance do colaborador; localizar problemas não profissionais que influenciam no rendimento do colaborador; identificar as necessidades de treinamento; contribuir para uma melhor política salarial da empresa e; formar um "banco de talentos".

Apesar das opiniões dos autores que parecem divergirem, recentemente, estenderam-se os objectivos da AD para um novo domínio que se prende com a possibilidade de dar *feedback* ao avaliado sobre o seu desempenho e, portanto, ajudá-lo no seu desenvolvimento profissional.

2.2.1 Nova Visão sobre os objectivos da Avaliação de Desempenho

Dentro deste contexto, houve um vasto conjunto de estudos realizados no sentido de compreender quais eram os objectivos que as organizações tinham quando implementavam o sistema de avaliação de desempenho. (Caetano e Vala, 2007).

Murphy e Cleveland (1995), *apud* Caetano e Vala (2007: 361), fizeram uma compilação dos principais objectivos que os avaliadores têm, quando contam os seus colaboradores nos processos de avaliação de desempenho e sistematizaram-nos da seguinte forma:

- **Objectivos Dirigidos para as Tarefas** - referem-se aos objectivos dos avaliadores quando utilizam a AD para melhorar, ou manter, os níveis de desempenho dos avaliados e prepará-los para os desafios do futuro;
- **Objectivos Interpessoais** - dizem respeito aos objectivos dos avaliadores quando se socorrem da AD para manter, ou melhorar, as relações interpessoais entre eles e os avaliados. Na maioria das situações, os avaliadores inflacionam as avaliações para conseguirem manter um bom clima de trabalho;
- **Objectivos Estratégicos** – referem-se aos objectivos dos avaliadores quando recorrem a AD para aumentar a sua reputação ou a reputação da sua equipa de trabalho;
- **Objectivos Internos** - prendem-se com os objectivos que o avaliador tenta atingir para reforçar os valores e as crenças que têm face à avaliação de desempenho.

Nesse contexto, Caetano e Vala (2007: 361) identificaram três objectivos que os avaliados podem ter no processo de AD, a saber:

Os avaliados que procuram *feedback* acerca do seu desempenho e buscam informação que compare o seu desempenho com o desempenho dos outros colegas; os avaliados que buscam informação para orientar o seu futuro; e o de permitir obter informação relevante acerca do desempenho idealizado para um bom profissional.

Fachada (2012:11) simplifica nas suas palavras ao asseverar que:

A avaliação de desempenho permite às organizações obter um conjunto de dados que lhe permitem tomar decisões, designadamente: definir o potencial dos colaboradores, fazer um levantamento de necessidades de formação, atribuição de aumentos salariais, entre outros.

Desta maneira, entende-se que quando o programa de avaliação de desempenho for convenientemente estruturado e implantado, induz benefícios diferentes para as organizações, no processo de gestão de recursos humanos.

2.3 Benefícios da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho traz vários benefícios tanto para o gerente, quanto para o subordinado, como também para a organização, conforme assevera Chiavenato (2001) *apud* Delagnelo (2009: 24), que acrescentam:

i. Em relação aos benefícios gerados ao gerente:

O programa de AD permite avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, apresentar providências no sentido de melhorar o desempenho dos colaboradores e, por último, facilitar a comunicação com os avaliados, com o intuito de fazer os mesmos compreenderem o sistema de avaliação e como discorre o seu desempenho.

Quanto aos benefícios dirigidos ao subordinado:

Delagnelo (2009: 25), alude que "a AD proporciona o conhecimento dos pontos fracos e fortes, das características dos colaboradores valorizados pela organização e das providências tomadas pelo gerente na melhoria do desempenho dos colaboradores".

ii. Em relação aos benefícios para a organização:

O autor aponta que a AD oferece a avaliação do potencial humano a curto, médio e longo prazo, a contribuição de cada empregado, a identificação dos colaboradores que carecem de aperfeiçoamento e os aptos à promoção ou transferências e estimulação da produtividade bem como melhoramento humano no trabalho.

De acordo com Bianco e Marques (2013), a objectividade e relevância da AD, nomeadamente o seu cenário, tem sido um dilema dos processos de gestão de recursos humanos. Apesar de subsidiar e orientar as decisões de gestão, os motivos e a efectividade de seus instrumentos vem sendo questionada. Contudo, vários modelos têm sido elaborados para mensurar o desempenho dos colaboradores nas organizações.

2.4 Os Modelos de Avaliação de Desempenho

Segundo Delagnelo (2009), o método de avaliação de desempenho pode ser definido como sendo o procedimento empregado pelo avaliador, cuja finalidade é verificar, sob determinadas condições, a aplicação, pelo avaliado, de técnicas de trabalho adquiridas no treinamento.

Assim, segundo alguns autores, abaixo referenciados, o sistema de avaliação de desempenho identifica seguintes métodos tradicionalmente utilizados para a avaliação desempenho pelas organizações.

2.4.1 Método de Escala Gráfica

Segundo Barbosa (2010: 16), o método de escala gráfica “é o mais utilizado, divulgado e simples. E avalia o desempenho dos colaboradores através de factores de avaliação previamente definidos e graduados. O seu formulário compreende uma sequência de factores ou qualidades que se pretende medir no desempenho dos colaboradores”.

Ainda no contexto do método de Escala Gráfica, os factores são definidos relativamente ao que se pretende avaliar, conjugados com uma série de descrições que dimensionam as graduações de desempenho, desde o mais eficiente ao insatisfatório (Franz, 2007).

Existem três alternativas de escalas para dimensionar o desempenho de cada factor, conforme Chiavenato (2001) *apud* Delagnelo (2009: 30):

2.4.1.1 Escalas Gráficas Contínuas

Possuem apenas dois pontos extremos e a avaliação de desempenho poderá se situar em qualquer ponto da linha que os une;

Ilustração 1. Escala gráfica contínua

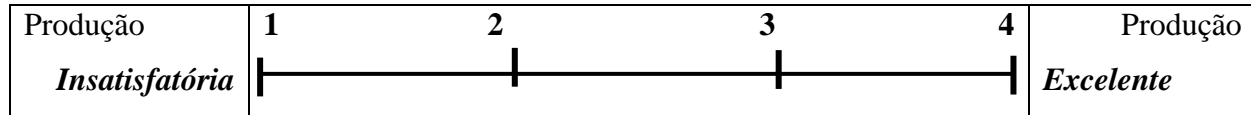


Fonte: Chiavenato (2009)

2.4.1.2 Escalas Gráficas Descontínuas

A posição das marcações é previamente fixada e descrita e o avaliador escolhe uma delas para avaliar o desempenho do colaborador.

Ilustração 2. Escala gráfica descontínua

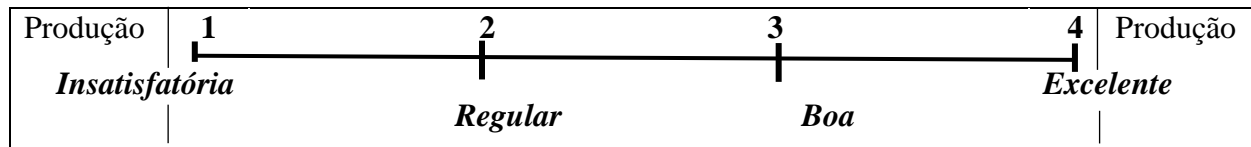


Fonte: Chiavenato (2009)

2.4.1.3 Escala gráfica semi-contínua

É bastante similar à escala contínua com inclusão de pontos intermediários definidos entre os pontos extremos;

Ilustração 3. Escala gráfica semi-contínua



Fonte: Chiavenato (2009)

No dizer de Franz (2007) o método da escala gráfica é facilmente compreendida por parte de toda a organização, sendo considerada como de fácil aplicação, facto que permite garantir a apreciação do desempenho.

Entretanto, Delagnelo (2009: 30) ressalta, que "a sua utilização requer uma série de cuidados, a fim de neutralizar a subjectividade e o pré-julgamento do avaliador, que podem interferir nos resultados".

O método da escala gráfica semi-contínua é o método utilizado pela empresa ENH, Lda para avaliar o desempenho dos colaboradores.

2.4.2 Método de Escolha Forçada

Para Chiavenato (2009: 259), este método consiste em avaliar o desempenho das pessoas

por meio de frases descritivas com alternativas de tipos de desempenho individual, através de blocos compostos de duas, quatro ou mais frases, em que o avaliador escolhe forçosamente apenas uma ou duas delas que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

Caetano e Vala (2007) avançam que, a partir dos quatro itens, são eleitas duas afirmações positivas e igual número de negativas, sendo que o avaliador escolhe a que se adequa ao desempenho avaliado.

Para cada um dos conjuntos de itens calcula-se um índice de discriminação de modo a que só metade dos itens tenha um alto índice de discriminação e se garanta a diferenciação entre os desempenhos dos avaliados. (Arroll e Schneier, 1982 *apud* Caetano e Vala, 2007).

Segundo Chiavenato (2009), o método é vantajoso pelo facto de proporcionar resultados confiáveis e isentos de influências subjectivas e pessoais e, pelo facto de não exigir um preparo prévio dos avaliados como desvantagens, sugere-se que é um método comparativo, que apresenta resultados globais, discrimina os avaliados bons, médios e fracos sem informação mais profunda. Pode-se dizer que a elaboração consequente é complexa e exige cuidadoso planeamento.

2.4.3 Método de Pesquisa de Campo

Segundo Chiavenato (2009), este é um método de avaliação amplo, pois permite além do diagnóstico de desempenho do colaborador a contingência de planear, com o supervisor imediato o desenvolvimento no cargo e na organização.

Ainda na óptica do mesmo autor, é concebido com base em entrevistas de um especialista em avaliação com o supervisor imediato, de quem se avalia o desempenho dos seus subordinados, levantando-se as causas, as origens e os motivos de tal desempenho, por meio de exame de factos e situações.

Relativamente ao método, Barbosa (2010: 16) reitera que “em cada secção a especialista entrevista a chefia sobre o desempenho de seus respectivos subordinados”.

Para Chiavenato (2009), em termos de vantagens, o método permite uma avaliação profunda, imparcial e objectiva de cada avaliado; permite, igualmente, o planeamento de acções removendo obstáculos e proporcionando melhorias do desempenho. Contudo, a desvantagem depreende-se no custo operacional, que se assume elevado e com morosidade no processamento.

2.4.4 Método dos Incidentes Críticos

Este método fundamenta-se em incidentes críticos, definidos como eventos incomuns que denotam desempenho superior ou inferior do colaborador no trabalho.

Na perspectiva de Delagnelo (2009), este método está assente no facto de que no comportamento humano existem características extremas capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso), assim, não se preocupa com características, situadas dentro da normalidade, mas com características extremamente positivas ou negativas.

Para Chiavenato (2009), trata-se de uma técnica por meio da qual o líder observa e regista factos excepcionalmente positivos e excepcionalmente negativos do desempenho do avaliado. As excepções positivas são realçadas e mais utilizadas, enquanto as excepções negativas são corrigidas e eliminadas.

2.4.5 Método de Comparação aos Pares

O método também é denominado por ordenação simples. Consiste em comparar o desempenho dos avaliados observando obter uma lista de indivíduos hierarquizados do melhor para o pior. (Caetano e Vala, 2007).

Segundo Chiavenato (2009: 62), "o Método de Comparação aos Pares fundamenta-se em comparar dois a dois empregados, de cada vez, anotando se na coluna da direita o melhor considerado quanto no desempenho".

