



**UNIVERSIDADE POLITÉCNICA
A POLITÉCNICA**

Instituto Superior Aberto – ISA
Área Científica de Ciências de Gestão
Curso: Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos

**IMPACTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS
ORGANIZAÇÕES**

Estudo de Caso: *DP World* Maputo, Sociedade Anónima (2018-22)

Estudante:

Glória Alfredo Jozine

Código: 376866

MAPUTO

2023

Glória Alfredo Jozine

IMPACTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

Estudo de Caso: *DP World* Maputo, Sociedade Anónima (2018-22)

Monografia apresentada à Área Científica de Ciências de Gestão do Instituto Superior Aberto (ISA), Universidade Politécnica – A POLITÉCNICA, como requisito parcial para a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos

Orientador: Lic. Juvêncio Lina Rungo Naife

MAPUTO

2023

Folha de Aprovação

Aos _____ de _____ de _____ a presente Monografia foi apresentada, numa defesa pública, na qual se lavrou uma Acta onde consta que a autora foi aprovada com a classificação de _____ valores, feita pelas seguintes Membros de Júri:

Presidente: _____

Supervisor: _____

Arguente: _____

Maputo, aos _____ de _____ de _____

Declaração de Autoria

Eu, Glória Alfredo Jozine, declaro por minha honra, que o presente trabalho é resultado da minha própria investigação e das orientações do meu supervisor, e que nunca foi apresentado para avaliação em alguma Instituição de Ensino Superior, Nacional ou de outro País.

Maputo, 30 de Maio de 2023

Glória Alfredo Jozine

Dedicatória

Dedico este trabalho ao meu pai que se encontra no céu, e a minha mãe Amina Pelembe. Em especial ao meu pai Alfredo Jozine que serviu de suporte em todo o meu percurso da vida, pois é por eles que me tenho esforçado bastante para poder alcançar os meus objectivos da melhor forma e que possam se orgulhar dos meus feitos todos os dias.

Amo-vos muito e obrigada por tudo.

Agradecimentos

Agradeço, em primeiro lugar à Deus pelo dom da vida, protecção, entendimento e força ao longo de todo meu percurso estudantil.

Ao meu esposo, aos meus filhos ,meus irmãos e meus colegas de serviço pelo apoio incondicional, ensinamento, amor e carinho pela sua dedicação por mim, por me terem dado muita força nos momentos em que mais precisei.

Ao docente Juvêncio Lina Rungo Naife por ter aceite supervisionar-me neste trabalho, pela paciência que teve comigo durante a elaboração do trabalho e pela sua contribuição na concretização deste trabalho. Igualmente, a todo Corpo Docente do curso de Gestão de Recursos Humanos pelos ensinamentos proporcionados a mim durante o meu processo estudantil, o meu muito obrigado. De igual modo, a equipa de colaboradores da Universidade Politécnica em geral, por sempre darem o seu suporte.

E a todos que, de forma directa ou indirecta, contribuíram para que a minha formação se tornasse uma realidade.

Parecer Técnico-Científico do Supervisor

Da análise feita à Monografia de que a estudante **Glória Alfredo Jozine** é autora e do qual fui o Supervisor, tenho a tecer a seguinte parecer.

1. Tema e breves considerações

"Impacto de Avaliação da Desempenho nas Organizações." O trabalho se insere na linha de pesquisa sobre a gestão de pessoas - a pertinência do estudo justifica-se, uma vez que as organizações precisam avaliar constantemente os seus colaboradores e, assim, verificar como anda o seu desenvolvimento na realização de suas actividades e se existe uma evolução conjunta entre a expectativa do colaborador e da organização, no pressuposto de que um colaborador que é acompanhado periodicamente, torna-se mais comprometido e motivado, melhorando o desempenho organizacional.

2. Metodologia de investigação

A estudante utilizou, como paradigma de investigação, um itinerário claro e de fácil compreensão. A metodologia escolhida permite uma discussão sucinta dos fenómenos tal como estes se apresentam, de acordo com as variáveis em presença.

3. Apresentação do trabalho

O trabalho está apresentado de forma correcta, à luz dos princípios orientadores emanados pelo Conselho Científico d'A Politécnica em Agosto de 2016, ainda em vigor.

4. Sintaxe e considerações finais

O trabalho não apresenta falhas relevantes de sintaxe e/ou semânticas. Do acompanhamento feito, constatei que a estudante demonstrou um assimilável interesse ao longo da pesquisa, participação e motivação, tendo sido suficientemente assertiva em relação à forma de pesquisa e implementação dos conhecimentos teóricos.

O TFC tem o meu parecer positivo, aguardando, todavia, pelo estimável contributo da Revisão de Pares, para a posterior Discussão Pública.

Maputo, 31 de Maio de 2023

Lic. Juvêncio Naife

Resumo

O trabalho intitula-se: "Impacto da Avaliação de Desempenho (AD) nas Organizações." O deficiente desempenho individual pode provocar um deficiente desempenho colectivo. Questiona-se: *Quais são as práticas de AD aplicadas na DP World, Maputo?* O objectivo geral consiste em analisar o impacto da AD na organização em estudada. A metodologia baseia-se na pesquisa exploratória (estudo de caso), bibliográfica e documental, assente numa abordagem mista. Do universo de 279 colaboradores da *DP World*, foram seleccionados, pelo critério de amostragem não probabilística, 105 colaboradores. Os resultados mostram que há maior representatividade da amostra com a percepção de que a AD serve para melhorar o desempenho da empresa. Não obstante haver respostas de parte da amostra que respondeu o contrário, tal percentagem não foi representativa. Essa pequena representatividade denuncia alguma desmotivação no seio dessa porção amostral com relação ao processo de AD na empresa mas, a (i)legitimidade desse sentimento que conduz ao reforço negativo pode ser investigado através do comportamento dos mesmos no dia-a-dia. Colaboradores com baixo nível de escolaridade limitam a percepção sobre AD, sendo grande parte destes, que se absteve no questionário aplicado. Está evidente de que a AD que foi aplicada entre 2018 e 2022 melhorou os processos de trabalho com um peso amostral de 85.85%, motivação no trabalho na percepção de 49% da amostra, promoveu os colaboradores a mudarem de comportamento na percepção de 27.36%, possibilitou o aumento de salários, na percepção de 27.36% da amostra e possibilitou na promoção, na percepção de 19,81% colaboradores. Conclui-se que, apesar de a *DP World* ser uma empresa de categoria grande e, por isso, apresentar um organigrama que ostenta muitos (seis) Departamentos, por especialidade, adstritos à Direcção de Recursos Humanos, o processo de AD enferma alguns problemas que urge corrigir, desde a inconstante sazonalidade da sua aplicação. Sugere-se a aposta na formação dos colaboradores como uma prioridade; a melhoria do circuito de comunicação dos processos de AD e o retorno dos resultados de AD a todos os colaboradores, sem excepção do seu nível de escolaridade, *status* social e outros traços de personalidade.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Gestão de Pessoas; Organizações; *DP World*.

Abstract

The work is entitled: "Impact of Performance Assessment (PA) on Organizations." Deficient individual performance can lead to deficient collective performance. The question is: What are the PA practices applied at DP World, Maputo? The general objective is to analyze the impact of PA on the organization under study. The methodology is based on exploratory research (case study), literature and documents, based on a mixed approach. From a universe of 279 employees at DP World, 105 employees were selected using non-probabilistic sampling. The results show that there is a greater representativeness of the sample with the perception that PA serves to improve the company's performance. Despite having answers from part of the sample that answered the opposite, this percentage was not representative. This small representativeness denounces some lack of motivation within this sample portion in relation to the PA process in the company, but the (il)legitimacy of this feeling that leads to negative reinforcement can be investigated through their day-to-day behavior. Collaborators with a low level of education limit their perception of PA, most of whom abstained from the applied questionnaire. It is evident that the PA that was applied between 2018 and 2022 improved work processes with a sample weight of 85.85%, motivation at work in the perception of 49% of the sample, promoted employees to change their behavior in the perception of 27.36%, made it possible to increase wages, in the perception of 27.36% of the sample and made it possible to promote, in the perception of 19.81% of employees. It is concluded that, although DP World is a large-scale company and, therefore, presents an organization chart that boasts many (six) Departments, by specialty, attached to the Human Resources Department, the PA process suffers from some problems that it is urgent to correct, since the inconstant seasonality of its application. We suggest investing in employee training as a priority; the improvement of the communication circuit of the AD processes and the return of the PA results to all employees, without exception of their level of education, social status and other personality traits.

Keywords: *Performance Evaluation; People management; Organizations; World DP.*

Abreviaturas, Acrónimos, Siglas e Símbolos

AD	Avaliação de desempenho
DRH	Direcção de Recursos Humanos
<i>Et. al.</i>	E outros (autores)
p.	Página
QI	Questões de investigação
RBV	<i>Resources based vision</i> (visão baseada em recursos)
RH	Recursos Humanos
SA	Sociedade Anónima
SIGERH	Sistema de Gestão de Recursos Humanos
n	Tamanho da amostra
σ^2	Nível de confiança escolhida, expresso em número de desvio-padrão
p	Percentagem com a qual o fenómeno se verifica
q	Percentagem complementar
N	Tamanho da população
e²	Erro máximo permitido

Lista de Figura, Tabelas e Gráficos

Lista de Figura

Página

Figura 1– Logotipo da empresa <i>DP World</i> Maputo.....	2
Figura 2– Organigrama da <i>DP World</i> Maputo.....	27

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição dos inquiridos por <i>género</i>	28
Gráfico 2 – Distribuição dos inquiridos por <i>idade</i>	29
Gráfico 3 – Distribuição dos inquiridos por <i>antiguidade</i>	30
Gráfico 4 – Distribuição dos inquiridos por <i>nível de escolaridade</i>	31
Gráfico 5 – Distribuição dos inquiridos por <i>área de trabalho</i>	32
Gráfico 6 – Distribuição dos inquiridos por <i>cargo de chefia</i>	33
Gráfico 7 – <i>Você sabe qual é a utilidade da Avaliação de Desempenho na sua organização?</i>	34
Gráfico 8– <i>Com que frequência é realizada a Avaliação de Desempenho na sua organização?</i>	35
Gráfico 9 – <i>Você tem acesso aos resultados de sua avaliação?</i>	36
Gráfico 10 – <i>Como se sente após conhecer os resultados de sua avaliação?</i>	37
Gráfico 11 – <i>Que benefícios a Avaliação de Desempenho já lhe proporcionou?</i>	38
Gráfico 12 – <i>Na sua opinião, de que forma a Avaliação de Desempenho beneficia a DP World Maputo?</i>	39
Gráfico 13 – <i>Você concorda que a Avaliação de Desempenho pode melhorar os processos de trabalho na DP World Maputo?</i>	40

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Distribuição dos inquiridos por <i>género</i>	28
Tabela 2 – Distribuição dos inquiridos por <i>idade</i>	29
Tabela 3 – Distribuição dos inquiridos por <i>antiguidade</i>	30
Tabela 4 – Distribuição dos inquiridos por <i>nível de escolaridade</i>	31
Tabela 5 – Distribuição dos inquiridos por <i>área de trabalho</i>	32
Tabela 6 – Distribuição dos inquiridos por <i>cargo de chefia</i>	32
Tabela 7 – <i>Você Sabe qual é a utilidade da AD na sua organização?</i>	34
Tabela 8 – <i>Com que frequência é realizada a AD na sua organização?</i>	35
Tabela 9 – <i>Você tem acesso aos resultados de sua avaliação?</i>	35
Tabela 10 – <i>Como se sente após conhecer os resultados de sua avaliação?</i>	36
Tabela 11 – <i>Que benefícios a AD já lhe proporcionou?</i>	37
Tabela 12 – <i>Na sua opinião, de que forma a AD beneficia a DP World Maputo?</i>	38
Tabela 13 – <i>Você concorda que a AD pode melhorar os processos de trabalho na DP World?</i>	39

Índice

Declaração de Autoria	ii
Dedicatória	iii
Agradecimentos	iv
Parecer Técnico-Científico do Supervisor	v
Resumo.....	vi
<i>Abstract</i>	vii
Capítulo I.....	1
1. Introdução.....	1
1.2. Problematização	3
1.4 Objectivos.....	5
1.4.1. Objectivo geral.....	5
1.4.2. Objectivos específicos.....	5
1.5.3 Relevância económica.....	6
1.6 Estrutura do Trabalho.....	6
Capítulo II.....	8
2 Revisão da Literatura.....	8
2.1. Marco Conceptual.....	8
2.1.1 Conceito de Avaliação de Desempenho (AD).....	8
2.2. Desenvolvimento circunstancial, descritivo e detalhado do fenómeno em estudo.....	10
2.3 Marco Teórico.....	13
2.3.1 Caracterização do desempenho humano nas organizações.....	13
2.3.2 Objectivos de AD.....	14
2.3.3 Vantagens da AD.....	15
Capítulo III.....	23
3 Metodologia.....	23
3.1.1. Método bibliográfico.....	23
3.1.2. Método indutivo.....	23
3.2. Tipo de Pesquisa.....	24
3.2.1. <i>Quanto aos objectivos</i>	24

3.2.2. <i>Quanto à natureza</i>	24
3.3. População e selecção da amostra	24
3.4. Procedimentos	25
Capítulo IV	27
4 Resultados	27
Capítulo V	41
5 Discussão	42
Capítulo VI	44
6 Conclusão	45
6.1 Sugestões	46
Referências Bibliográficas	46
APÊNDICE	49
ANEXO I	i
ANEXO II	ii

Capítulo I

1. Introdução

A avaliação de desempenho não é um fim em si mesmo, mas um importante meio para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas dentro duma organização ou instituição. A partir disso constitui objectivo primário de investigação, verificar o impacto de avaliação de desempenho nas organizações, em especial na unidade empírica escolhida (a *DP World*, Maputo).

É exigido às pessoas, às organizações e às economias que adoptem novas atitudes e novas formas mais flexíveis e inovadoras de intervenção¹. Face a esses novos desafios económicos, sociais e tecnológicos, a qualidade da gestão de recursos humanos é um factor-chave, essencial para o sucesso². Nesta óptica, a área dos Recursos Humanos não pode ficar fora deste panorama, uma vez que as pessoas assumem-se como principal condição para a competitividade das organizações. Para CHIAVENATO (2002, p.421), “os Recursos Humanos têm um tremendo e inesgotável potencial para impactar resultados em termos de criação de valor”.

A título de exemplo, a Administração Pública em Moçambique tem enfrentado vários desafios com destaque para o desempenho do funcionário público enquanto actor fundamental no alcance de níveis satisfatórios de prestação de serviços públicos (SUCCATO, *et al.* 1994; NYAKADA, 2010; SIMIONE, 2014; dos SANTOS, 2014).

Sendo o desempenho dos colaboradores, em parte, condicionado pelo grau de satisfação no trabalho que, por conseguinte, exerce influência sobre a capacidade retenção dos colaboradores por parte das instituições, a avaliação de desempenho pode ser entendida, no âmbito do presente trabalho, como um ponto fundamental de qualquer sistema eficaz de gestão de recursos humanos das organizações. A motivação dos colaboradores constitui um factor determinante para o aumento de índice de produtividade contribuindo dessa forma para o sucesso organizacional.

¹ Antunes, (2005); Pina e Cunha e Rego, (2002); Nadler e Tushman, (1997); AECA, (1997).

² Peretti, (1998).

1.1 Tema e Delimitação Espaço-Temporal da Pesquisa

Não raras vezes, o assunto de pesquisa é confundido com o tema. O primeiro é mais abrangente, comportando diversas possibilidades de recorte, enquanto o segundo consiste naquilo que o pesquisador pretende abordar com parâmetros precisos em sua pesquisa.

A presente Monografia intitula-se: “Impacto da avaliação de desempenho nas organizações.”

Os critérios de delimitação subdividem-se em dois: Um primeiro critério é o *espacial* (GIL, 2004, p. 162).

Por ser a pesquisa social eminentemente empírica, é preciso delimitar o *locus* da observação, ou seja, o local onde o fenómeno em estudo ocorre. Um estudo que trate da violência urbana, por exemplo, pode comportar diversos recortes espaciais (um município, uma área metropolitana, uma região, entre outros). Certo é que o parâmetro espacial escolhido implicará no resultado dos dados obtidos e nas conclusões do estudo.

Outro critério de delimitação é o *temporal* (GIL, 2004, p. 162), isto é, o período em que o fenómeno a ser estudado será circunscrito. Podemos definir a realização da pesquisa situando nosso objecto no tempo presente, ou recuar no tempo, procurando evidenciar a série histórica de um determinado fenómeno.

O tema encontra-se delimitado, no *espaço*, à *DP World*, Maputo que, em 2006 adquiriu P&O e em 2008 MIPS foi rebatizado para *DP World* Maputo.

Figura – Logotipo da empresa *DP World* Maputo



Fonte: <https://www.dpworld.com/pt/maputo> (acessado em 14 de Abril de 2023).

A *DP World* Maputo tem a concessão para gerir, desenvolver e operar o terminal de contentores até 2043. Esta empresa está estrategicamente localizado entre as áreas industriais da África Austral e as principais regiões económicas e industrializadas do Leste e do Sul da Ásia. Estrategicamente localizada perto de pólos industriais na África Austral, as nossas instalações em Maputo tornaram-se uma porta central para o vasto hinterland económico da região.

A terminal de contentores de Maputo criou novas ligações globais para os nossos clientes na região, na sequência de um investimento de 90 milhões de dólares (USD) que aumentou a eficiência e reduziu os tempos de espera dos navios. À medida que a segunda fase de desenvolvimento continua, o nosso objetivo é ter uma capacidade anual de 1 milhão de TEU (*Twenty Foot Equivalent Units*) a médio prazo. Através de um significativo processo de expansão e modernização, as instalações de Maputo tornaram-se um dos terminais mais modernos do país, proporcionando aos clientes uma nova porta de entrada para a África do Sul através do Corredor de Maputo. *DP World* em Maputo é uma parte da rede global da *DP World* que abrange 69 países, composta por terminais logísticos, serviços marítimos, portos e zonas económicas.

Quanto à delimitação temporal, o estudo abarca o período compreendido entre os anos de 2018 e 2022, portanto, cinco anos. A escolha deste período deve-se ao facto de se considerar um período razoavelmente significativo para observar e analisar dinâmicas (*modus operandi*) da AD nesta empresa, o que, de certa forma, desperta interesse por uma pesquisa exploratória.

1.2. Problematização

MURPHY (1995) acrescenta que entre 1950 e 1980, a maioria das pesquisas se preocupava com o aperfeiçoamento dos instrumentos utilizados na classificação de avaliações de desempenho.

Como consequência havia centenas de estudos sobre as vantagens e desvantagens dos diferentes tipos de escalas de avaliação, de classificação, de ordenação e de formas de gerar avaliações que tornassem as medidas de desempenho o mais objectivas possível (MURPHY, 1995, p.143).

O deficiente desempenho individual (do colaborador) pode provocar num deficiente desempenho global (da organização).

De acordo com QUIVY (2005):

Uma pergunta de partida constitui normalmente um primeiro meio para romper com o senso comum e deve ao mesmo tempo, ter três qualidades essenciais: clareza, exequibilidade e pertinência, pois através da pergunta de partida consegue-se ter uma ideia clara acerca do objetivo a alcançar. Além disso deve ser precisa, realista e compreensível. (modo CCC – curta, clara e completa): “(...) com esta pergunta o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível aquilo que se procura saber, elucidar, compreender melhor. A pergunta de partida servirá de primeiro fio condutor da investigação.” (p.32).

Desta base, nasceu a seguinte pergunta de partida a qual deu relevo à investigação:

- *Quais são as práticas de AD aplicadas na DP World, Maputo?*

Para responder a esta questão foram definidas algumas perguntas derivadas sob forma de Questões de Investigação – QI.

1.3. Questões de Investigação – QI

A elaboração das questões de pesquisa exige um profundo conhecimento do problema a ser pesquisado. “O pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa, ou seja, quem (ou o que) deseja medir, quando e onde o fará, como o fará e por que deverá fazê-lo” (MATTAR, 2001, p. 23).

Desta forma, formulam-se as seguintes QI:

QI₁ – Como caracteriza o processo de AD aplicada pela *DP World* Maputo, de 2018 a 2022?

QI₂ – Que consequências trouxeram as ações de AD aplicadas aos colaboradores?

QI₃ - Como a AD é percebida pelos gestores e colaboradores da *DP World* Maputo?

QI₄ - Que contributo o processo de AD dos colaboradores trouxe à *DP World* Maputo? e,

QI₅ - Quais estratégias para melhoria do processo de AD na *DP World* Maputo?

A busca de respostas da pergunta de partida e das QI, remete-nos ao alcance dos objectivos seguintes que visam uma caracterização sucinta das práticas de AD.

1.4 Objectivos

Segundo BOAVENTURA (2004), os objectivos guardam relação com a justificativa, expressando os fins desejados. O problema investigado deve permitir o alcance dos objectivos, isto é, a rota da investigação.

1.4.1. Objectivo geral

Desse objectivo geral derivam os objectivos específicos do projecto com resultados observáveis. Enquanto o problema deve ser proposto de maneira interrogativa, os objectivos são previstos afirmativamente e devem ser expressos com verbos de acção, como por exemplo, identificar, avaliar, descrever, verificar (BOAVENTURA, 2004, p. 63).

Assim, o objectivo geral corresponde a uma resposta global à sua pergunta de pesquisa. Ele determina a intenção genérica do pesquisador, sem a delimitação das estratégias adoptadas para este fim, sendo para o nosso caso o seguinte:

- Analisar o impacto da avaliação de desempenho na *DP World* Maputo.

1.4.2. Objectivos específicos

- i. Explicar o processo de AD aplicada pela *DP World* Maputo, entre os anos 2018 e 2022;
- ii. Caracterizar os níveis de percepção dos gestores e colaboradores da *DP World* Maputo, em relação ao processo de AD;
- iii. Avaliar o contributo do processo de AD dos colaboradores da *DP World* Maputo, entre os anos 2018 e 2022; e,
- iv. Propor estratégias para melhoria do processo de AD na *DP World* Maputo.

1.5 Justificativa

1.5.1 Relevância pessoal

Dada a área de formação e da necessidade de se especializar nesta área específica de trabalho, a pesquisa sobre a "Impacto da Avaliação de Desempenho nas Organizações" permitiu a consolidação dos conhecimentos teóricos adquiridos ao longo dos quatro anos de formação académica, esclarecendo dúvidas que prevaleciam ao longo das aulas.

1.5.2 Relevância científica

Não bastam os estudos e postulados de MURPHY (1995) e de outros autores, ao apontarem que entre 1950 e 1980, a maioria das pesquisas se preocupava com o aperfeiçoamento dos instrumentos utilizados na classificação de avaliações de desempenho. Como consequência havia centenas de estudos sobre as vantagens e desvantagens dos diferentes tipos de escalas de avaliação, de classificação, de ordenação e de formas de gerar avaliações que tornassem as medidas de desempenho o mais objectivas possível (MURPHY, 1995, p.143). O presente estudo mostra a realidade empírica nos dias da actualidade com base no qual poder-se-ao tecer novas teorias e abordagens que se ajustem a actualidade.