Esta abordagem parte de princípio que é possível obter um padrão de medida que resulta da comparação entre um conjunto de indivíduos que têm um trabalho complementar ou concorrente entre si. Deste modo, a avaliação de desempenho é feita com base a comparação entre os indivíduos par.

2.4.6 Métodos Mistos

Recorrer a um único sistema de avaliação de desempenho para servir a toda organização, “muitas vezes não proporciona praticabilidade e adequação à dinâmica humana da empresa, por isso tem sido comum organizações caracterizadas pela complexidade de seus cargos recorrerem a uma mistura de métodos na composição do modelo de avaliação de desempenho” (Barbosa, 2010:18).

Neste segmento de AD é comum encontrar-se organizações onde funcionam três ou quatro sistemas diferentes de avaliação dos trabalhadores.

O sistema de avaliação por competência foi, segundo Vroom, o primeiro passo da abordagem mista, e consistiu na reformulação do papel dos colaboradores no sistema de avaliação, através da auto-avaliação, ao identificar não apenas os pontos fracos, mas os fortes e os seus potenciais. Os colaboradores deixam de ser objectos passivos e tornam-se agentes activos da avaliação do seu desempenho. (Barbosa, 2010: 22).

2.4.7 Modelo de Avaliação por Objectivos

O método de Avaliação por Objectivos (APO) foi concebido por Peter Ducker, em 1954, segundo Cravo (2006) *apud* Fachada (2012) e tem sido o mais utilizado pelas organizações para avaliar o desempenho dos seus colaboradores.

De acordo com Barbosa (2010), neste método, o gestor e o colaborador negociam os objectivos a serem alcançados durante um período de tempo, assumindo que os objectivos devem ser, necessariamente, SMART, ou seja, Específicos, Mensuráveis, Alcançáveis, Relevantes e Temporais.

Fachada (2012: 13) ao citar Gomes *et al* (2008), diz que

os objectivos são circunscritos em cadeia, e definidos a nível estratégico, e em seguida, desdobrados por todos os níveis da organização. O sucesso do método depende do esforço e da motivação dos colaboradores. Em contrapartida o gestor comunica o seu agrado ou desagrado perante os resultados alcançados e propondo correções. A ênfase não está "em fazer o trabalho bem, mas em fazer o trabalho mais relevante para os objectivos da organização.

Franz (2007: 25), mostra que "as características das empresas nas quais em que APO exerce resultados promissores são as que patenteiam como valores: climas democráticos, inovação, e sensibilidade ao desenvolvimento de seus recursos humanos".

No contexto de Pequenas e Médias Empresas (PME's), o modelo de APO tem sido acolhido e assimilado pelos empresários, dirigentes e colaboradores por ser um sistema baseada em resultados/objectivos mensuráveis e verificáveis que analisa o sucesso das medidas implementadas. (AEP, 2008).

2.4.8 Implicações do modelo de Avaliação por Objectivo

Tal como os diferentes instrumentos da AD, o modelo de APO apresenta vantagens e desvantagens como um sistema de avaliação.

2.4.8.1 Vantagens do modelo de avaliação por objectivos

Caetano e Vala (2007: 370) apontam que

O modelo de APO permite que o avaliado tenha um *feedback* constante do seu desempenho; o modelo reduz a probabilidade de se verificarem erros de cotação; faz aumentar o esforço, a motivação, a satisfação e a produtividade, sobretudo, nas empresas com características orgânicas.

Mesmo tendo estas vantagens, o sistema de APO acarreta inconvenientes que extravasão do próprio modelo e do seu processo.

2.4.8.2 Desvantagens do modelo de avaliação de desempenho por objectivos.

Caetano e Vala (2007) suportam que os avaliadores têm encarado grandes dificuldades em definirem os objectivos e planos de acção, por isso, as empresas constataam dificuldades em avaliar os objectivos, existindo dificuldades em ponderar factores contextuais e fora do controlo dos avaliados.

Para além dos autores anteriormente referidos, Ramos *et al* (2014) também enaltecem que a avaliação por objectivo tem sido vista como um método que por vezes falha por avaliar os fins sem mensurar os meios utilizados para atingir os mesmos fins. E este argumento é agravado por

Caetano e Vala (2007: 370), ao enaltecerem em suas palavras que:

APO prende-se com o problema da própria avaliação dos objectivos, uma vez que, muitas empresas não possuem sistemas de informação que permite fornecer informações adequadas sobre o desempenho do avaliado, nem ter em consideração factores contextuais, fora do controlo dos avaliados que possam influenciar o seu desempenho.

Estudos empíricos comprovam que "a viabilidade da abordagem da APO demanda identificação, estabelecimento e definição de metas fundamentais, compreendidas e concordadas por todos os intervenientes da organização" (Fachada, 2012: 13).

2.4.9 Processos da Criação do Modelo de Avaliação por Objectivos

Segundo Fachada (2012), dentre vários autores que debruçam sobre a avaliação por objectivos e sua concepção, Raia, com base em trabalhos elaborados em 1974 sugere que o processo de gestão por objectivos deve ser constituído por quatro elementos essenciais a saber:

- 1) *Formulação dos objectivos* – formula-se os objectivos gerais de longo prazo e os planos de acção a nível macro organizacional e orienta-se à definição de objectivos específicos para a organização. Com base nestes objectivos estabelecem-se os objectivos dos diferentes departamentos e por fim os objectivos individuais;
- 2) *Planeamento da acção* – etapa em que são delimitados os meios necessários para que cada indivíduo possa atingir os objectivos que lhe competem;
- 3) *Auto-controlo* – fase em que se corrigem possíveis desvios entre o que se está efectivamente a fazer e os objectivos que se pretende alcançar. (O próprio indivíduo a assumir o controlo do seu desempenho);
- 4) *Revisões periódicas* – consiste num confronto entre o desempenho individual e organizacional e os objectivos previamente definidos e efectuem-se as avaliações do desempenho global de cada indivíduo.

Assim, como qualquer sistema existente nas organizações, os modelos de avaliação de desempenho transportam dificuldades de construção e de implementação e, têm sido, igualmente, alvo de críticas pelos diferentes intervenientes que abordam sobre a eficácia das técnicas de AD na execução da GRH. (Fachada, 2012).

2.4.10 Aspectos Críticos do Processo da Avaliação de Desempenho

Pode-se dizer que a avaliação de desempenho é um processo de interação humana, que gera significativas alterações na forma de ser aplicada, criando, conseqüentemente, variadas interpretações e manifestações.

Fachada (2012) recomenda que a identificação de aspectos críticos da avaliação de desempenho é importante, porque permite a quem delinea o sistema de avaliação, acautelar situações que possam comprometer o modelo.

E dentro desta perspectiva, que Franz (2007: 26) identifica, seguidamente, cinco propensões mais comuns que decorem no Processo de Avaliação de Desempenho (PAD):

✓ O Efeito de Halo

Compreende-se quando o supervisor gosta de um empregado, e sua opinião distorce-se em relação ao seu desempenho. Pelo facto de gostar do empregado, a sua apreciação em relação ao seu desempenho é sempre boa.

✓ Complacência e Rigor

Sucedem quando alguns superiores tendem a ser benévolos ao avaliar o desempenho dos empregados, ou quando usam de muito rigor, e conseqüentemente, todos os colaboradores são classificados como óptimos.

✓ Preconceito Pessoal

Evidente quando um superior não gosta de um determinado empregado e, por isso, a avaliação torna-se tendencialmente distorcida.

✓ Efeito Recência

Quando um superior não utiliza o instrumento de AD (como a ficha de acompanhamento de desempenho), as acções mais recentes do avaliado são as mais lembradas, dessa forma, se as acções mais recentes forem óptimas ou péssimas, as avaliações serão, igualmente, óptimas ou péssimas, porque são esquecidos os comportamentos ao longo de um período de avaliação.

✓ **Tendência Central**

Tendência a utilizar, indiscriminadamente, o ponto médio da escala de pontuação, não assumindo valores extremos, por receio de prejudicar os avaliados com desempenho insatisfatório e/ou assumir responsabilidades dos que superam os padrões esperados.

A avaliação de desempenho está relacionada directamente com outras funções importantes de GRH que, asseguram a capacidade do colaborador executar as actividades previamente definidas pelos gestores.

2.4.11. Desdobramentos do Programa de Avaliação de Desempenho

Conforme Bohlander *et al* (2005), *apud* Delagnelo (2009), diferentemente das funções de promoção, transferência, decisões sobre demissão, as abordagens recentes de avaliação de desempenho enfatizam o treinamento, desenvolvimento e planos de crescimento dos colaboradores como funções a serem tomados em conta no programa de GRH.

Apesar do treinamento e desenvolvimento se servirem de técnicas em comum, Marchi, Souza, Carvalho (2013) chamam atenção para a diferença entre os dois termos.

2.4.11.1 Treinamento e Desenvolvimento

Delagnelo (2009: 33) destaca haver uma ligação directa entre a avaliação de desempenho e o treinamento. Segundo o autor, a AD é vista como o campo que define o espaço de acção do treinamento.

Chiavenato (2009), ao conceber a noção do treinamento define o conceito como:

O processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função dos objectivos definidos.

Segundo Marchi, Souza, Carvalho (2013: 3):

Um conjunto de experiências não necessariamente relacionadas com o cargo actual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional, e ele está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo actual.

Assim, os autores sustentam que o treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto o desenvolvimento oferece ao treinando uma macro visão, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazos.

2.5.1.1 O Processo de Treinamento

Pode-se dizer que é comum as organizações aplicarem os resultados do programa de avaliação de desempenho para definirem as necessidades de treinamento.

Segundo Chiavenato (2009: 389), a ênfase do conteúdo do treinamento envolve quatro tipos de mudanças de comportamento, a saber: (i) a transição de informações que sugere a repartição do conhecimento entre os treinados; (ii) o desenvolvimento de habilidades que aponta a um treinamento orientado para as tarefas e operações a serem executadas; (iii) o desenvolvimento ou modificação de atitudes que confere a mudanças de atitudes negativas para as favoráveis entre os colaboradores; (iv) desenvolvimento de conceitos que aponta para um treinamento que conduz ao nível de abstração e conceptualização de ideias.

2.5.1.2 Objectivos de Treinamento

Os principais objectivos de treinamento são: (i) preparar as pessoas para a execução imediata das tarefas de cargos; (ii) proporcionar oportunidades para contínuo desenvolvimento pessoal, e; (iii) mudar a atitude das pessoas de modo a criar um clima satisfatório entre elas e/ou para aumentá-lhes a motivação.

Desta maneira Chiavenato (2009:393) defende cinco abordagens sobre o treinamento, conforme representado na figura nº.1, a seguir:

| Modelos | Órgão de Treinamento | Localização do Empregado |
|--------------------------------|---|--|
| Excessivamente Centralizado | Levantamento de Nec. Programação; Execução; Avaliação de resultados | Nenhuma responsabilidade de linha |
| Centralizado | Levantamento de Nec; Programação; Execução; Avaliação de resultados | Execução |
| Equilibrado | Levantamento de Nec. Programação | Execução Avaliação de resultados |
| Descentralizado | Levantamento de Necessidades | Programação; Execução; Avaliação de resultados |
| Excessivamente Descentralizado | Nenhuma função de <i>Staff</i> | Levantamento de Nec.; Programação; Execução; Avaliação de resultados |

Figura 1: Diagrama de Abordagens de Treinamento

Fonte: Chiavenato, (2009).

Observando as categorias arroladas constata-se que relativamente ao processo de treinamento, a ENH, EP observa o modelo equilibrado sobre a abordagem de treinamento.