1.5.3 Relevância económica

A partir dos resultados da pesquisa, foi possível medir compreender como as dinâmicas da AD na empresa *DP World* Maputo entre 2018 e 2022 tornam os resultados económicos mais favoráveis mormente da motivação dos colaboradores e do *feedback* que estes recebem da alta administração da *DP World* Maputo, pelo volume de negócios que gerou ao longo dos cinco anos analisados.

1.6 Estrutura do Trabalho

A Monografia encontra-se dividida em seis Capítulos a seguir discriminados:

- O Capítulo I trata das questões introdutórias como a apresentação do tema, a identificação do problema a investigar, os objectivos, as hipóteses de apoio à investigação, a

justificativa, a identificação das limitações e delimitações do trabalho, e a justificativa da escolha do tema;

- O Capítulo II é reservado à revisão da literatura. Assim, este subcapítulo subdivide-se em (i) o marco conceptual, onde os conceitos básicos a cerca de desempenho financeiro, desempenho económico, empresas e rácios são definidos, (ii) o desenvolvimento circunstancial, descritivo e detalhado do fenómeno em estudo, (iii) o marco teórico, irá incluir um conjunto de teorias que servem de fundamentação e suporte explicativo à pesquisa, o posicionamento e as críticas do autor; (iv) e o marco referencial que apresenta sucintamente os resultados da pesquisa de outros autores.

- O Capítulo III faz alusão a Metodologia da Pesquisa (tipo de estudo e desenho da pesquisa), a população e a amostra, as técnicas empregues e os instrumentos de recolha de dados bem como os procedimentos seguidos no tratamento dos dados, incluindo as questões éticas.

- O Capítulo IV - Ocupa-se da apresentação dos resultados da pesquisa, recolhidos a *DP World* Maputo, delimitados aos anos 2018 e 2022.

- O Capítulo V – Dedicar-se à discussão dos resultados que consistiu num cruzamento dos dados através da técnica de triangulação (pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e dados recolhidos); e,

- O Capítulo VI – Tece as principais conclusões e sugestões apropriadas ao estudo, quer para a *DP World* Maputo, quer para as empresas no geral.

Capítulo II

2 Revisão da Literatura

O presente Capítulo ocupa-se da fundamentação teórica. Traz a definição conceitual da AD, suas modalidades, e sua aplicação específica no âmbito organizacional, e mais especificamente, na gestão das relações humanas nas organizações.

2.1. Marco Conceptual

2.1.1 Conceito de Avaliação de Desempenho (AD)

PONTES (1999, p.24) define AD nos seguintes termos:

A AD é um método que visa estabelecer um contacto com os colaboradores referentes aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo-os quando necessário e avaliar os resultados conseguidos.

Pressupõe aduzir que a AD estabelece a ponte organização-colaborador mas apenas dá ênfase à expectativa da organização, facto que pode levar a erros de concepção prevista por uma AD, a qual preconiza um equilíbrio de expectativas, no entendimento de que ambas as partes complementam-se para um bem comum.

Por seu turno, MARRAS (2002, p. 187), define:

A AD é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos, por um empregado ou por um grupo, em determinado período e área específica (conhecimentos, metas, habilidades, etc.).

Encontra-se neste conceito um desnexo conceptual similar ao do autor anteriormente citado, com a salvaguarda do interesse, apenas, de um das partes, assumindo o colaborador como a parte meramente servidora.

Para CHIAVENATO (1999, p.45):

A AD é uma apreciação sistemática de desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Fazer uma análise dos cargos e dos colaboradores e assim verificar onde há mau funcionamento, para proporcionar ao funcionário o treinamento adequado.

LIMONGY-FRANÇA (2002), por sua vez, define AD como:

Um processo de administração através do qual o supervisor e o subordinado, estabelecem metas e prioridades comuns perante a organização e ao indivíduo, e delimita a área de responsabilidade de cada funcionário, em termos do resultado total da organização.

Conclui-se, efectivamente, que a AD é um método, que visa julgar ou estimar o valor, qualidades da pessoa, para verificação de sua contribuição dentro da organização. É um método que se identifica pelas dificuldades de supervisão e gerência, integração, adequação e entre outros. Constitui, portanto, a maneira pela qual a organização pode medir o grau de contribuição dos colaboradores na execução de seus trabalhos, podendo comparar o resultado das ações praticadas pelo mesmo com as expectativas da Empresa. A avaliação de desempenho é uma actividade essencial à gestão de pessoas, porque dela decorrem consequências primordiais para a motivação e progressão na carreira dos colaboradores.

Nas definições acima, observa-se que se assume-se que a AD serve para avaliar se os colaboradores estão a alcançar ou não as metas esperadas, além de verificar onde estão a ocorrer as falhas dentro do processo de trabalho, para que possam ser corrigidas, por tanto, é importante que divulgue aos colaboradores o resultado da avaliação, para que possam dar suporte as exigências de seus superiores.

2.1.2 Conceito de desempenho

A gestão de recursos humanos (GRH), como peça-chave no processo de criação e de desenvolvimento de uma força de trabalho altamente produtiva, encontra-se no centro do debate sobre a competitividade das empresas (LEPAK et al., 2006).

Práticas que promovem a motivação e o esforço, a capacitação e a criação de um ambiente propício à contribuição do empregado (JIANG et al., 2012) geram condições favoráveis ao desenvolvimento de recursos e de capacidades que criam valor para as

organizações (BARNEY; WRIGHT, 1998), contribuindo para seu desempenho e para o surgimento de vantagens competitivas sustentáveis.

Desse legado, emergem vários estudos relacionando práticas ou sistemas de GRH com variáveis de desempenho organizacional (BARNEY e WRIGHT, 1998). Contudo sabe-se que não se trata de uma relação direta ou de simples apuração.

De acordo com a visão baseada em recursos (RBV) os recursos humanos de uma organização podem contribuir para um desempenho superior e tornar-se fonte de vantagem competitiva sustentável na medida em que são valiosos, raros e difíceis de imitar (BARNEY; WRIGHT, 1998). Recursos humanos têm potencial para conter esses atributos se for considerado o valor de uma mão-de-obra altamente capacitada, a relativa escassez de profissionais qualificados, e que os conhecimentos explícitos e tácitos dos empregados são construídos ao longo do tempo e por meio de mecanismos socialmente complexos (CROOK et al., 2011). Nesse caso, o papel da gestão de recursos humanos residiria justamente na construção e no desenvolvimento de uma força de trabalho – também chamada de ativos humanos ou capital humano (CROOK et al., 2011) – competente, motivada e capaz de gerar resultados superiores (BARNEY; WRIGHT, 1998). Trata-se da gestão estratégica em recursos humanos, conforme discutido a seguir.

2.2. Desenvolvimento circunstancial, descritivo e detalhado do fenômeno em estudo

Nos tempos actuais a Administração da Produção, segundo JUNIOR (2012, p. 18-20) "tem o objectivo de organizar a forma com que as empresas geram os produtos e serviços utilizando da melhor forma seus recursos disponíveis (homens, máquinas, tecnologia, etc)."

Ainda de acordo com o autor um sistema de produção é composto por um processo, e processo por sua vez é uma atividade ou um conjunto de atividades que parte de um ou mais insumos (matéria-prima – entradas) e transforma-os em produtos ou serviços que são entregues aos clientes.

Cabe à Administração da Produção, analisar quais recursos (financeiros, homens, máquinas, etc) são disponíveis e a partir disso realizar um planejamento detalhado de como cada área precisa executar suas atividades, com prazos e todos os outros fatores necessários,

analisando e controlando todos os possíveis desvios e imaginando cenários para que as eventuais não conformidades possam ser evitadas de modo a tornar todo o processo eficaz e eficiente.

Antes mesmo do surgimento dos termos “gestão”, “administração” ou “engenharia de produção”, o homem já organizava seus produtos e procurava prestar seus serviços da melhor forma possível. Segundo RENTES (2011, p. 37 - 40), um dos registros mais antigos sobre administração da produção são dos Monges suméricos em 5000 a.C, onde os mesmos contabilizavam os estoques, empréstimos e impostos decorrentes de suas transações comerciais.

A partir da Revolução Industrial dos séculos XIII e XIX, surge a criação de fábricas, utilização intensiva de máquinas, os primeiros movimentos dos colaboradores contra as condições de trabalho e a noção que o poderio econômico e político ligavam-se à capacidade de produção. (MOREIRA, 2012, p. 4).

Mas a Administração da Produção fica realmente evidente através dos trabalhos de Frederick W. Taylor que surge com a sistematização do conceito de produtividade, ou seja, a procura por melhores métodos de trabalho e de produção para se obter a melhoria constante na produtividade com o menor custo possível. (MARTINS e LAUGENI, 2005, p.2).

Ainda, segundo o autor na década de 1910, Henri Ford cria a linha de montagem seriada, método que revoluciona os processos produtivos e que é utilizado até os dias atuais. Surgindo assim o conceito de produção em massa que significa grandes volumes de produtos padronizados (sem ou com baixíssima variação no produto final), o resultado dessa produção em massa foi a aumento de produtividade, qualidade e uniformidade dos produtos ofertados.

O fenômeno em estudo, avaliação de desempenho, é uma prática que permite avaliar o desempenho do indivíduo no trabalho ao longo de um período de tempo. Segundo CHIAVENATO (1999: 223) a avaliação de desempenho:

É uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que desempenha, das metas, dos resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. (...) É um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização.

Nesta perspectiva, a avaliação de desempenho é descrita como uma análise contínua do desempenho do indivíduo no seu local de trabalho em função da atividade que este desenvolve, com o objetivo de identificar o seu desenvolvimento ao longo de um determinado período, se os objetivos propostos foram alcançados, a sua contribuição para a organização e permite fornecer o *feedback* ao trabalhador acerca do seu trabalho.

Segundo CAETANO (2008), o sistema de avaliação de desempenho deve estar alinhado com os objetivos organizacionais. A avaliação de desempenho é um instrumento de extrema importância, não só para avaliar o desempenho do pessoal, mas também para diagnosticar as necessidades de formação. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do trabalhador na empresa, ajuda a discriminar os níveis de desempenho entre os diferentes colaboradores e poderá contribuir para ajustar o sistema de recompensas.

Ou seja, a avaliação de desempenho permite não só avaliar o contributo individual e de equipa dos membros da empresa, de forma a dar continuidade dos objetivos estratégicos da organização, mas também detetar falhas de competências ocultas no trabalhador que podem vir a contribuir para novas orientações estratégicas da empresa permitindo, assim, uma melhoria contínua.

O seu sucesso depende da definição adequada dos intervenientes no processo (quando, como, quem avalia e quem é avaliado) e da definição dos objetivos individuais e organizacionais. Neste sentido, caracterizamos o processo por três etapas, tais como: a primeira etapa é o planeamento, onde são estabelecidas as expectativas de desempenho e a chefia e o trabalhador definem/discutem os objetivos organizacionais e individuais.

O avaliado e avaliador trabalham em conjunto para definir o que o trabalhador deve fazer para o próximo período. A segunda etapa é a monitorização e acompanhamento, decorre ao longo do processo e pretende identificar desvios na realização das atividades planeadas e implementar possíveis medidas de correção.