Segundo Chiavenato (2009), o modelo equilibrado de treinamento é aquele em que o órgão de linha assume a responsabilidade do treinamento e obtém a assessoria especializada do órgão de staff na forma de levantamento e de programação de treinamento.

2.5.2 O Desenvolvimento e Crescimento de Pessoas

Segundo Chiavenato (2010) *apud* Marchi, Souza, Carvalho (2013: 3), o desenvolvimento focaliza-se no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo actual do colaborador e proporciona oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional.

Logo, é necessário legar-se a formação básica para que os colaboradores aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos para que possam modificar hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.

Assim, segundo o autor, os principais métodos de desenvolvimento de pessoas no cargo actual compreende:

- Rotação de cargos, que consiste em expandir habilidades, conhecimentos e capacidades;
- Posições de assessoria que consiste em trabalhar provisoriamente sob a supervisão do gerente;
- Aprendizagem prática, referente a análise e resolução de problemas nos projectos;
- Atribuição de comissões que permite participar de comissões de trabalho e tomada de decisões;
- Cursos e seminários externos que oferece oportunidade de adquirir conhecimentos e desenvolver habilidades;
- Exercícios de simulação que incluem estudos de casos, jogos de empresas, simulações;
- Treinamento fora da empresa cujo foco é ensinar a importância do trabalho em equipa, etc.

Apesar do modelo de avaliação de desempenho envolver em si o treinamento, desenvolvimento e planos de crescimento dos colaboradores, a motivação dos colaboradores tem sido considerada como vector para o sucesso do trabalho nas organizações.

2.6 Teorias da Motivação na Gestão de Recursos Humanos

2.6.1 Conceito de Motivação

Num sentido lato, Gil (2009: 202) concebe a Motivação como "a força que estimula as pessoas a agirem".

Portanto, na conjuntura económica de gestão, a motivação é vista como o fenómeno humano responsável pelo dinamismo do indivíduo em situações de trabalho onde determina-se o movimento de evoluir do menos para mais e estar sempre exibindo o comportamento de busca. (Franz, 2007).

Assim sendo, os gestores precisam atender a motivação dos colaboradores de modo a reconhecerem suas necessidades e criarem condições para que as tarefas a elas atribuídas sejam exequíveis. (Gil, 2009).

Por isso, identificar factores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com elas vem-se tornando tarefa das mais importantes para os gestores.

2.6.2 Teorias Motivacionais e os seus Desdobramentos

Segundo Salles (2008: 24), as teorias da motivação subdividem-se em: teorias de “conteúdo” referem-se especificamente a variáveis individuais ou situacionais que se supõem responsáveis pela conduta, enfocam as necessidades do indivíduo e teorias de “processo”, por sua vez, objectivam explicar o processo pelo qual a conduta se inicia, mantêm-se e termina.

Cavalcanti (2005), nas suas citações, salienta que, fazem foco ao pensamento interior ou processos cognitivos que influenciam as decisões do comportamento no trabalho.

2.6.2.1 As Teorias Motivacionais de Conteúdo

Gil (2009: 205) apresenta três teorias de conteúdo que explicam o fenómeno da motivação nas organizações, a saber: (i) a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow, (ii) a Teoria X e Teoria Y, de MacGregor; (iii) a Teoria de Herzberg.

2.6.2.2 A Hierarquia de Necessidades de Maslow

O psicólogo Abraham Maslow¹ em 1954 constatou que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força, tendo nesse sentido estabelecido uma hierarquia de necessidades que as classifica em cinco grupos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização, como indica a figura 2, a seguir.

¹ Abraham H. Maslow (1908-1970)



Figura 2: Teoria da Hierarquia de Necessidades

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003)

As necessidades Fisiológicas são básicas para a manutenção da vida, e quando não satisfeita, as pessoas dão pouca atenção a outros níveis. A necessidade de Segurança manifesta vigor depois de satisfação das fisiológicas. O terceiro nível é o das Necessidades Sociais, que surgem quando satisfazerem-se as fisiológicas e de segurança. E segue-se a Necessidade de Auto-estima. Após a satisfação, surge a necessidade de Auto-realização, que se alude a realização do máximo potencial individual.

A teoria de Maslow é particularmente importante no ambiente de trabalho, porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros. (Gil, 2009).

2.6.2.3 Teoria X e a teoria Y de MacGregor

Douglas MacGregor (1960) foi o precursor das Teorias X e Y. O autor caracteriza a Teoria X, igualando-a, no âmbito de gestão, ao pressuposto que confere que as pessoas são ociosas, e evitam o trabalho, e necessitam de serem estimuladas para que sejam produtivas.

O autor contrapõe, contudo, que a Teoria Y² assenta no pressuposto de haver por parte do colaborador a vontade psicológica de trabalhar, de querer triunfar e de aceitar responsabilidades. Salles (2008).

Para Gil (2009), o princípio da teoria X sugere que as pessoas são intrinsecamente sem motivação, e a teoria Y, por sua vez, sugere haver convicção de que o trabalho é agradável em condições que sejam favoráveis. O autor avança que os adeptos da Teoria X tendem a trabalhar afastados de sua equipe, sendo que os inseridos nos pressupostos da Teoria Y partilham com os subordinados as decisões a serem tomadas, dando retorno antes de serem implementadas as mudanças.

Contudo, a teoria Y assegura, também, que toda pessoa, devidamente motivada pode realizar o seu próprio controlo e todas gostam de realizar bons trabalhos e podem ser alvo de confiança. (Salles, 2008: 27).

2.6.2.3 A Teoria dos Factores Higiénicos e Motivadores

O psicólogo Frederick Herzberg (1975) ofereceu importante contribuição aos estudos sobre a motivação ao considerar os factores higiénicos e motivadores.

Segundo Salles (2008: 27),

Os factores higiénicos julgam-se necessários para adaptar os empregados a seu ambiente, e referem-se à qualidade das condições de trabalho, supervisão eficiente, política equitativa da empresa e administração justa. Mas, esses factores não são suficientes para promover a motivação, porque precisam ser satisfatórios para não criarem a desmotivação.

Relativamente aos factores motivadores, Salles (2008), assevera que se referem à responsabilidade e reconhecimento, assumindo que são os que efectivamente promovem a motivação. O autor adianta que os factores motivadores fornecem incentivos que “geram satisfação no trabalho, e desdobram-se, por sua vez da promoção, responsabilidade, trabalho desafiador, reconhecimento, realização, crescimento e desenvolvimento” (2008: 27).

² O autor sugere que esta deve muitíssimo a Peter Drucker (1950) – grifo de Murrel (1977).

Chiavenato (2004), descreve, conforme figura 3, um quadro resumo de factores de Herzberg como entidades separadas.

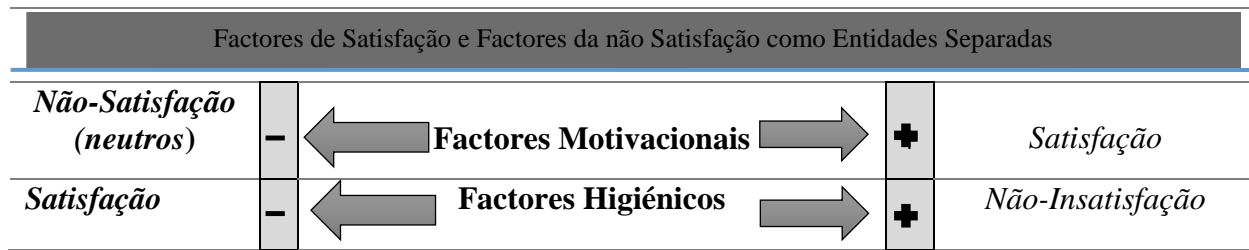


Figura 1: Teoria de Dois Factores de Herzeberg

Fonte: Chiavenato (2004)

2.6.3 As Teorias Motivacionais de Processo

Vários autores definem as Teorias Motivacionais do Processo. Destacamos no presente estudo:

2.6.3.1 A Teoria da Expectativa

A teoria da Expectativa desenvolvida por Victor H. Vroom é ampliada por Porter e Lawle e outros.

Segundo Salles (2008: 31) a teoria da expectativa propõe que "um colaborador estará motivado a se esforçar quando crê que o seu esforço leva a boa AD, que lhe proporciona recompensa com bônus, prêmios, promoções, gratificações ou aumento salarial".

O autor defende que Vroom, admite que a motivação é produto de três factores que se relacionam expondo a seguinte fórmula:

$$(i) \text{ Valência } \times \text{ Expectativa } \times \text{ Instrumentalidade } = \text{ Motivação }$$

Segundo Salles (2008), a valência é o valor atribuído pelo indivíduo às recompensas do trabalho, e aumenta quando a pessoa prevê os retornos e recompensas. A expectativa é a probabilidade esperada que o esforço a realizar será seguido por certo desempenho na tarefa, e ela aumenta quando a pessoa se sente capaz de alcançar o desempenho desejado. A instrumentalidade é a probabilidade esperada que certo desempenho alcançado o levará a obter recompensas no trabalho, ela aumenta quando a pessoa confia que as recompensas virão como decorrência do desempenho alcançado.

2.6.3.2 A Teoria do Estabelecimento de Metas

A teoria do estabelecimento de metas, desenvolvida por Locke em 1960, propõe que "a fonte de motivação no trabalho está assente na necessidade que as pessoas têm de antever objectivos claros e directrizes definidas, uma vez que os indivíduos trabalham observando as metas definidas" (Salles, 2008: 31).

Salles (2008: 33), elucida ainda que:

Metas difíceis quando aceites, estimulam melhor desempenho do que metas fáceis quando impostas. Três outros factores influenciam na relação metas-desempenho: comprometimento com a meta, auto-eficácia adequada e cultura nacional. Quando um indivíduo está comprometido com a meta, não a reduzirá ou abandonará. Auto-eficácia refere-se à convicção que o indivíduo tem de que é capaz de executar uma tarefa. E a teoria do estabelecimento de metas é condicionada pela cultura.

Nesta teoria, os colaboradores desempenham melhor as actividades quando recebem *feedback* de seus superiores.

2.6.3.2 A Teoria da Equidade

De acordo com Salles (2008: 33), a teoria da equidade de J. Stacy Adams afirma que "os colaboradores tendem a julgar a justiça comparando os *inputs* e as contribuições relevantes no trabalho como recompensas que recebem, igualmente comparam essa relação com outras pessoas tomadas como parâmetro

O autor assevera que as comparações servem para definir a iniquidade, fazendo com que, as pessoas possam reagir a elas ou eliminá-las.

Assevera-se que, a teoria da equidade na organização é um sistema de contribuições e de recompensas porque as pessoas contribuem para a organização pelo seu trabalho e recebem recompensas da organização, sendo que a teoria da equidade avalia as contribuições em relação às recompensas do seu trabalho na organização.

Salles (2008: 33) adverte que "a teoria ajuda a entender a disfunção do grupo (ociosidade social), que acontece quando os indivíduos dedicam menos esforços ao trabalhar colectivamente do que individualmente".

2.6.3.3 A Teoria de Acionamento

É uma das teorias motivacionais antigas e populares entre psicólogos, que surge nos tempos modernos, como sendo derivada da Lei do Efeito de Thorndike. (Salles, 2008).

A teoria do accionamento tem sido definida como um estimulante global de todas as respostas do indivíduo, e considera que a conduta actual provocada por estímulos ambientais imediatos.

Nos dizeres de Salles (2008: 33), esta teoria sustenta que:

As respostas associadas intimamente a um estado de satisfação têm maior possibilidade de ocorrer do que as respostas associadas a um estado de desconformidade. Sob tal ponto de vista, então, a conduta presente está mais determinada pela experiência do que pela antecipação futura de acontecimentos.

2.7 A motivação e o Modelo de Avaliação por Objectivos

Segundo Brunelli (2008), as consequências da ausência de motivação, geradas por políticas causadoras de incerteza e insegurança, originam graves problemas tanto para as organizações quanto para os seus colaboradores.

Barbosa (2010: 17), considerando a natureza do modelo de avaliação por objectivos, assegura que:

Os empregados devem estar motivados para que estes possam apresentar planos propor correções e sugerir novas ideias na organização. Por que segundo a consecução do modelo, os trabalhadores deixam de ser objectos passivos e tornam-se agentes activos da avaliação do seu desempenho, identificando suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, fracos e metas, na medida em que buscam atingir os objectivos na firma.

Por isso, Franz (2007: 25) ao contemplar a finalidade do modelo enaltece que "o sistema busca motivar, integrar, desenvolver os empregados e promover um melhor relacionamento entre o chefe e o subordinado, de modo a tornar o ambiente labora agradável e produtivo".

2.8 O Turnover

Segundo Roesch (1978), o *Turnover* tem origem na expressão inglesa *labor turnover* que abrange as admissões, demissões a pedido (voluntária) ou por iniciativa da empresa (involuntária), abandono de emprego e outras dispensas.

Para Chiavenato (2009: 87), o *Turnover* “corresponde ao fluxo de entrada e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, ás entradas para compensar as saídas de pessoas para compensar as saídas de pessoas das organizações”.

De acordo com Oliveira (2007), o *Turnover* está directamente relacionada com fluxo de colaboradores que entram e saem da empresa, ou seja, a relação entre as admissões e demissões nas organizações.

Pomi (2005: 32), entende que o "*Turnover* é o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período”.

A cada desligamento quase sempre corresponde a admissão de um substituto como reposição, isso significa que o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser recompensado por um fluxo equivalente de entradas (admissões) de pessoas e o desligamento ocorre quando uma pessoa deixa de ser membro de uma organização.

Compreende-se que o *Turnover* se refere à saída de colaboradores de uma organização ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período.

2.8.1 Causas do Turnover

Chiavenato (2004: 138), recorda que “para além da fadiga psicológica, abaixo moral e, redução dos níveis de desempenho, as questões da motivação causada pelo ambiente social da organização provocam elevada rotatividade da mão-de-obra nas empresas”.

Por sua vez, Borges e Ramos (2011), descrevem vários factores, dentre internos e externos, que provocam o *turnover* nas organizações. Como factores internos depreende-se a má selecção feita, ao contratar uma pessoa inadequada para determinado cargo; o salário, que faz com que as pessoas migrem de uma organização para outra em busca de melhor remuneração, os padrões de supervisão, que podem influenciar na satisfação dos colaboradores, a possibilidade de crescimento dentro da empresa, os benefícios oferecidos pela empresa, entre outros.

Como factores externos o autor alude o mercado de trabalho e o nível de emprego e desemprego.

2.8.2 Implicações do desenvolvimento das organizações no contexto do Turnover

Diversos autores concordam que pelos complexos aspectos negativos, a saída e a entrada, constante, de trabalhadores, considera-se factor de perturbação para a organização.

Borges e Ramos (2011), advogam que o seu elevado índice aponta que há algo que não está bem com a empresa e precisa-se melhorar.

Segundo Borges e Ramos (2011), a Rotatividade dos colaboradores, principalmente quando forçada pela empresa no sentido de obtenção de falsas vantagens em curto prazo, provoca a médio e longo prazo a enormes prejuízos.

Os mesmos autores referem-se que com o *Turnover* elevado, a empresa desprende custos com a admissão e demissão, que podem afectar o equilíbrio económico-financeiro. Portanto, tais custos, podem incluir a queda da produtividade até a perda de capital intelectual.

Borges e Ramos (2011:38) defendem que:

Quando ocorre o *turnover*, a empresa “perde talentos, as suas operações desequilibram-se, seus clientes ficam confusos. E a redução dos quadros é uma perda do capital intelectual, que tem domínio dos processos. Estes factores proporcionam vantagens aos competidores, pois o mercado absorve os profissionais já qualificados.

Corroborando, Brunelli (2008:46), avança que "as organizações perdem os padrões de qualidade e produtividade, em relação aos trabalhadores, surgem os efeitos negativos na saúde, absentismo, baixa produtividade, fraco desempenho, e falta de comprometimento destes com a organização".

CAPÍTULO III – UNIDADE EMPÍRICA DE ANÁLISE

3.1 Apresentação da Empresa

A Empresa Nacional de Hidrocarbonetos. E.P também designada por ENH, E.P é uma empresa de natureza pública criada pelo Estado através da Lei nº 1/81, de 3 de Outubro, como Empresa Estatal e na altura com designação de Secretaria do Estado do Carvão e Hidrocarbonetos, conforme o Decreto nº. 29/2015 de 28 de Dezembro.

A ENH, E.P., tem a sua sede na Rua dos Desportistas, nº 918, 14º andar, na cidade de Maputo.

É uma empresa dotada de personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira e patrimonial, cuja tutela sectorial é exercida pelo Ministro que superintende a área dos Recursos Minerais e Energia, e a tutela financeira exercida pelo Ministro que superintende a área de Economia e Finanças.

Tendo como objectivo principal a actividade petrolífera nomeadamente a prospecção, pesquisa, desenvolvimento, produção, transporte, transmissão, comercialização de hidrocarbonetos e seus derivados.

3.1.2 Missão

A ENH, E.P., tem como missão, operar em toda cadeia de valor da indústria de hidrocarbonetos, com excelência, integridade, transparência e em conformidade as políticas ambientais, objectivando promover a sustentabilidade, desenvolvimento das comunidades e industrialização de Moçambique.

3.1.3 Visão

A ENH, E.P tem como visão, “ser uma empresa nacional que lidera o sector de hidrocarbonetos, maximizando o aproveitamento sustentável dos recursos, a preservação do meio ambiente, e o crescimento socioeconómico de Moçambique”.

3.1.4 Estrutura Organizacional da Empresa Nacional de Hidrocarbonetos

Conforme o Decreto nº 29/2015 de 28 de Dezembro que aprova os Estatutos da ENH, EP, a estrutura organizacional é constituída por:

- Conselho de Administração - o órgão de gestão da empresa, constituído por um número ímpar de membros, sendo até cinco executivos, incluindo o respectivo Presidente, dois administradores não executivos, dos quais um indicado pela tutela financeira e outro pelos trabalhadores.
- Conselho Fiscal - órgão que compete velar pelo cumprimento das normas legais, estatutárias e regulamentares aplicáveis à empresa ou às actividades por ela exercidas e fiscalizar a sua gestão.

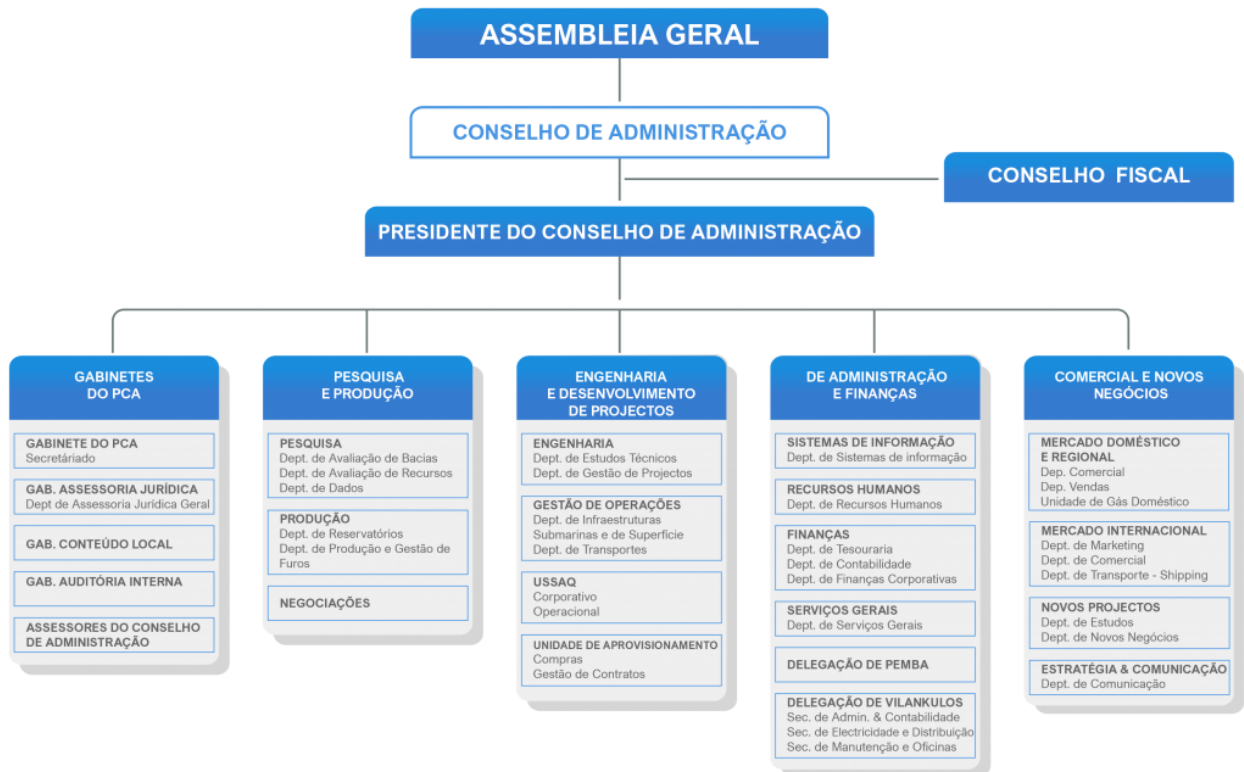


Figura 4: Organograma da ENH, EP

Fonte: www.enh.co.mz

3.1.5 Valores

A ENH está comprometida com acções de responsabilidade social que contribuam para assegurar e maximizar os benefícios dos projectos de petróleo e gás a favor de uma melhoria da condição de vida social e económica das comunidades, respeitando as partes interessadas (parceiros, comunidades, colaboradores), o estado de direito, os direitos humanos e a protecção do meio ambiente.

A ENH, como valores, tem como compromisso promover a manutenção de um bom relacionamento com a comunidade, baseado no diálogo e na transparência. E para isso, procura conhecer a dinâmica das comunidades próximas aos locais onde actua, criando acções que venham fomentar o desenvolvimento de parcerias, para fortalecer o vínculo e a geração de benefícios mútuos, respeitando os direitos sociais, ambientais e culturais das comunidades. (Fonte: <https://www.enh.co.mz/responsabilidade-social>)

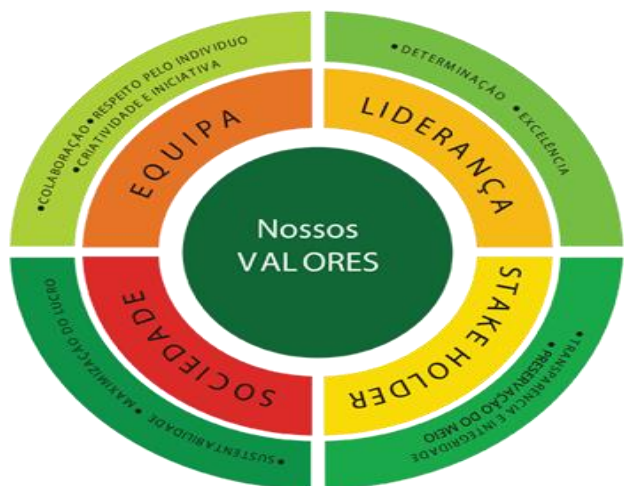


Figura 5: Valores ENH, EP

Fonte: www.enh.co.mz

CAPÍTULO IV- METODOLOGIA

Este capítulo apresenta as técnicas usadas para resolver questões de aquisição do conhecimento de maneira sistemática; descreve o método de pesquisa, o tipo de pesquisa usada, instrumentos de recolha de dados, população e amostra, bem como as técnicas de processamento e análise de dados obtidos.