Nesta etapa ao mesmo tempo que o desempenho é acompanhado e monitorizado existe canais abertos de comunicação entre avaliado e avaliador, permitindo a existência de diálogo e feedback. Na terceira etapa, ocorre a avaliação dos resultados obtidos (são comparados os resultados alcançados com os esperados) e fazem-se planos para o futuro, ou seja, são

estabelecidos novos objectivos e são identificados oportunidades de desenvolvimento profissional do avaliado (SEIXO, 2007).

A avaliação de desempenho fornece informações que auxiliarão nas decisões em relação a vários aspetos da organização e pode fornecer um diagnóstico das necessidades de formação e de planeamento, bem como, identificar o clima organizacional. Estimula o desenvolvimento das pessoas, a sua motivação e a melhoria da qualidade dos serviços (CAETANO, 2008).

2.3 Marco Teórico

2.3.1 Caracterização do desempenho humano nas organizações

LIMONGY-FRANÇA (2002), defende que o desempenho humano depende de uma complexidade de factores que actuam interagindo entre si de maneira extremamente dinâmica. Numa situação na qual os objetivos e metas foram devidamente explicitados, a tarefa foi desenhada e redesenhada sob medida para a pessoa, se ela está motivada para executá-la e atingir os objetivos e metas propostos, certamente a pessoa desenvolverá um determinado esforço individual proporcional à sua motivação. Esse esforço pessoal e eficaz na medida em que a pessoa possua as habilidades adequadas para a execução da tarefa e se as condições ambientais não lhe provocarem restrições ou limitações. Assim, o desempenho é consequência do estado motivacional e do esforço individual pra realizar a tarefa e atingir os objectivos.

Os resultados percebidos pela pessoa - seja em termos de alcançar os objetivos organizacionais ou individuais ou em termos de recompensas recebidas pela empresa - provocam um determinado grau de satisfação pessoal. Esse grau de satisfação - grande ou pequeno ou nulo - realimentará positiva ou negativamente a motivação para um novo desempenho. Ou simplesmente não mais motivará.

A satisfação obtida pelo indivíduo funciona como um reforço positivo para um novo desempenho, enquanto a insatisfação ou frustração funciona como reforço negativo. Daí a necessidade de alguns cuidados com que o gerente deve se preocupar, como os seguintes:

- a) Desenvolver sistematicamente as habilidades e capacidades das pessoas como base fundamental para um desempenho eficiente e eficaz.

- b) Remover continuamente as restrições ambientais que possam afetar negativamente o desempenho humano, como o excesso de regras e regulamentos, supervisão cerrada, controles burocráticos, métodos e procedimentos mecânicos e tradicionais etc.
- b) Motivar e incentivar constantemente as pessoas para que dêem o melhor de suas habilidades na execução das tarefas.
- c) Orientar o esforço das pessoas para um desempenho excelente ou pelo menos gradativamente excelente.
- d) Avaliar o resultado do desempenho alcançado e recompensá-lo imediatamente ou corrigi-lo adequadamente, sempre buscando um reforço positivo pra um desempenho excelente. O mau desempenho deve ser fruto de uma profunda avaliação para se remover as causas e origens da ineficiência ou ineficácia.
- e) A satisfação no trabalho é uma consequência do sucesso no desempenho das tarefas e da recompensa recebida.

A recompensa pode ser representada por estímulos externos - como elogio do gerente, reconhecimento do trabalho, imagem social do executante, prêmios ou gratificações, oportunidades de promoção etc., - ou por estímulos provocados pela própria tarefa - através de um desenho de cargo que promova variedade, identidade, significado, autonomia e retroação. Certamente, com essas dimensões, haverá uma grande possibilidade de que o executante desenvolva prazer e sucesso pessoal em realizar excelentemente uma tarefa, (LIMONGY-FRANÇA, 2002).

Com todos esses ingredientes, o desempenho pode ser continuamente melhorado através da própria pessoa, com um mínimo de intervenção externa. Todavia, essa intervenção deve existir na medida em que o desempenho não seja satisfatório. Surge então a necessidade de se monitorar, de se medir e avaliar o desempenho humano, a fim de direccioná-lo continuamente rumo à excelência e à melhoria da qualidade de vida dentro da empresa.

2.3.2 Objectivos de AD

Os objectivos da AD, segundo a LIMONGY-FRANÇA (2002), são:

- Melhorar os resultados das pessoas e da organização;
- Conhecer o potencial de cada pessoa em relação a novos desafios;

- Identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento individuais e da organização;
- Dar oportunidades de crescimento profissional e de participação na organização;
- Identificar problemas e oportunidades de melhoria relacionada à gestão de pessoas;
- Servir de evidência para a tomada de decisões sobre remunerações, promoções, transferências e desligamentos;
- Estimular e incentivar o crescimento profissional, o desenvolvimento de novas competências e à maior produtividade; proporcionar maior adequação ao trabalho e maior produtividade; melhorar a comunicação e as relações interpessoais; informações básicas para pesquisas de RH;
- Serve de oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da organização;
- Retorno de informação ao próprio indivíduo avaliado; outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas, etc.

2.3.3 Vantagens da AD

Associado aos objectivos, foi referido pelos seguintes autores CARVALHO e NASCIMENTO, (2000), NEOCATTO, LIMA, CHANSIS, *et al.* (2003), CHIAVENATO (2002), que um programa de avaliação de desempenho bem concebido e utilizado traz benefícios para os subordinados, para as chefias e para a organização.

Para a organizada, a AD:

- Proporciona melhores condições para avaliar o potencial de cada subordinado;
- Permite identificar com maior rigor as necessidades de formação, as promoções e progressões na carreira;
- Dinamiza sua política de Recursos Humanos, oferecendo oportunidades aos colaboradores (não só de promoções, mas também e mais importante, de crescimento e desenvolvimento pessoal), incrementando a produtividade e o relacionamento.
- Obter dados sobre o potencial do pessoal; e,
- Fundamentar medidas de reorganização ou reestruturação.

Para a chefia, a AD:

- Possibilita avaliar com maior precisão o desempenho dos seus subordinados;
- Permite melhorar o desempenho futuro dos seus subordinados estabelecendo metas a alcançar;
- Permite comunicar com seus subordinados, fazendo-os compreender o processo de avaliação;
- Conhecer o potencial da sua equipe de forma mais objectiva;
- Motivar os colaboradores através de reforço de bons desempenhos e do apoio para ultrapassem as dificuldades.

Para os subordinados, a AD:

- Permite melhorar o seu comportamento e desempenho face aos padrões que a empresa mais valoriza;
- Conhece quais as expectativas da hierarquia a respeito do seu desempenho, o que possibilita aperfeiçoar as suas;
- Conhece as orientações da chefia quanto ao seu desempenho futuro; e,
- Faz uma auto-avaliação mais adequada à realidade.

Um programa de avaliação do desempenho, quando bem planeado, coordenado e desenvolvido, normalmente traz benefícios a curto, médio e longo prazo, tendo como principais beneficiários os colaboradores, as chefias e a organização.

2.3.4 Métodos de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho possui diversos métodos de utilização, desde os tradicionais aos mais modernos.

Dentre os vários métodos tradicionais de avaliação de desempenho passaremos a citar os mais utilizados de acordo com CHIAVENATO (2002) :

i. *Escala gráfica*: é o método que avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados, sendo que é baseado em uma tabela de dupla entrada;

ii. *Escolha forçada*: é o método que avalia o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam aspectos do comportamento, o avaliador escolhe a frase que mais se aplica ao desempenho do avaliado;

iii. *Pesquisa de Campo*: é um método complexo, pois se baseia no princípio da responsabilidade da linha e da função *staff* no processo de avaliação de desempenho. Esse método consiste numa entrevista com os gerentes, sendo que um especialista responderá um formulário a partir das informações coletadas na entrevista;

iv. *Método de incidentes críticos*: é o método que busca avaliar os desempenhos positivos e negativos, fazendo com que sejam analisados os pontos fortes e os pontos do avaliado; e,

v. *Listas de verificação*: é o método que consiste num *check-list* dos fatores de desempenho de cada funcionário, sendo que esses fatores recebem uma avaliação quantitativa. Esse método é uma simplificação do método de escalas gráficas.

CHIAVENATO (2002), salienta ainda que para além destes métodos tradicionais citados, atualmente existem métodos modernos também utilizados pelas organizações tais como:

i. *Método de Avaliação por Resultados*: liga-se aos programas de administração por objectivos. Este método baseia-se numa comprovação periódica entre os resultados fixados (ou separados) para cada funcionário e os resultados efectivamente alcançados;

ii. *Avaliação de 360 Graus*: Sendo uma avaliação circular, participam nela todos os que interagem com o avaliado. Deste modo, abrange o superior hierárquico, os colaboradores, os pares, os colegas e todos os demais que estão à volta do avaliado, numa abrangência de 360°; e,

iii. *Método de avaliação por objectivos*: Consiste na negociação e no estabelecimento de metas individuais ou grupos, entre executores de tarefas e respectivos líderes.

É uma espécie de contrato bilateral de resultados; é um método objectivo e voltado para o futuro, sendo que a retro-informação ao avaliado pode ser concomitante com a execução das tarefas.

2.3.4 Relação entre GRH e desempenho

Para analisar a relação causal entre construtos, é necessário avaliar dados longitudinais. Ademais, pela própria natureza do processo pelo qual as práticas de gestão de pessoas desenvolvem recursos e capacidades que impactam o desempenho, argumenta-se que há um período de maturidade para que os resultados sejam observáveis. Portanto, é recomendável a observação de dados longitudinais, em um período compatível com o desenvolvimento dos recursos, e uma análise defasada entre causa e efeito (WRIGHT et al., 2005).

Outro aspecto importante da avaliação do desempenho está na sua natureza hierárquica, com diferentes níveis de análise ou esferas de influência: empresa, indústria e contexto institucional. A avaliação do desempenho superior depende do ambiente competitivo no qual a empresa está inserida.

Da mesma forma, o efeito dos investimentos em recursos humanos depende do contexto e do nível de especialidade do capital humano (CROOK et al., 2011). Setores mais intensivos em capital humano demandam maiores investimentos, enquanto setores menos intensivos podem buscar competitividade a partir de outros fatores estratégicos (SHAW; PARK; KIM, 2013). Nesse sentido, não se podem esperar resultados comparáveis na análise da GRH entre setores com diferentes especificidades de recursos (CROOK et al., 2011).

2.4 Marco Referencial

O presente subcapítulo reserva-se à apresentação de alguns estudos nacionais e internacionais e suas conclusões baseados na mesma linha de pesquisa em questão. Assim, é indicada a metodologia empregue em cada estudo, para se ter presente a forma como as conclusões foram alcançadas.

2.4.1 Estudos nacionais

MEDALA (2020), baseado numa Metodologia de abordagem qualitativo, descritivo e de natureza bibliográfica, cuja colecta de dados foi

realizada entre 21 de Agosto à 2 de Outubro, e foi definido como critério: artigos publicados entre 2000 à 2018, a opção por este período, deve-se ao facto de se ter verificado maior publicação de artigos relacionados com o perfil do avaliador. As pesquisas foram essencialmente efectuadas na base SCIELO, tendo sido possível encontrar 78 artigos, dos quais foram seleccionados sete, que melhor se enquadravam com os objectivos da pesquisa em causa. Fora os artigos também foram pesquisadas obras, tendo sido possível achar 28 e das quais seleccionadas 5, que melhor iam ao encontro dos objectivos do estudo. Feita a selecção dos dados conforme os critérios previamente definidos, foram seguidos, nessa ordem, os seguintes passos: leitura exploratória; leitura selectiva e a escolha do material que se adequou aos objectivos e do tema deste estudo; leitura analítica e análise dos textos, culminando com a realização de leitura interpretativa e redacção do artigo.