4.1 Tipo de Pesquisa

Neste contexto, o tipo de pesquisa a ser usado no estudo pode ser caracterizada como exploratória, descritiva e documental.

Segundo Silva (2004: 15),

A pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema de modo a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Este tipo de pesquisa envolve o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, análise de cenários que estimulem a compreensão dos factos constatados" e assume, geralmente, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso. Consistiu também da pesquisa documental.

Para Gil (2009: 91),

A pesquisa documental é um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, relativas ao objecto de estudo, através de recolha de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com o objectivo da pesquisa, e podem ser: documentos oficiais; contratos; reportagem do jornal; cartas e outros.

Este estudo busca analisar o impacto da Avaliação do Desempenho na Motivação dos Colaboradores da ENH, E.P - Empresa Nacional de Hidrocarbonetos (2020-2022).

4.2 Tipo de Abordagem

Em relação à abordagem de investigação da questão de estudo, classifica-se como uma pesquisa quantitativa e qualitativa.

Segundo Teixeira, Zamberlan e Rasia (2009), a primeira considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir, em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Já a segunda destaca que há uma relação entre o mundo real e o sujeito, um vínculo indissociável que não pode ser traduzido em números.

O estudo é quantitativo porque descreve a percepção dos colaboradores da ENH, E.P sobre a Avaliação de Desempenho por meio de medidas numéricas (percentagem).

A aplicação do método quantitativo com recurso a questionários verificou-se no uso da quantificação, tanto na colecta de dados como no seu tratamento, tendo-se recorrido a técnicas estatísticas, isto é, uso de gráficos para a sua análise.

De acordo com Chizzotti (2006: 28), a pesquisa qualitativa, implica uma partilha densa com pessoas, factos e locais que constituem objectos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível, ou seja, a pesquisa qualitativa gera conhecimento que passara despercebido as pessoas, além de conectá-la ao contexto humano.

Em relação à abordagem, esta pesquisa considera-se como qualitativa, pois apresenta ideias e experiências individuais dos entrevistados acerca da Avaliação de Desempenho na ENH, E.P.

4.3 Instrumentos de recolha de dados

Segundo Lakatos e Marconi (2003: 501), este método corresponde ao "conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição e desenvolvimento objectivo do conhecimento, de forma sistemática".

Assim, de modo a alcançar os objectivos específicos do estudo, usou-se o questionário de resposta múltipla que foi dirigido aos colaboradores da ENH, E.P.

Segundo Chizzotti (1991), questionário de resposta única é aquele em que as perguntas oferecem diversas opções de resposta ao participante que deve escolher.

Os inquéritos foram relevantes para a análise porque expõem o impacto da avaliação do desempenho na motivação dos colaboradores.

4.3.1 Revisão Bibliográfica

No tocante a pesquisa bibliográfica foi feita a recolha do material teórico, que aborda a questão da avaliação de desempenho. Igualmente foram realizadas pesquisas na *internet* com o objectivo de ampliar o conhecimento dos elementos teóricos ligados ao tema.

4.3.2 Questionário

Segundo Chizzotti (1991), o questionário consiste num conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e sequencialmente dispostas em itens, que constituem o tema de pesquisa, com o objectivo de suscitar das informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre o assunto, dentro dos temas que os informantes saibam opinar ou informar.

No total, foram elaboradas 13 questões fechadas, para verificar-se os diversos factores ligados à Avaliação de Desempenho, na ENH.E.P.

4.4 População

A população corresponde a 160 trabalhadores pertencentes a ENH, E.P, relativos a Cidade de Maputo, cuja sede localiza-se na Baixa da Cidade, no Prédio JAT V-III.

4.5 Amostra

Segundo Gil (2009: 89), amostra é "uma pequena parte representativa da população ou do universo, que é obtida de uma população específica e homogénea por um processo aleatório". No caso em apreço, a amostra é representada por 150 trabalhadores.

4.5.1 Determinação da Amostra

Do universo da população de 160 colaboradores foram seleccionados aleatoriamente 150 trabalhadores, que permitiram a recolha de dados que foram objecto de análise. Para tal, usou-se uma amostra aleatória simples, com uma margem de erro de 5% e um coeficiente de confiança de 95%, conforme defende Mulenga (2004: 83), sendo apresentada pela seguinte fórmula que apresentamos seguidamente:

$$n = \frac{N * z^2 * p (1 - q)}{(N - 1) * e^2 + z^2 * p (1 - q)}$$

Onde o n é o tamanho da amostra, N é o número de agregado da população, Z é o valor crítico correspondente ao nível de significância = 1,96, p é a proporção da população real = 0,5 e, e^2 é a margem do erro de 5%. Este critério, de acordo com Pocinho (2009) permite a obter o maior tamanho da amostra possível.

Assim, de acordo com a fórmula evidenciada, a pesquisa determina a amostra para a análise do estudo, considerando uma população global, em que o N (do universo) corresponde um total de 160 indivíduos e n que é amostra representativa de 150 trabalhadores.

Mulenga (2004: 83) consubstancia que, a mesma pondera um coeficiente de confiança de 95% dos resultados obtidos pela amostra condizerem ao comportamento da população em estudo. E no caso deste estudo, a correspondência percentual da amostra calculada acomoda a 94% colaboradores, assim como passa-se a determinar seguidamente:

4.5.2 Processo de Amostragem

Este sub-capítulo expõe a determinação da amostra necessária para as inferências dos resultados e, mostra os estratos, necessários, retirados em cada delegação referente ao foco da pesquisa.

4.5.2.1 Amostra Representativa

$$n = \frac{160 \cdot 1,96^2 \cdot 0,75 \cdot 0,75}{(160-1) \cdot 0,05^2 + 1,96^2 \cdot 0,75 \cdot 0,75} = 150$$

A amostra representativa pondera-se através do método de amostragem probabilística.

Uma amostragem é probabilística quando cada elemento na população tem a mesma probabilidade conhecida e diferente de zero de pertencer à amostra e pelo facto de a população encontrar-se em diferentes estabelecimentos de venda, procede-se o critério de estratificação da amostra.

Pocinho (2009:14), recorda que

A amostragem estratificada utiliza-se quando a população possui características que permitem a criação de subconjuntos. A amostragem aleatória estratificada é uma variante da amostra aleatória simples, por que após divisão da população alvo em subgrupos homogêneos chamados «estratos», a seguir se tira de forma aleatória uma amostra de cada estrato.

4.5.2.2 Estratificação Amostral

| Estrato (áreas) | Amostra | %Amostra |
|--|---------|----------|
| Engenharia de Desenvolvimento de Projectos | 30 | 20 |
| Administração e Finanças | 11 | 7 |
| Comercial e Novos Negócios | 21 | 14 |
| Pesquisa e Produção | 88 | 59 |

| | | |
|--------------|------------|------------|
| Total | 150 | 100 |
|--------------|------------|------------|

Assim, é determinado o quantitativo das amostras a serem colhidas em cada estabelecimento. Deste método, o trabalho apoiou-se na técnica de *Amostragem por Selecção Racional, Julgamento ou por Tipicidade*.

Segundo Pocinho (2009:15):

A amostragem por selecção racional, julgamento ou por tipicidade tem por base o julgamento do investigador ou especialista para constituir uma amostra de sujeitos em função do seu carácter típico ou atípico cujos membros tenham boas perspectivas de fornecerem as informações necessárias ao estudo.

No entanto, deste recurso, a pesquisa apoiou-se dos resultados dos questionários aos colaboradores da ENH, E.P.

4.6 Análise de Dados

Segundo Rodrigues (2007), a análise de dados constitui, um conjunto de técnicas e processos utilizados pela ciência para identificar possíveis respostas relativamente ao problema formulado para aquisição objectiva do conhecimento, de uma maneira sistemática.

A análise de dados é uma das fases mais importantes da pesquisa, pois, é a partir dela que serão apresentados os resultados e a conclusão da pesquisa.

Os dados obtidos através do questionário, foram analisados através da aplicação Microsoft Excel 2007 com suporte de gráficos. A interpretação dos dados colhidos foi suportada por abordagens teóricas encontradas na bibliografia consultada, que permitiram chegar à conclusão desejada.

4.7 Questões éticas de Pesquisa

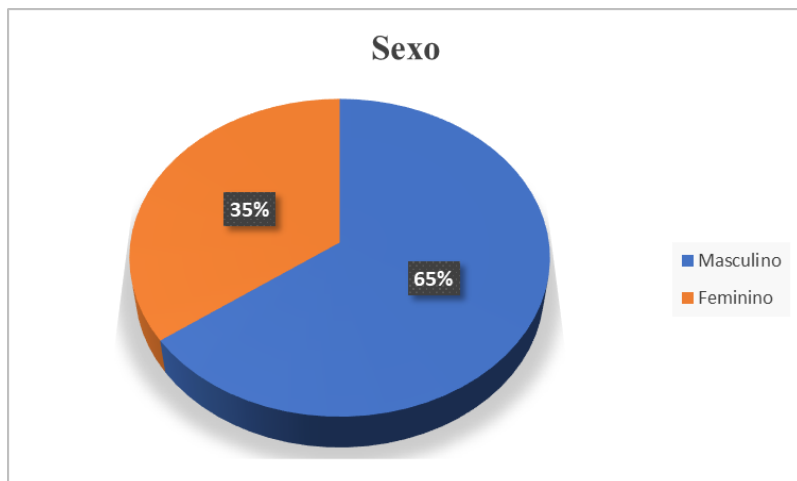
Para o presente trabalho todos os aspectos éticos foram considerados e respeitados. Para garantir tais valores, a forma de participação foi de carácter voluntário e em anonimato, observando que a publicação dos resultados, não divulga os nomes reais dos participantes pesquisados para designar cada colaborador inquirido e se evitar qualquer constrangimento legal, sendo que a pesquisa desenvolvida foi devidamente autorizada pela empresa ENH, E.P, mediante a apresentação de uma credencial da Universidade Politécnica.

CAPÍTULO V - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta e discute os resultados de pesquisa na sequência dos resultados obtidos e os objectivos específicos, suportados pelos inquéritos aos colaboradores.

5.1 Dados Biográficos

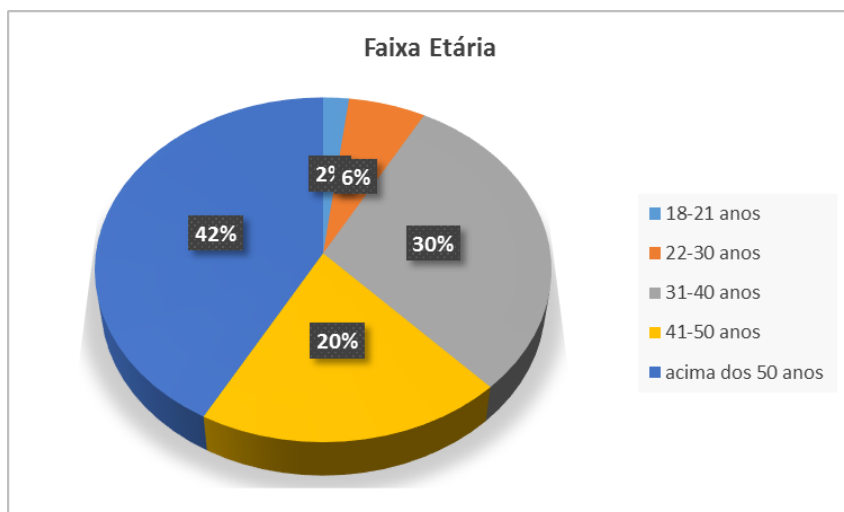
Gráfico 1 - Sexo



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O gráfico 1 apresenta a distribuição da população por sexo, mostrando que 70% (105) dos respondentes pertence ao sexo masculino e 30% (45) pertence ao sexo feminino.

Gráfico 2 - Faixa Etária

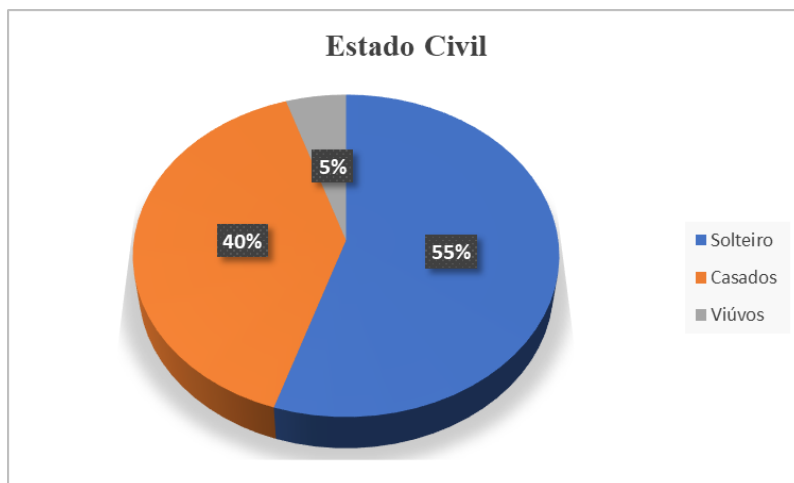


Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Conforme o gráfico 2, verifica-se que 42% (63) dos inquiridos compreendem a faixa etária acima dos 50 anos, 30% (45) compreendem a faixa etária dos 31-40 anos, 20% (30) compreendem a faixa etária dos 41-50 anos, 6% (9) compreendem a faixa etária 22-30 anos e apenas 2% (2) compreendem a faixa etária dos 18-21 anos.

Pode admitir que quanto maior for a faixa etária maior é o número de faltas ao trabalho, sendo que as pessoas mais idosas tendem a ausentar-se mais por motivos de saúde, justificando a principal causa de ausência como doença natural e problemas sociais acentuados devido ao agregado familiar muito alargado. Assim, os resultados da pesquisa corroboram com os de Frutuoso e Cruz (2005), que encontraram maior frequência de absentismo na faixa etária de 50 anos.

Gráfico 3 - Estado Civil

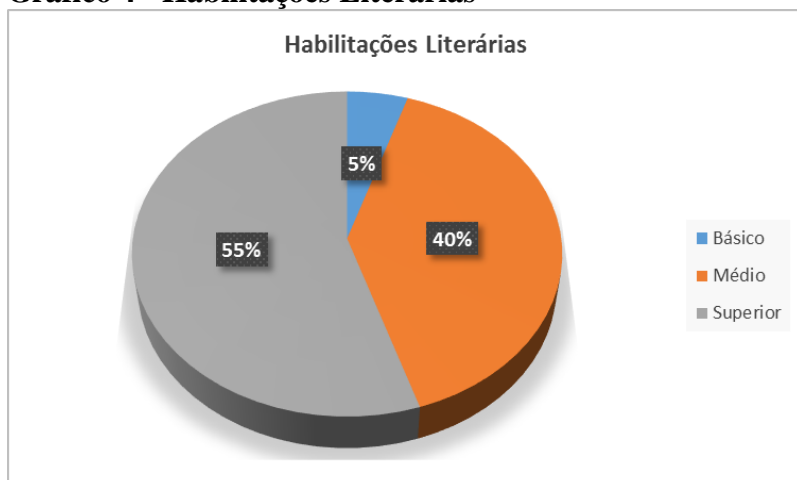


Fonte: Autora (2022)

O Estado Civil dos inquiridos representa um dos factores considerados pertinentes para o estudo. Assim, de acordo com o gráfico 3, pode-se observar que 55% (83) dos inquiridos são solteiros, 40% (60) são casados e 5% (7) dos inquiridos são viúvos.

Vale ressaltar que estes resultados, coincidem com os de Frutuoso e Cruz (2005), que afirmam que há maior frequência de absentismo nos colaboradores solteiros, pois apresentam maior índice de afastamentos por ainda terem mais responsabilidades domésticas.

Gráfico 4 - Habilitações Literárias



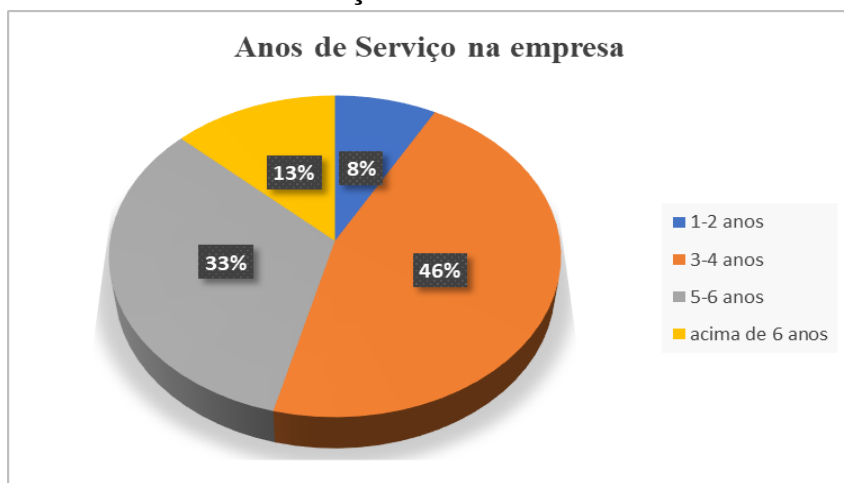
Fonte: Autora (2022)

Analisando o gráfico 4, verifica-se que 55% (83) dos inquiridos possuem o ensino Superior, 40% (60) possuem o ensino Médio, enquanto 5% (7) possuem o ensino Básico.

OECD (1997: 19) considera a formação (e o desenvolvimento) como “todo o processo pelo qual um indivíduo desenvolve as competências requeridas nas tarefas relacionadas com o trabalho”.

Como se pode deprender, no caso da ENH, existe um desnível acentuado entre as habilitações literárias, o mesmo é explicado pelo facto da empresa optar pela selecção de indivíduos com melhor qualificação académica, pois, o conhecimento é um requisito fundamental na prestação de serviços de qualidade.

Gráfico 5 - Anos de Serviço

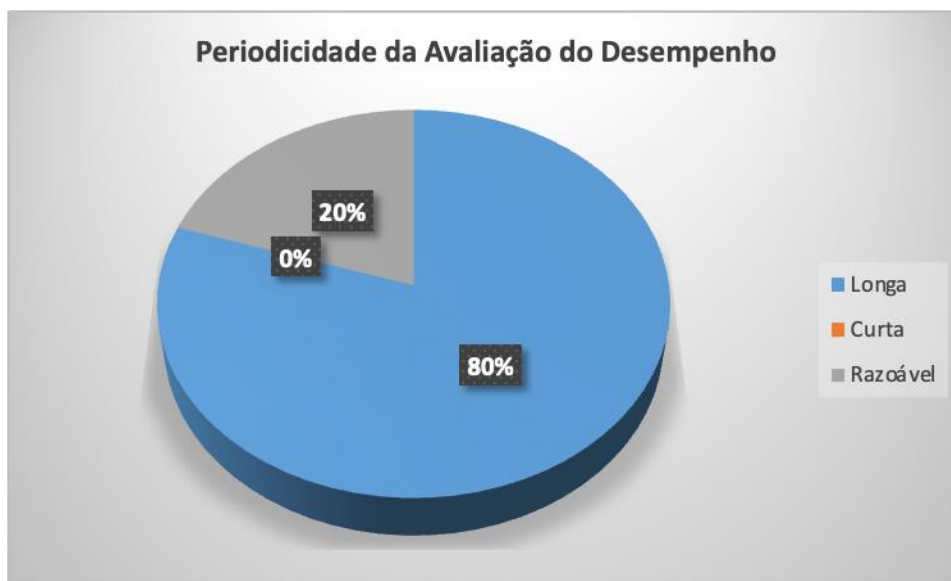


Fonte: Autora (2022)

Através do gráfico 5, foi possível identificar que 46% (69) dos inquiridos, se encontra em serviço na empresa entre o intervalo de 3-4 anos, 33% (49), dos inquiridos estão entre o intervalo de 5-6 anos, 13% (20), estão acima de 6 anos e 8% (12) estão entre o intervalo de 1-2 anos.

Os dados sócio-demográficos revelam que os participantes do estudo são maioritariamente de sexo Masculino, com idade acima de 50 anos, solteiros, com formação universitária e estão ao serviço da empresa há mais de 3 anos.

Gráfico 6 - Periodicidade da Avaliação do Desempenho



Fonte: Autora (2022)

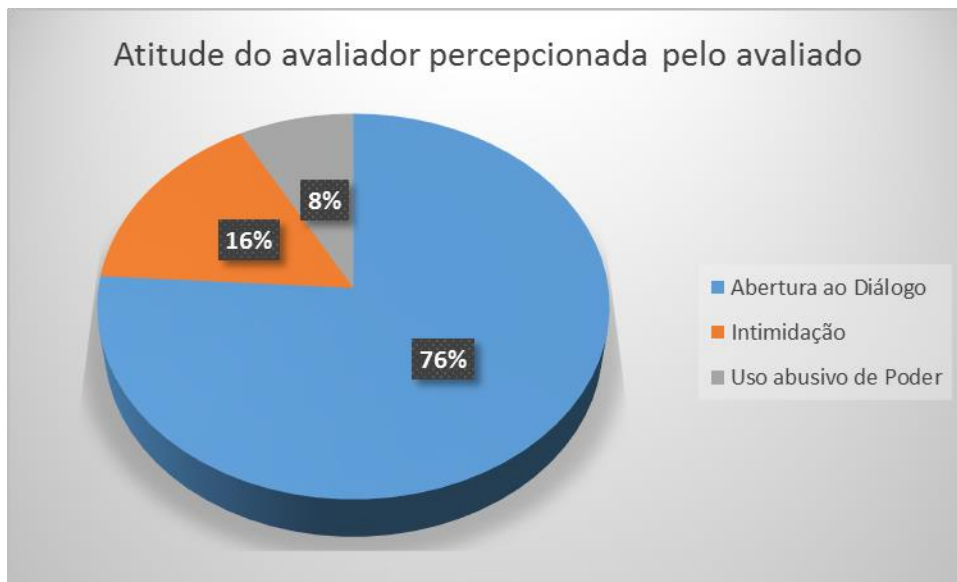
Conforme pode ser visualizado no gráfico 6, a grande maioria dos trabalhadores (80%), ou seja, (120) inquiridos afirmaram que a Periodicidade da Avaliação do Desempenho é longa, 20% (30) afirmaram ser curta e nenhum deles respondeu a opção razoável.