Após as etapas acima referenciadas, constituiu-se o corpo do estudo agrupando as seguintes temáticas: considerações conceituais, objectivos da avaliação de desempenho, aplicação dos resultados da avaliação de desempenho, importância da avaliação de desempenho, perfil do avaliador: comissão de avaliação de desempenho, sector de RH e avaliação de competências. Em seguida, foram apresentadas considerações finais decorrentes da nossa reflexão face ao estudo.

Os resultados da pesquisa mostram que, no contexto moçambicano e principalmente na função pública, nota-se o uso desta componente, na avaliação de desempenho dos colaboradores e a questão incessante é: até que ponto a pessoa que nos avalia é objectiva e não é influenciada por factores como corrupção, nepotismo, favoritismo por ai em diante. O nosso raciocínio é dirigido pela ideia de que, deve se prestar maior atenção à pessoa que avalia, para se averiguar se ostenta as qualidades que compõe o perfil de um bom avaliador de desempenho.

Tradicionalmente compete aos superiores avaliarem os seus subordinados, estando a avaliação sujeita a correcções posteriores para que os resultados finais sejam compatíveis com a política de promoções, (CHIAVENATO, 1999).

Esta abordagem tradicional é comum na avaliação de desempenho dos colaboradores públicos e agentes do estado, porém, como todo processo centralizador, as regras e normas burocráticas costumam tirar a liberdade e a flexibilidade das pessoas envolvidas no sistema.

Esta avaliação de desempenho clássica, em que o superior hierárquico é que avalia os seus colaboradores ou subordinados, com base no desempenho individualizado e singular de cada pessoa; trabalha no particular. Mais ainda, provoca uma forte tendência à padronização do desempenho das pessoas, tentativa de eliminar suas diferenças individuais, (CHIAVENATO, 1999).

Esta abordagem, faz-nos perceber, que esta clássica maneira de avaliar o desempenho vem sendo abandonada como acima dissemos, por ter um carácter centralizador e monopolista, o que tem acontecido no contexto moçambicano, é que não se tem prestado muita atenção ao perfil do avaliador o que conduz a avaliações de desempenho não objectivas e baseadas na proximidade, nepotismo, entre outros aspectos, daí que podemos referir que mesmo que o país resolvesse remunerar os colaboradores segundo o desempenho, dificilmente seria um processo eficiente, pelo facto de muitas vezes, o avaliador não ter o perfil ideal ou não exercer com responsabilidade o papel de avaliador de desempenho.

Os resultados da modalidade de avaliação do desempenho do funcionário por competência no contexto moçambicano trariam resultados muitíssimo satisfatórios na medida em que os colaboradores avaliados percebem que a evolução profissional será benéfica não só para a empresa/organização, mas também para a carreira pessoal deles. No entanto, uma avaliação de desempenho responsável, para nós, seria aquela que procura de forma objectiva, ajudar o funcionário a melhorar o seu desempenho, inculcando nele novas maneiras de poder melhorar a sua performance, através de formações ou capacitações de curto ou médio prazo.

O estudo concluiu que, para definir o grau de contribuição de cada colaborador para a organização, o avaliador deve de forma cuidadosa e com os instrumentos adequados (avaliação de desempenho) medir o contributo de cada um dos colaboradores da organização, portanto, a avaliação de desempenho é o meio através do qual a organização terá *feedback* em relação ao nível de produtividade do colaborador em causa.

Concluiu-se também que a AD eficiente é também responsável pela obtenção de subsídios para remuneração e promoção; Feita a AD, cabe ao avaliador, dar *feedback* a empresa sobre os resultados da avaliação de desempenho dos colaboradores em causa. Nesta ordem de ideias, pode-se inferir que sendo o avaliador um ser responsável e a quem os avaliados depositam enorme confiança, os resultados obtidos podem ditar o aumento do salário e ou subida de cargo.

O nível de eficácia do desempenho dos colaboradores, advém da capacidade do avaliador em identificar nos avaliados, aspectos satisfatórios e por outra diagnosticar necessidades de melhoria, que conduzirão à empresa na tomada de melhores decisões, visto que os colaboradores passam a executar as suas tarefas com eficácia, flexibilizando a produção e consequentemente incrementando a produtividade. O avaliador deve assim assumir a sua função e inspirar confiança e justiça no avaliado, sob pena de o resultados não serem percebidos de forma unânime, o que levaria a tomada de decisões não abonatórias as ambas partes.

2.4.2 Estudos internacionais

ANDRADE, PARADELA E DUARTE (2013), num artigo intitulado "Produtividade e Avaliação de Desempenho do Trabalho." A metodologia assente na pesquisa, foi a partir da perspectiva da análise da actividade, numa estratégia de estudo de caso no sector de suprimentos de uma grande empresa.

A pesquisa buscou avaliar, em relação à actividade de trabalho real, a adequação de duas das premissas centrais usadas no projecto organizacional da empresa analisada (MDS). O cálculo da produtividade de cada operador e a presumida baixa variabilidade da atividade. A pesquisa mostrou que na MDS, a produtividade individual de cada operador leva em consideração diversos factores.

O mais sensível à actividade real de trabalho é o Valor do Contrato. A cada faixa de valor contratual, é atribuído um índice. A produtividade do operador é o somatório de: requisições tratadas por ele dentro do prazo, multiplicadas pelo índice de cada faixa de valor.

De acordo com estes índices, tratar uma requisição até 4.000.000,00 unidades monetárias é duas vezes mais produtivo que uma até 500.000,00 unidades monetárias. Caso esta premissa estivesse correcta, seria razoável supor, à luz da actividade de trabalho real, que um contrato mais caro “dá mais trabalho” para tratar um contrato mais barato.

Para avaliar esta premissa, segundo o artigo, comparou-se a média dos lead times para o tratamento das requisições nos principais processos da MDS, para as duas faixas de valor contratual mencionadas acima. Foi usado o método *estatística t* de duas amostras com variâncias diferentes (TRIOLA 2012, p.473). Caso a premissa estivesse correcta, o tempo

médio dos lead times da faixa de maior valor contratual deveria ser maior do que na faixa de menor valor.

A hipótese nula afirma que, em média, o lead time das requisições de valores de contratação das diferentes faixas de valor contratual são iguais. A hipótese alternativa diz que existe uma diferença entre a média do *lead time* em diferentes faixas contratuais analisadas.

O artigo concluiu que a forma como o desempenho será avaliado induzirá a forma como o trabalhador desempenha sua actividade.

Capítulo III

3 Metodologia

O presente capítulo explica de que forma o objectivo geral foi alcançado e quais caminhos foram seguidos para se conseguir responder a pergunta de partida gerada pelo problema pesquisado.

3.1. Método

3.1.1. Método bibliográfico

Segundo LAKATOS (2009:134) "Consulta bibliográfica é o acto de fazer leituras em livros, manuais com objectivo de buscar informações para a compreensão do assunto estudado".

Este método foi usado como forma de discutir teorias a respeito do tema com estudo de caso a cerca da AD na *DP World* Maputo, entre os anos 2018 e 2022.

3.1.2. Método indutivo

Aplicou-se método de pesquisa o indutivo que, de acordo GIL (2004), no método indutivo, perante um problema, o particular pode ser generalizado, ou seja, GIL (2004: 32), "é um método científico que obtém conclusões gerais a partir de premissas individuais."

Assim, as conclusões tiradas na pesquisa na *DP World* Maputo, entre os anos 2018 e 2022 podem ser generalizadas a todas outras empresas.

3.2. Tipo de Pesquisa

3.2.1. Quanto aos objectivos

Quanto aos objectivos, o enfoque da pesquisa é carácter descritivo que, segundo CERVO

e BERVIAN (1999), a pesquisa descritiva observa, regista, analisa e correlaciona factos ou fenómenos (variáveis) sem manipulá-los.

3.2. Tipo de Pesquisa

3.2.1. Quanto aos objectivos

Quanto aos objectivos, o enfoque da pesquisa é carácter descritivo que, segundo CERVO e BERVIAN (1999), a pesquisa descritiva observa, regista, analisa e correlaciona factos ou fenómenos (variáveis) sem manipulá-los.

A presente pesquisa também é classificada como explicativa pois, segundo GIL (2004: 21), "[...] é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas" e também porque visa "[...] identificar os factores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenómenos".

3.2.2. Quanto à natureza

Em conformidade com a abordagem do problema, esta pesquisa caracteriza-se de qualitativa, destacando-se por possuir também dados e evidências colectadas que podem ser analisados que mereceram a devida interpretação.

3.3. População e selecção da amostra

A pesquisa de campo foi realizada na cidade de Maputo tendo a *DP World* Maputo uma população/universo de 279 colaboradores. No estudo optou-se por amostras não probabilísticas, as que na visão de LAKATOS & MARCONI (2003), usam a forma intencional de selecção.

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

Assim sendo, consideram-se os 279 colaboradores como sendo o universo da pesquisa, e presume-se que esse número equivalha a 50%, deseja-se um nível de confiança de 95% o que nos dará um desvio-padrão de 1.96, e tolera-se um erro de até 5%.

Então,

$$n = (1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 279) : [0,05^2 \times (279-1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5] \Leftrightarrow n \approx 105$$

Neste sentido, a amostra é constituída por 105 colaboradores seleccionados de forma intencional como forma de garantir a fiabilidade dos resultados. A amostra absorve 38% do universo e é, portanto, considerada representativa, por ser grande ($n > 30$).

3.4. Procedimentos

Foram analisadas várias fontes bibliográficas sobre o assunto e agrupadas as respostas dos questionários para fins de análise e conclusão. As estratégias de colecta dos dados cingiram-se nos dois tipos de dados: Primários - obtidos a partir de informações dos próprios colaboradores por via dos questionários e da observação directa.

Finalmente, os resultados foram sistematizados na forma de tabelas e analisados de forma textual mediante comparação com os autores estudados.

Após a recolha, fez-se uma análise da consistência das respostas obtidas, destacando os aspectos importantes para preparar uma relação preliminar de objectivos e medidas.

Nesta subsecção da monografia a estudante descreveu, em pormenor, os procedimentos que se desenvolveram para a realização da pesquisa, nomeadamente:

- Levantamento bibliográfico e documental, no qual por meio da consulta de livros e *sites*, entre outras formas para explorar o assunto, procurar-se-á buscar com maior profundidade sobre a temática exigida para o estudo;

- Pesquisa de campo propriamente dita e o devido tratamento de dados e ou informação com apoio do *software Excel* e de alguns parâmetros de natureza estatística para a tabulação e elaboração de gráficos, o que contribuiu positivamente para a análise e interpretação dos dados.

3.5. Considerações éticas

Existe a necessidade primária de, na pesquisa, dar-se seguimento do protocolo da bioética quando se extraem dados envolvendo pessoas, para a salvaguarda da sua integridade, (COHEN e SEGRE (2002)).

Para a realização do presente trabalho de pesquisa foram observados todos os aspectos éticos nomeadamente: pedido de permissão ao grupo alvo para fazer parte da amostra através de apresentação do consentimento informado (Credencial emitida pela Universidade Politécnica), apresentação da credencial/carta dirigida à unidade empírica de análise - Direcção da da empresa *DP World* Maputo.

Assegurou-se aos colaboradores da empresa *DP World* Maputo participantes do estudo a liberdade de participação do estudo e desistência em qualquer etapa do mesmo. A participação foi antecedida de uma explicação concisa e clara sobre o carácter voluntário da participação na pesquisa e assinatura do termo de consentimento informado.

Foi garantida a privacidade, a confidencialidade e o anonimato em relação a fonte da informação recolhida. Portanto, não foram usados nomes nos questionários e estes só foram usados para o processo de análise de dados, durante o qual foram guardados em local seguro à responsabilidade da pesquisadora.

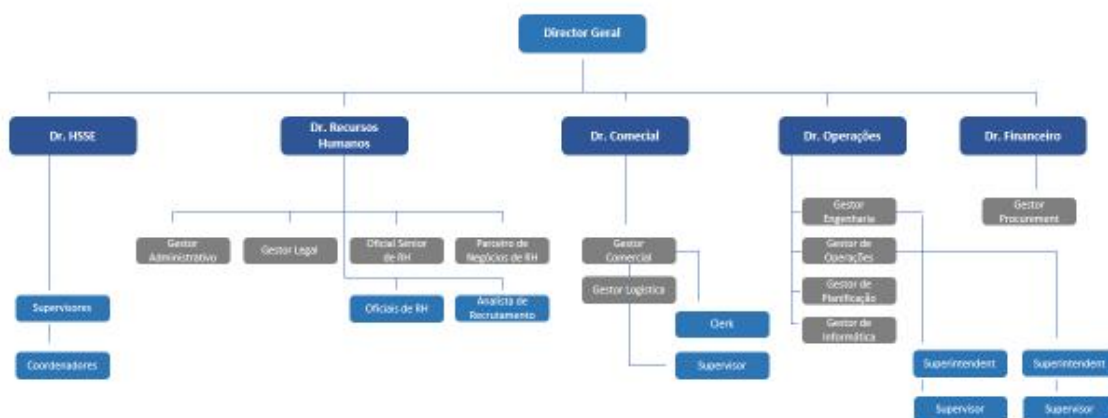
Capítulo IV

4 Resultados

4.1 Apresentação da Unidade Empírica: *DP World Maputo, S.A.*

*DP World Maputo, S.A.*³ matriculada sob NUEL 8288, é accionista do consórcio que explora o Porto de Maputo e gestora do terminal de contentores desta infra-estrutura. Além de investir mais 300 milhões de dólares no Porto de Maputo, a DP World também explora o Porto de Nacala.

Figura 2 - Organigrama da *DP World Maputo*



Fonte: Direcção de Recursos Humanos da *DP World Maputo* (2023).

São valores da *DP World Maputo SA*:

i. Proteger o meio ambiente

- Utilização responsável dos recursos naturais
- Prevenção da poluição

³ BR III SÉRIE — Número 70 de 2 de Setembro de 2015.

- Assumindo uma posição de liderança da indústria em matéria de política e prática ambiental

ii. Investir no pessoal (capital humano)

- Incentivar ativamente a diversidade e inclusão
- Desenvolver talento e criar oportunidades de desenvolvimento pessoal para todos
- Ouvir os nossos empregados e cumprir a nossa promessa de emprego

iii. Garantir os mais elevados padrões de segurança

- Reunião e excedido melhor política e prática de segurança
- Identificar e controlar os riscos para a saúde e segurança
- Fornecimento, fornecimento e manutenção de equipamentos seguros

iv. Construir uma sociedade vibrante, segura e resiliente

- Construção de infraestruturas sociais
- Investimento comunitário estratégico

Os resultados recolhidos na *DP World* Maputo são apresentados abaixo. A análise e discussão dos mesmos, são feitos no Capítulo seguinte.

4.2 Perfil dos inquiridos (Amostra)

Com vista a avaliar a fonte das respostas recolhidas, são apresentados a seguir alguns traços que caracterizam o perfil dos inquiridos, em relação ao género, idade, nível de escolaridade, antiguidade na empresa e, por fim, a função exercida até à data em que o Questionário foi aplicado, conforme ilustram a Tabela 1 e o Gráfico 1, a seguir:

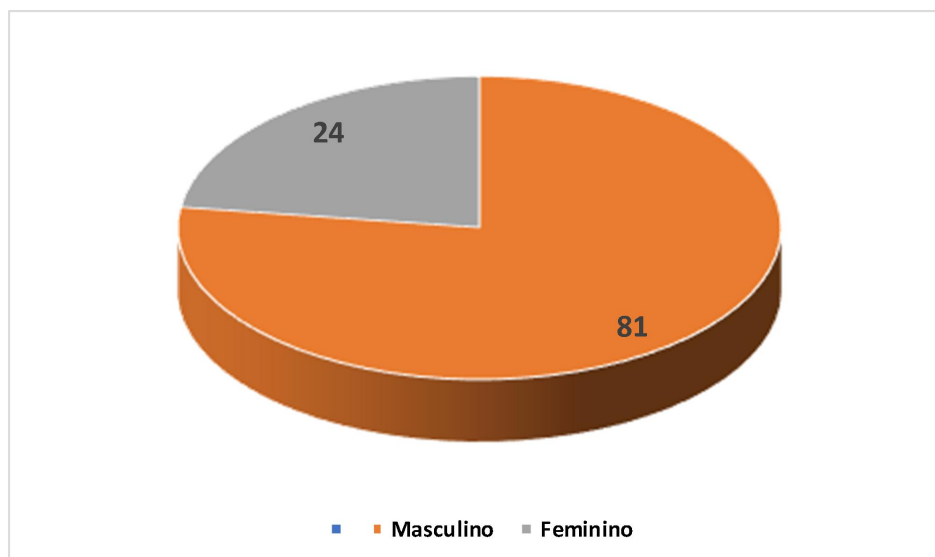
Tabela 1 – Distribuição dos inquiridos por *género*

Valor	Frequência	Percentagem
Masculino	81	76.42
Feminino	24	22.64

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Relativamente ao género, a maior parte (81; 76,42%) da amostra é do género masculino e os restantes (24; 22,64%) representados pelo género feminino.

Gráfico 1 – Distribuição dos inquiridos por *género*



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Tabela 2 – Distribuição dos inquiridos por *idade*

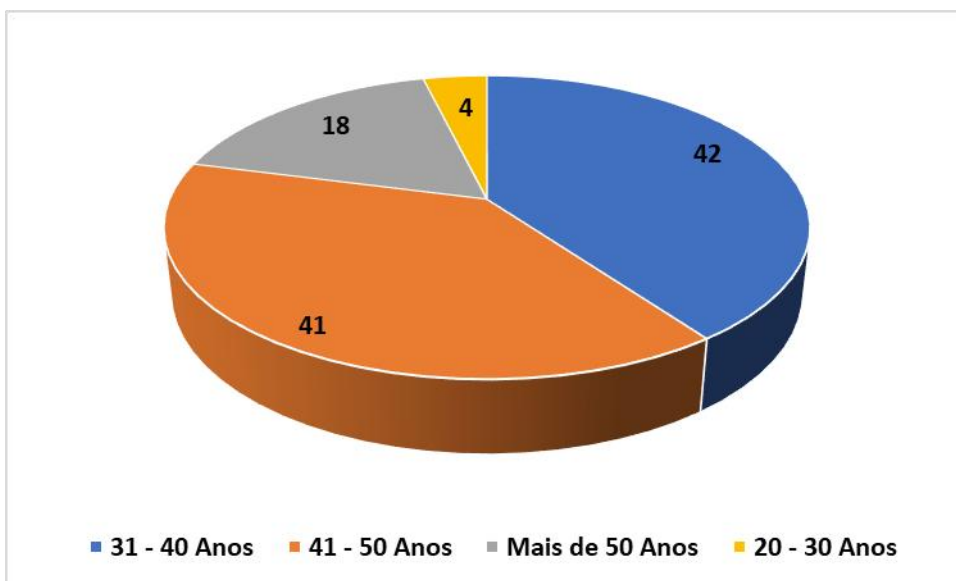
Valor	Frequência	Porcentagem
20 - 30	4	3.77
31 - 40	42	39.62
41 - 50	41	38.68
Mais de 50	18	16.98

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

A faixa etária dos inquiridos situa-se entre os mais jovens a idosos, sendo a maioria (42; 39,62%) jovens colaboradores com idades entre 31 e 40 anos e a minoria (4; 3,77%) jovens com idades entre 20 e 30 anos.

Os mais velhos, com idades superiores a 50 anos, são 18, o equivalente a 16,98%.

Gráfico 2 – Distribuição dos inquiridos por *idade*



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Tabela 3 – Distribuição dos inquiridos por *antiguidade*

Valor	Frequência	Porcentagem
11 - 15 anos	41	38.68
Mais de 15 anos	26	24.53
Menos de 5 anos	21	19.81
6 - 10 anos	17	16.04

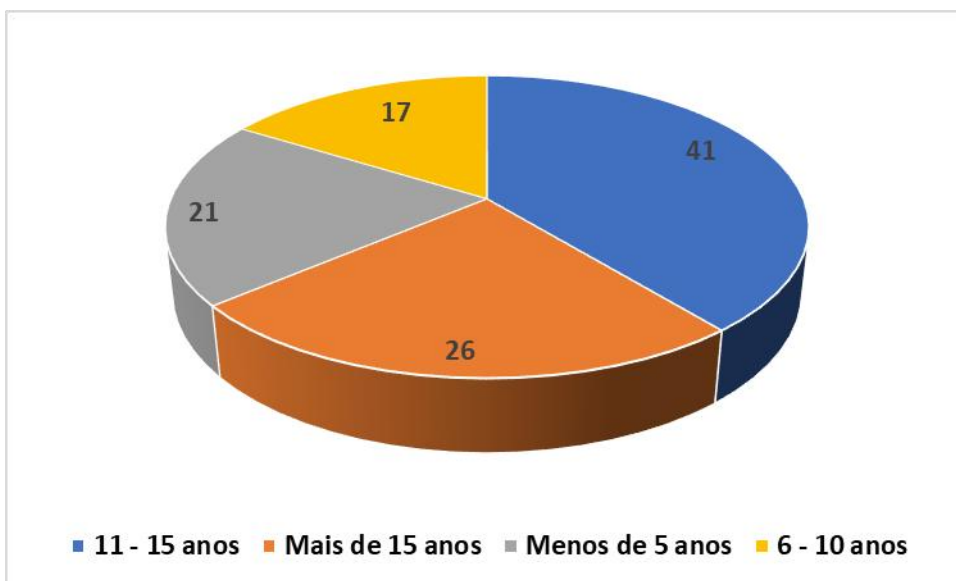
Fonte: Dados da pesquisa (2023)

A antiguidade dos colaboradores, confere melhor percepção sobre o fenómeno por parte do trabalhador.

Quanto mais antigo um trabalhador for numa organização, melhor opinião tece sobre assuntos ligados a essa organização.

A maioria dos colaboradores inquiridos (41; 38,68%) trabalha para a *DP World* Maputo há pelo menos 11 a 15 anos e a minoria dos colaboradores (17; 16%) tem entre 6 e 10 anos de antiguidade.