Assim, com base nos resultados do gráfico 6, há condições que permitem afirmar que para a Avaliação do Desempenho trazer melhorias a longo prazo, ela precisa ser realizada com uma periodicidade consistente. No entanto, a maioria das empresas adopta avaliações semestrais ou anuais. Com isso, os gestores e colaboradores podem observar com mais clareza os efeitos da avaliação sobre o seu desempenho a curto, médio e longo prazo.

Segundo Levieque (2011), a avaliação de desempenho é um instrumento que permite aferir o grau de realização das actividades do colaborador no exercício das suas funções num determinado período.

Na ENH, EP, a avaliação do desempenho é efectuada anualmente, é igualmente, feita por cada sector, ou seja, cada sector tem a sua ficha de avaliação de desempenho, que comporta os termos de referência de cada área ou função e, conseqüentemente, as tarefas exercidas.

Gráfico 7 – Atitude do avaliador percebida pelo avaliado



Fonte: Autora (2022)

Conforme o gráfico 7, constata-se que 76% (114) inquiridos responderam haver abertura ao diálogo, 16% (24) que sentem intimidação e 8% (12) responderam que existe abuso de poder.

Para o caso concreto da empresa em estudo, o colaborador dá o seu acordo no início do ciclo de avaliação assumindo um papel mais proactivo neste processo, através de duas vertentes: competências e objectivos.

Gráfico 8 – Grau de satisfação em relação ao Sistema de Avaliação de Desempenho

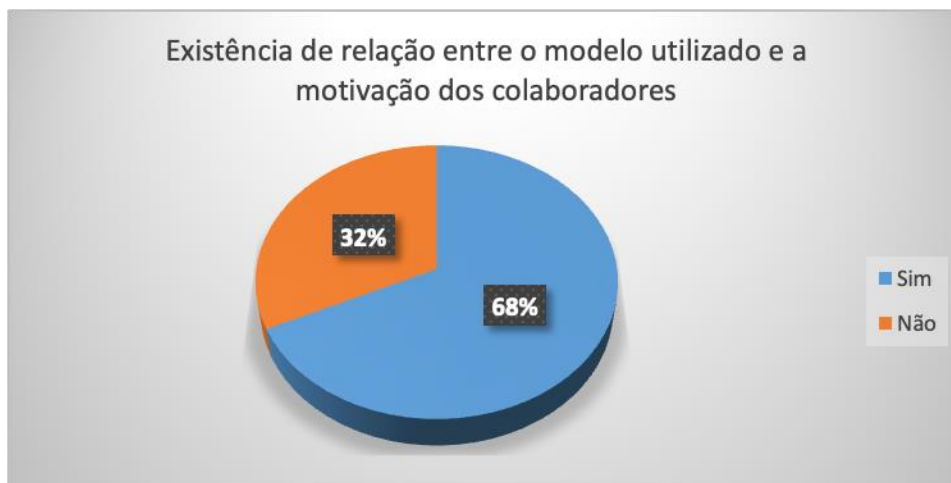


Fonte: Autora (2022)

Um dos factores relevantes é o Grau de satisfação em relação ao Sistema de Avaliação do Desempenho. Observando o gráfico 8, constatou-se que 70% (105) dos inquiridos afirmaram estar Satisfeitos, 20% (30) não estão satisfeitos, 6% (9) estão muito insatisfeitos e 4% (6) estão muito satisfeitos.

Para Jawahar (2006), existe uma relação negativa entre a satisfação com a avaliação e o desempenho no trabalho para trabalhadores com baixa motivação intrínseca e uma relação positiva para os trabalhadores com alta motivação intrínseca.

Gráfico 9 – Relação entre o modelo utilizado e a motivação no desempenho das tarefas



Fonte: Autora (2022)

No que se refere a relação entre o modelo utilizado e a motivação no desempenho das tarefas, observa-se que 68% (102) dos inquiridos responderam positivamente (Sim) que existe relação entre o modelo utilizado e a motivação no desempenho das tarefas, 32% (48) dos responderam negativamente (Não) a questão.

Os resultados desta questão mostram que existe uma maior probabilidade dos níveis de satisfação serem mais elevados quando os resultados da avaliação de desempenho são satisfatórios.

Gráfico 10 – Acesso aos resultados de avaliação



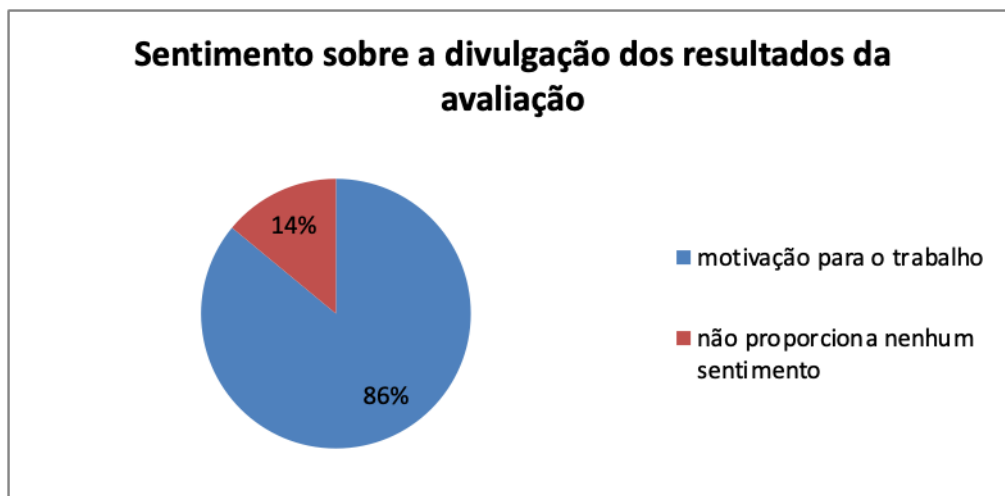
Fonte: Autora (2022)

Em relação ao acesso aos resultados de avaliação, o gráfico 10 mostra que 66% (99) dos inquiridos afirmaram positivamente (Sim) a questão e 26% (39) afirmaram que às vezes têm acesso aos resultados de sua avaliação e 8% (12) afirmaram não se interessarem pelos resultados de sua avaliação.

Esta análise leva à conclusão de que a informação obtida por meio de uma avaliação de desempenho não deve ser monopolizada. Ela deve ser abertamente compartilhada com o colaborador; do contrário, ele jamais saberá com certeza quais são seus pontos fortes e fracos, tendo em conta, que este é o *momento de feedback*.

O colaborador pode receber por escrito ou por meio de uma reunião individual o resultado da sua avaliação. A reunião garante mais dinâmica na hora de estabelecer estratégias e metas de melhoria para o colaborador; por outro lado, no caso de equipas muito grandes, o *feedback* por escrito é uma solução para garantir que todos vão receber informações sobre sua avaliação de desempenho dentro de um prazo aceitável.

Gráfico 11 – Sentimento sobre a divulgação dos resultados da avaliação

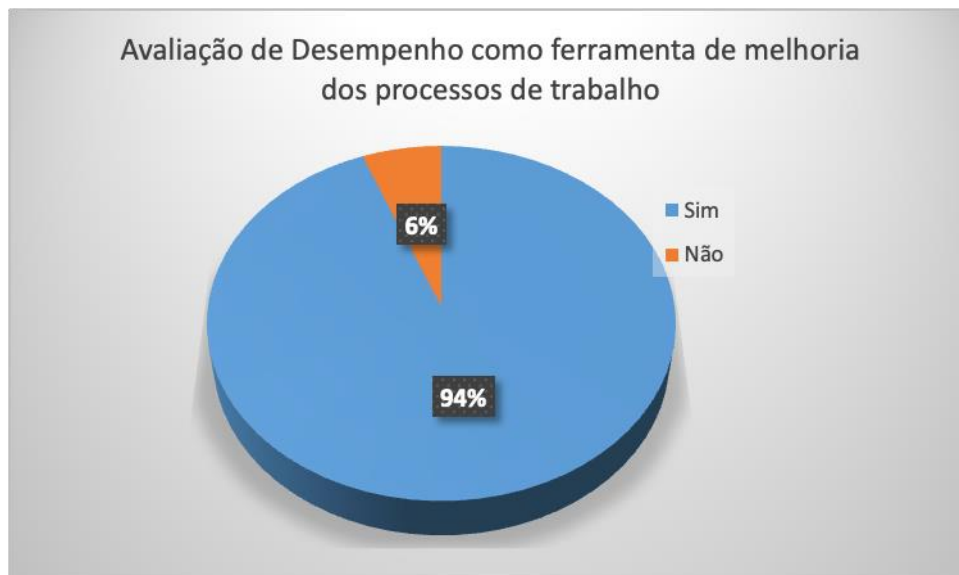


Fonte: Autora (2020)

Quanto a esta questão, pode-se verificar no gráfico 11, que 86% (129) dos inquiridos afirmaram que o resultado da avaliação lhe proporciona motivação para o trabalho e apenas 14% (21) afirmaram que os resultados da avaliação não proporciona nenhum sentimento.

Segundo Câmara *et al* (2007: 433), as Avaliações do Desempenho no trabalho podem ser stressantes, principalmente quando se sente que se está sendo criticado, pela forma como se trabalha e também por sua conduta. Reagir de forma reflexiva, objectiva e proactiva a uma Avaliação do Desempenho fará com que a experiência seja positiva para o trabalhador e para o seu futuro no trabalho.

Gráfico 12 – Avaliação de Desempenho como ferramenta de melhoria dos processos de trabalho



Fonte: Autora (2022)

Quanto a questão sobre a Avaliação de Desempenho constituir uma ferramenta de melhoria dos processos de trabalho, verifica-se que 94% (141) dos inquiridos responderam positivamente (Sim) a questão e 6% (9) responderam negativamente (Não).

Whittington (2002: 102) afirma que toda estratégia, antes de ser elaborada deve incluir um propósito e uma definição do processo que se irá trilhar até alcançar esse propósito. Entretanto, não deve ser diferente na hora de avaliar o desempenho do colaborador, esta avaliação também deve ser bem elaborada e planeada para que o propósito geral seja alcançado “aumento da produtividade e bons resultados”.

Mostra-se claramente que todos os resultados que a empresa deseja, se concentram também na gestão das pessoas. Por exemplo, através de uma boa avaliação pode-se descobrir novos talentos, culminado para um crescimento, e possibilitando novas oportunidades.

Gráfico 13 – Benefício trazidos pela Avaliação do Desempenho aos Colaboradores



Fonte: Autora (2022)

No Gráfico 13, relativamente à questão, encontra-se a seguinte distribuição das respostas dos inquiridos: 60% (90), afirmaram que o benefício que a Avaliação do Desempenho lhes trouxe foi a formação. 30% (45), Inquiridos, afirmaram que lhes propiciou a ascensão na carreira, 6% (9), que lhes permitiu o aperfeiçoamento no trabalho e 4% (6) que lhes conferiu maiores ganhos salariais.

A observação dos resultados dessa questão (gráfico 13) permite assinalar que a Avaliação do Desempenho é uma ferramenta indispensável para a gestão estratégica de Recursos Humanos e traz vantagens para o colaborador e para a empresa por meio da possibilidade de melhoria contínua. Também apresenta uma oportunidade interessante para o diálogo entre o gestor e os colaboradores.