Gráfico 3 – Distribuição dos inquiridos por *antiguidade*



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Tabela 4 – Distribuição dos inquiridos por *nível de escolaridade*

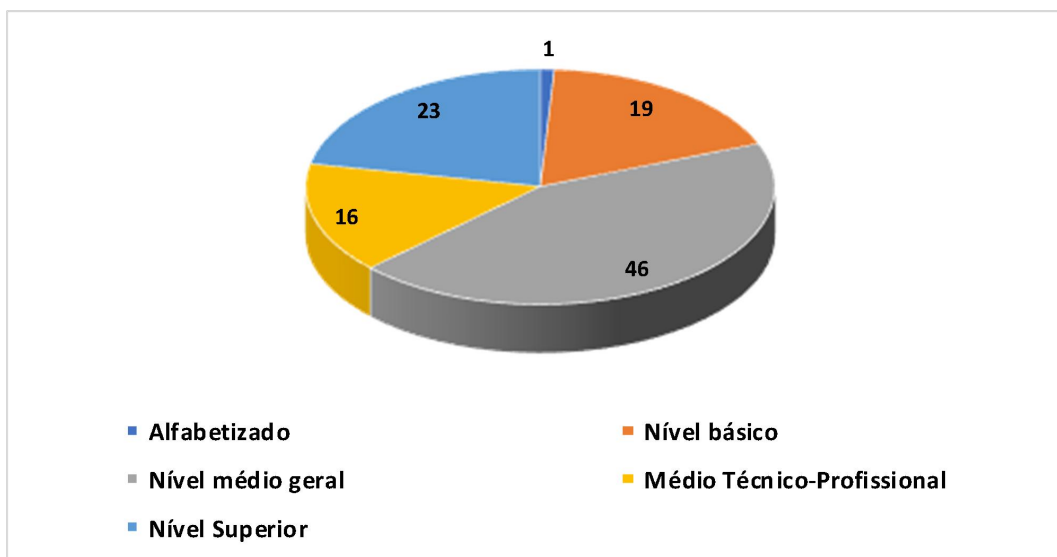
Valor	Frequência	Percentagem
Alfabetizado	1	0.94
Nível básico	19	17.92
Nível médio geral	46	43.4
Médio técnico-profissional	16	15.09
Nível superior	23	21.7

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

O *nível de escolaridade* constitui variável importante para o presente estudo na medida em que exprime a qualificação da massa laboral da *DP World* Maputo e, quanto maior for esse nível, maior qualidade tem a resposta para a nossa pesquisa, dada a sua evolução do sentido crítico do trabalhador quanto ao fenómeno subjectivo que é a AD.

Os dados mostram que a maioria (46; 43,4%) dos inquiridos possui o nível médio geral havendo, pelo menos, 23 (21,7%) colaboradores com nível superior.

Gráfico 4 – Distribuição dos inquiridos por *nível de escolaridade*



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Tabela 5 – Distribuição dos inquiridos por *área de trabalho*

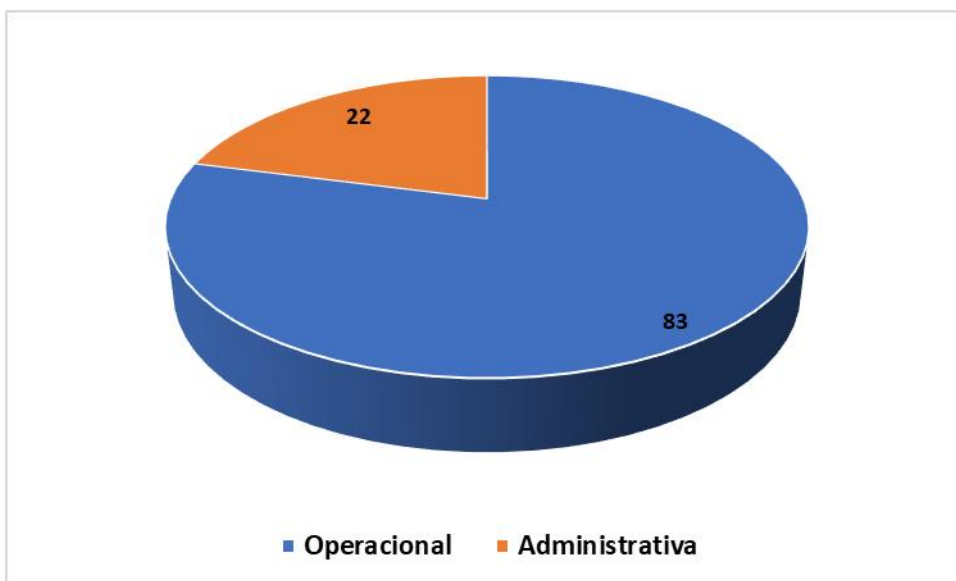
Valor	Frequência	Porcentagem
Operacional	83	78.3
Administrativa	22	20.75

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

O desempenho pode variar com a *área de trabalho* em que um indivíduo está inserido, dependendo se a área exige maior esforço físico, por exemplo, em relação àquelas áreas de trabalho que exigem menor esforço, daí a importância desta variável no presente estudo, que nos levou a compreender como a AD é vista pelos diferentes colaboradores, quer do nível operacional, quer do nível tático (administrativo).

A maioria (83; 78,3%) dos colaboradores encontra-se afectada ao nível operacional e os restantes (22; 20,75%) encontra-se afectada ao nível tático / administrativo.

Gráfico 5 – Distribuição dos inquiridos por *área de trabalho*



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Tabela 6 – Distribuição dos inquiridos por *cargo de chefia*

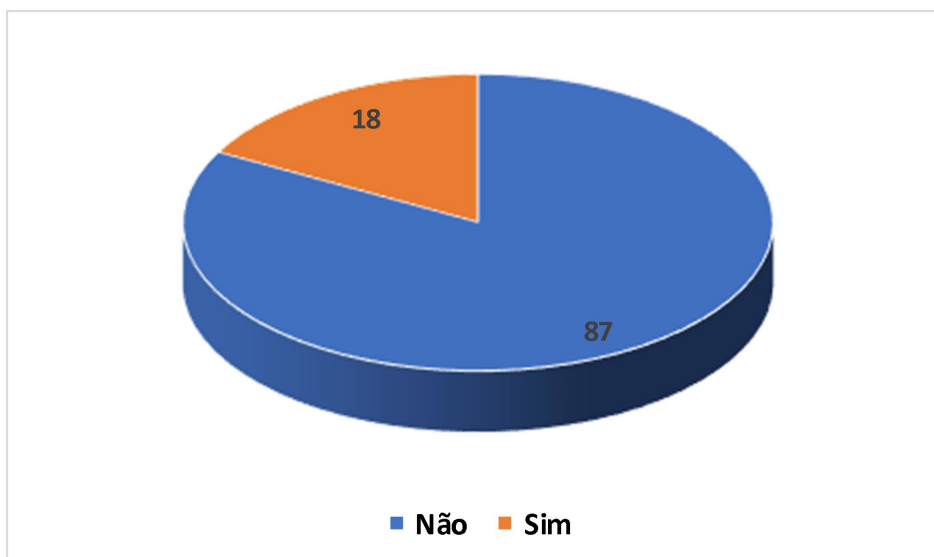
Valor	Frequência	Percentagem
Não	87	82.08
Sim	18	16.98

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Para permitir um cruzamento entre respostas dadas pela ala de colaboradores que ocupam algum cargo de chefia, e aqueles que não exercem, inquiriu-se a cada trabalhador da amostra e constatou-se que a maioria (87; 82%) não exerce e a minoria (18; 16.98%) exerce.

Esta segregação permitiu a pesquisadora compreender se os chefes partilham de percepções quase semelhantes sobre a AD em relação aos não-chefes, no contexto da empresa *DP World Maputo*.

Gráfico 6 – Distribuição dos inquiridos por *cargo de chefia*



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

4.3 Resultados do Objecto de Estudo

A pergunta de partida gerada pelo problema da pesquisa é: *Quais são as práticas de AD aplicadas na DP World, Maputo? Que impacto essas práticas geraram na organização em estudo?*

Depois de apresentadas as respostas às perguntas de caracterização dos sujeitos, eis que são a seguir apresentados os resultados sobre o objecto de estudo.

Na busca do cumprimento do primeiro e do segundo objectivos específicos que visam, respectivamente, (i) explicar o processo de AD aplicada pela *DP World* Maputo, entre os anos 2018 e 2022; e (ii) caracterizar os níveis de percepção dos gestores e colaboradores da *DP World* Maputo, em relação ao processo de AD, questionou-se:

Tabela 7 – *Você Sabe qual é a utilidade da Avaliação de Desempenho na sua organização?*

Valor	Frequência	Porcentagem
Verificar se os colaboradores estão alcançando as metas	82	77.36
Identificar os melhores colaboradores	12	11.32
Não sabe	10	9.43

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

A maioria (82; 77,36%) dos inquiridos respondeu que sabe *qual é a utilidade da Avaliação de Desempenho na sua organização*, porque, segundo foi registado, entendem que a AD serve

para verificar se os colaboradores estão alcançando as metas e outros (12; 11,32%) colaboradores que também responderam que sabem qual a utilidade da AD, entendem que serve para identificar os melhores colaboradores, contra 10 (9,43%) colaboradores que responderam que não sabem *qual é a utilidade da Avaliação de Desempenho na sua organização*.

Gráfico 7 – *Você sabe qual é a utilidade da Avaliação de Desempenho na sua organização?*



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

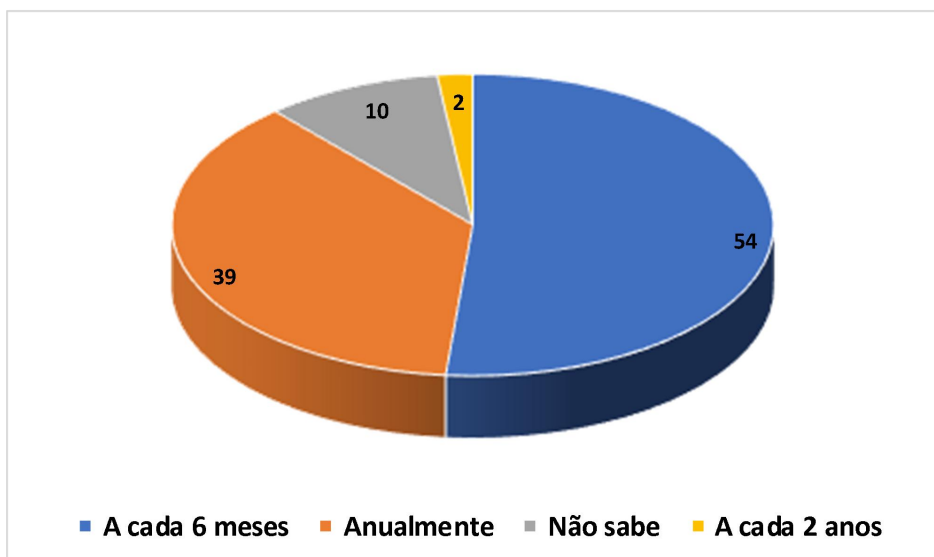
Tabela 8 – *Com que frequência é realizada a Avaliação de Desempenho na sua organização?*

Valor	Frequência	Porcentagem
A cada 6 meses	54	50,94
Anualmente	39	36,79
Não sabe	10	9,43
A cada 2 anos	2	1,89

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Relativamente à frequência com que *é realizada a Avaliação de Desempenho DP World Maputo*, a maioria (54; 50,94%) respondeu que ocorre semestralmente, seguida da resposta de 39 (36,79%) colaboradores que apontou para anualmente, seguida das respostas de 10 (9,43%) colaboradores que responderam que desconhecem e, finalmente, uma minoria (2; 1,89%) respondeu que ocorre numa periodicidade bianual.