CAPÍTULO VI - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusão

O estudo tinha como objectivo geral analisar o impacto da Avaliação do Desempenho na Motivação dos Colaboradores – Caso da ENH, E.P - Empresa Nacional de Hidrocarbonetos (2020-2022). Foram definidos quatro objectivos específicos: (i) identificar o método de avaliação de desempenho adoptado pela ENH, EP; (ii) descrever o procedimento de avaliação de desempenho prosseguido pela ENH, E.P, durante o período em análise; (iii) avaliar o contributo das técnicas da avaliação de desempenho implementadas pela ENH, E.P no âmbito de Gestão de Recursos Humanos; e (iv) avaliar a percepção dos colaboradores referente ao sistema de avaliação de desempenho.

Quanto ao objectivo específico relacionado com o método de avaliação de desempenho adoptado pela ENH, EP; constatou-se que a empresa utiliza o método de escala gráfica semi-contínua.

No que se refere ao procedimento de avaliação de desempenho prosseguido pela ENH, E.P, durante o período em análise, constata-se que a avaliação do desempenho é efectuada anualmente, sendo igualmente feita por cada área, ou seja, cada área tem a sua ficha de avaliação de desempenho, que comporta os termos de referência de cada área ou função e, consequentemente, as tarefas exercidas.

Quanto ao contributo das técnicas da avaliação de desempenho implementadas pela ENH, E.P no âmbito de Gestão de Recursos Humanos, constata-se que é positivo, pois os resultados do gráfico 9 mostram que existe uma maior probabilidade dos níveis de satisfação serem mais elevados quando os resultados da avaliação de desempenho são satisfatórios.

Sobre a percepção dos colaboradores relativamente ao sistema de avaliação de desempenho, constata-se que os colaboradores estão satisfeitos em relação ao Sistema de Avaliação de Desempenho da empresa.

Neste contexto, o estudo sintetiza as seguintes conclusões:

- ✓ O modelo de avaliação de desempenho ajuda aos colaboradores a crescerem profissionalmente pelo facto de estarem motivados, sendo que a ENH, EP adopta o método de escala gráfica.

- ✓ A avaliação é efectuada anualmente, isto é, no período de um ano e é feita por cada área, ou seja, cada área tem a sua ficha de avaliação de desempenho devido à diferenciação de tarefas.

6.2 Recomendações

Nesta secção, são enaltecidas as recomendações relativas a empresa ENH, EP, resultantes das constatações da pesquisa.

- ✓ Implementar o Método de Avaliação 360, que é um método também eficaz na avaliação de desempenho, pois leva em consideração os *feedbacks* de todas as pessoas com as quais o colaborador se relaciona no dia-a-dia de trabalho, como: subordinados, líderes, gestores, parceiros, clientes e colegas de equipa, além de sua autoavaliação, com vista a incrementar a participação dos colaboradores no processo de tomada de decisões.

Para terminar, sugere-se que a ENH, EP, melhore a realização do processo de Avaliação de Desempenho, passando a fazê-la semestralmente.

6.3 Limitações do Estudo

Para a elaboração de qualquer trabalho é necessária persistência, pois, neste estudo não podíamos deixar de evidenciar alguns constrangimentos ou obstáculo que constituíram verdadeiras limitações à realização deste.

Uma das principais limitações à pesquisa foi a aplicação do inquérito em todas as delegações da ENH, EP, visto a pouca disponibilidade de tempo para as deslocações as províncias. A outra limitação foi a disponibilidade de tempo dos envolvidos na pesquisa (amostra) para responderem as questões. Alguns colaboradores da ENH, EP mostraram-se um tanto apreensivos em responder o inquérito com o receio de serem identificados e este factor poder criar-lhes situações constrangedoras, contudo, a persistência permitiu que a pesquisadora conseguisse ter alunos para responder ao inquérito.

6.4 Estudos Futuros

Recomenda-se a realização de estudos sobre avaliação do desempenho em outras empresas moçambicanas, em particular do ramo de hidrocarbonetos para, a partir da comparação dos

respectivos resultados, se aferir a percepção de falta de motivação dos colaboradores da ENH, E.P. em relação aos factores, “oportunidade de promoção”, “desenvolvimento profissional” e “salários e incentivos” seria comum para todas as empresas moçambicanas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AEP (2008). *Unidade de Gestão do Programa Formação PME*. Guia para a Acção nas PME. Portugal: Leça da Palmeira

Barbosa, O. A. (2010). *Avaliação de Desempenho: Contribuição para o Processo Negocial na Administração Pública*. João Pessoa, Dissertação (Mestrado em Negociação Colectiva) - Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Bianco, M. F. & Marques, S. V. D. O. (2013). *Avaliação de Desempenho por Competências em Instituição Pública Federal*. Brasília. In: IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.

Borges, M. S. & Ramos, N. M. (2011). *Turnover: uma consequência de estratégias ineficientes de gestão empresarial?* In: Convibra Administração, Dezembro.

Brunelli, M. G. M. (2008). *Motivação no Serviço Público*. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Rio Grande do Sul: IBGEN.

Caetano, A & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. [3ª ed.]. Lisboa: RH

Câmara, P. B. Guerra, P. B & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Nova Edição Dom Quixote

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. [7ª ed.] Rio de Janeiro, Editora Elsevier.

Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos o Capital Humano*. [9ª ed.]. São Paulo: Elsevier.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. [3ª ed.]. Rio de Janeiro: Elsevier

Chizzotti, A (1991). *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. São Paulo: Cortez

Chizzotti, C. (2006). *Pesquisa qualitativa em Ciências Humanas e Sociais*. (3ª ed.). Petrópolis: Vozes

- Delagnelo, S. C. (2009). *Análise da Aplicabilidade da Avaliação de Desempenho na Justiça Federal de Santa Catarina*. Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina. Área de concentração.
- Fachada, D. F. C. (2012). *Avaliação De Desempenho - Satisfação Dos Funcionários Da Administração Pública*. Porto. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos) - Faculdade de Economia – Universidade de Porto.
- Franz, P. (2007). *A avaliação de Desempenho como Instrumento de Motivação*. Curitiba. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de pós-graduação em Administração- Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Gil, A. C. (2009). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas
- Gil, A. C. (2009). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. [6ª ed.] São Paulo: Atlas.
- Gil, C. A (2001). *Gestão de Pessoas*, São Paulo: Atlas
- Jawahar, I, M. (2006). *Uma investigação das consequências potenciais da satisfação com o feedback da avaliação*. *Jornal de liderança e Estudos organizacionais*, 13 (2), 14-23
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. [5ª ed.] São Paulo: Atlas.
- Levieque, A. (2011). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública em Moçambique*. Maputo: Ndjira
- Marchi, M. O., Souza, T. M. & Carvalho M. B. (2013) *Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas*. Aracaju: Administração. (Cadernos de Graduação: Ciências Humanas e Sociais, 16).
- Mulenga, A. (2004) *Introdução a Estatística*. Maputo: UEM.
- Oliveira, O. J. (2007). *Gestão Empresarial: Sistemas e Ferramentas*. São Paulo: Atlas
- Pocinho, M. (2009). *Amostras, Teoria e Exercícios passo a passo*. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra
- Pomi, R. M. (2006). *A Importância da Gestão do Turnover*. São Paulo: Atlas
- Roesch, S. M. A. (1978). *A rotatividade da mão de obra na industrial metal-mecânica de Porto Alegre: implicações do sistema FGTS*. Porto Alegre: Pró-Arte.

Ramos, C. C.; Costa, T. D.; Borba, A. A & Grauben, J. A. (2014) *Desenvolvimento de Metodologia para Avaliar Competências de Servidores Públicos Federais*. Amazônia, Organizações e Sustentabilidade.

Rocha, G. A. G. (2012). *A Avaliação de Desempenho como uma Ferramenta de Retenção de Talentos*. Belo Horizonte. In: ECX CARD: Recursos Humanos, Colectânea de Artigos. Livro II. Difusão de conhecimento.

Rodrigues, W. C. (2007). *Metodologia Científica: Paracambi*. FAETEC/IST.

Salles, M. A. (2008). *A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador: Um estudo de Caso em uma operadora de Call Center*. Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado em Estruturas Empresariais e Processos de Negócios. Fundação Getúlio Vargas: Fundação Getúlio Vargas.

Silva, C. R. O. E. (2004). *Metodologia e Organização do Projecto de Pesquisa*. Fortaleza CE. Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará

Teixeira, E. B; Zamberlan, L & Rasia, P. C. (2009). *Pesquisa em Administração*. Ijuí, Brasil: UNIJUÍ

Timóteo, A. (2009). *Pior Problema das PME's Moçambicanas é de Gestão*. Maputo: IPEME

UNICAMP (2005). *Processo de Avaliação Anexo I. Uma Ferramenta para a Gestão de Pessoas*. Proposta Desenvolvida Pelo Grupo Técnico De Avaliação. 2005. 4-5 p. - Portaria 64.

Vasconcelos, K. J.; Estender, A. C.; Barbosa, L. (2005). *A desmotivação e as causas da rotatividade dos Colaboradores*. In: XII SEGET, de 28, 29, 30 de Out.

Whittington, R. (2002). *O Que é Estratégia*. São Paulo: Pioneiras.

Legislação

Decreto n.º 29/2015 de 28 de Dezembro, aprova os Estatutos da ENH, EP

APÊNDICES

Inquérito aos colaboradores

O questionário integra-se num trabalho de investigação para a obtenção de grau de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos para o seu propósito, busca avaliar o grau de motivação dos trabalhadores da ENH, EP, tomando em conta o modelo de avaliação de desempenho executado na organização.

E, encarecidamente pedimos não mais de 10 minutos do seu já escasso tempo, pois dependemos da vossa colaboração para que o objectivo do estudo.

Asseguramos os sigilos e o anonimato das informações aqui prestadas.

| |
|---|
| Por favor assinale com X no espaço correspondente: |
|---|

1. Sexo

Feminino ()

Masculino ()

2. Faixa Etária

18-21 anos ()

22-30 anos ()

31-40 anos ()

41-50 anos ()

acima dos 50 anos ()

3. Estado Civil

Solteiro ()

Casado ()

Viúvo ()

4. Habilitações Literárias

Básico ()

Médio ()

Superior ()

5. Anos de serviço

1-2 anos ()

3-4 anos ()

5-6 anos ()

acima de 6 anos ()

6. Qual a sua opinião sobre a periodicidade da Avaliação do Desempenho?

Curta ()

Razoável ()

Longa ()

7. Que Tipo de Atitude do avaliador é percebida pelo avaliado?

Abertura ao Diálogo ()

Intimidação ()

Uso abusivo de Poder ()

8. Qual é o grau de satisfação em relação ao Sistema de Avaliação do Desempenho que a empresa adota?

Não está satisfeito ()

Muito insatisfeito ()

Satisfeito ()

Muito satisfeito ()

9. O modelo utilizado motiva o desempenho das tarefas dos avaliados?

Sim ()

Não ()

10. Qual é o benefício que a Avaliação do Desempenho traz aos colaboradores da empresa?

Propicia a ascensão na carreira ()

Confere maiores ganhos salariais ()

Identifica necessidades de treinamento ()

Permite aperfeiçoamento no trabalho ()

11. Procura ter acesso aos resultados de sua avaliação?

Sim ()

Às vezes ()

Não me interessa ()

12. Que sentimento a divulgação dos resultados da avaliação lhe proporciona?

Motivação para o trabalho ()

Não lhe proporciona nada ()

13. Você concorda que a Avaliação de Desempenho pode melhorar os processos de trabalho na empresa?

Sim ()

Não ()

Obrigada!