Gráfico 8 – *Com que frequência é realizada a Avaliação de Desempenho na sua organização?*



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

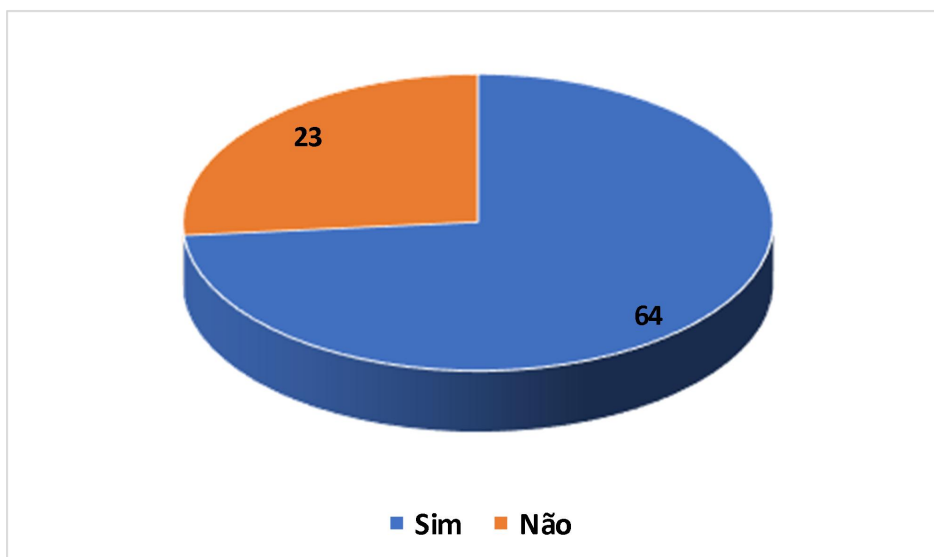
Tabela 9 – *Você tem acesso aos resultados de sua avaliação?*

Valor	Frequência	Porcentagem
Sim	64	60.38
Não	23	21.7
Às vezes	18	16.98

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

A maioria (64; 60,38%) dos colaboradores inquiridos respondeu que tem acesso aos resultados da sua AD, seguida de 23 (21,7%) que respondeu que não tem acesso e de 18 (16,98%) que responderam que às vezes têm acesso aos resultados da sua AD.

Gráfico 9 – *Você tem acesso aos resultados de sua avaliação?*



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Para o alcance do *terceiro objetivo específico* da nossa pesquisa que visa *avaliar o contributo do processo de AD dos colaboradores da DP World Maputo, entre os anos 2018 e 2022* questionou-se:

Tabela 10 – *Como se sente após conhecer os resultados de sua avaliação?*

Valor	Frequência	Porcentagem
Motivado no trabalho	52	49.06
Obrigado a mudar de comportamento	29	27.36
Indiferente	23	21.7

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A maioria (52; 49.06%) dos colaboradores inquiridos sente que, *após conhecer os resultados da sua avaliação* a motivação para trabalhar melhorou. Outros 29 (27,36%) entendem que *após conhecerem os resultados da sua avaliação* sentiram-se obrigados a mudar de comportamento que vinham tendo anteriormente (antes da AD). Os restantes 23 (21,7%) não responderam.

Gráfico 10 – *Como se sente após conhecer os resultados de sua avaliação?*



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

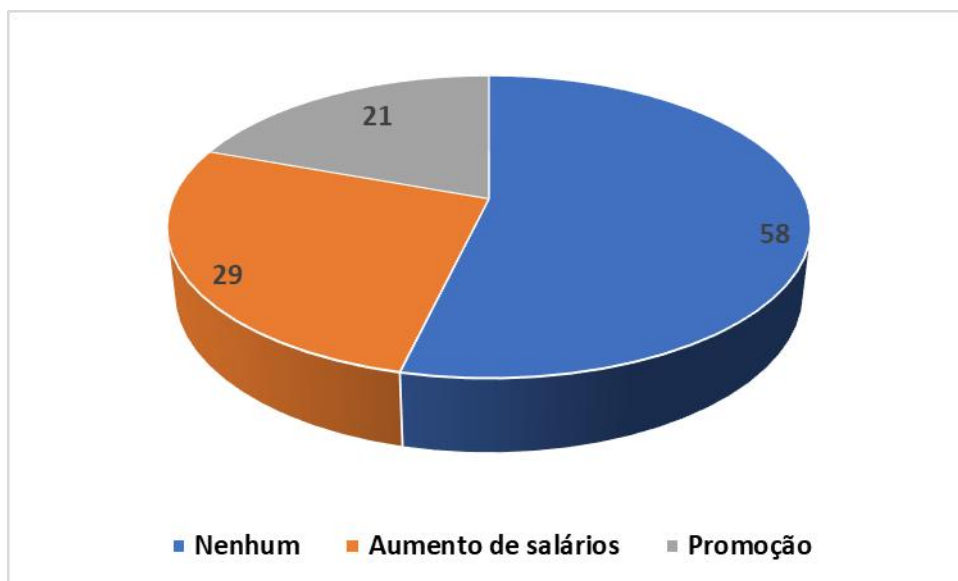
Tabela 11 – *Que benefícios a Avaliação de Desempenho já lhe proporcionou?*

Valor	Frequência	Porcentagem
Nenhum	58	54.72
Aumento de salários	29	27.36
Promoção	21	19.81

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Questionados sobre *que benefícios a Avaliação de Desempenho já lhe proporcionou?* A maioria (58; 54,72%) respondeu negativamente, ou seja, que a AD não proporcionou-lhes nenhum benefício. Opinião diferente mostra que 29 (27,36%) entende que a AD possibilitou o aumento de salários e 21 (19,81%) entendem que resultou na promoção

Gráfico 11 – *Que benefícios a Avaliação de Desempenho já lhe proporcionou?*



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Tabela 12 – Na sua opinião, de que forma a Avaliação de Desempenho beneficia a DP World Maputo?

Valor	Frequência	Porcentagem
Alcance de metas operacionais	77	72.64
Aumento dos lucros	14	13.21
Não sabe	13	12.26
Não beneficia	7	6.6

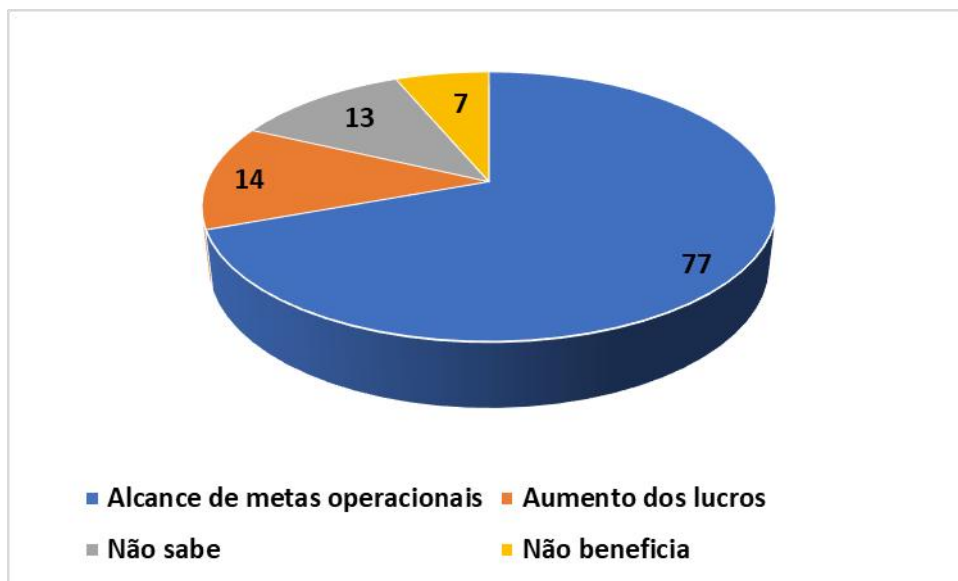
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na opinião a maioria (77; 72,64%) dos colaboradores inquiridos (do nível operacional), a Avaliação de Desempenho propicia o alcance das metas operacionais da DP World Maputo.

Para os gestores (14; 13,21%) a Avaliação de Desempenho propicia aumento dos lucros da DP World Maputo.

Os restantes (13; 12,26% e 7; 6,6%) responderam que não sabem e não beneficia, respectivamente.

Gráfico 12 – Na sua opinião, de que forma a Avaliação de Desempenho beneficia a DP World Maputo?



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

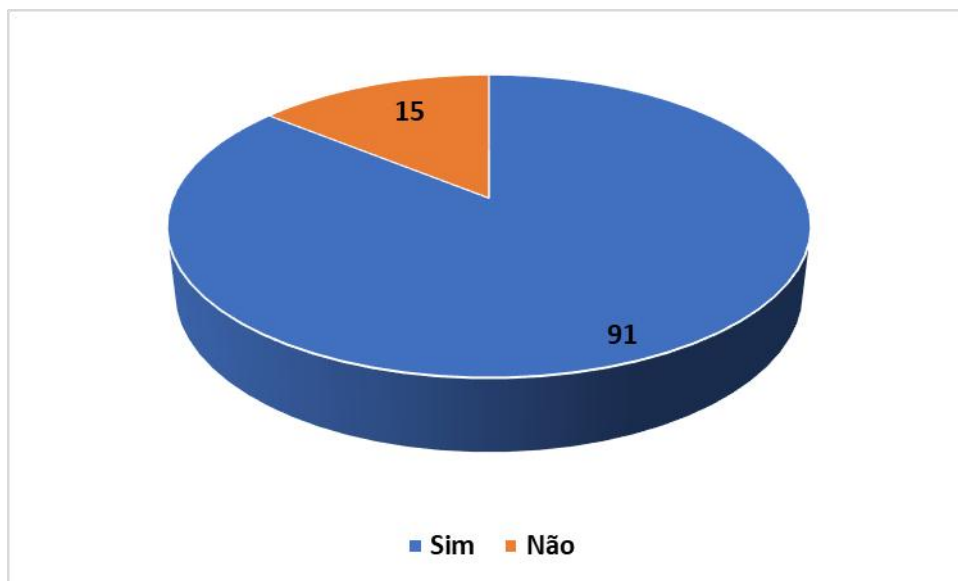
Tabela 13 – Você concorda que a Avaliação de Desempenho pode melhorar os processos de trabalho na DP World Maputo?

Valor	Frequência	Porcentagem
Sim	91	85.85
Não	15	14.15

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A maioria (91; 85,85%) dos colaboradores concorda que a *Avaliação de Desempenho pode melhorar os processos de trabalho na DP World Maputo*, contra 15 (14,15%) que discorda que na melhoria dos processos de trabalho na empresa através da Avaliação de Desempenho.

Gráfico 13 – *Você concorda que a Avaliação de Desempenho pode melhorar os processos de trabalho na DP World Maputo?*



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Capítulo V

5 Discussão

O perfil geral da amostra (n=105) mostra uma participação activa na pesquisa, com registo de poucas abstenções. Este facto, aliado ao pormenor de que a mesma abrange todas as áreas funcionais da *DP World SA*, torna a análise das respostas mais abrangente porque toda as áreas orgânicas da empresa form representadas na amostra.

A antiguidade dos colaboradores (Tabela 3 e Gráfico 3) revela que todos os colaboradores inquiridos encontra-se dentro do período intervalar da pesquisa, isto é, trabalham na empresa *DP World SA* há mais de 6 anos, abrangendo os anos 2018 a 2021 delimitados pelo estudo.

A dimensão da empresa (grande empresa) que caracteriza a *DP World SA*, dada a grandeza da massa laboral que ostenta, exige desta empresa maior rigor nos processos de gestao de pessoas, incluindo o propcesso de AD.

O segundo objectivo específico que visa descrever a percepção dos gestores e colaboradores da *DP World SA*, os resultados mostraram que há maior representatividade da amostra a mostrar que a AD serve para melhorar o desempenho da empresa. Não obstante haver respostas de parte da amostra que respondeu o contrário, tal percentagem não foi representativa. Essa pequena representatividade denuncia alguma desmotivação no seio dessa porção amostral com relação ao processo de AD na empresa mas a (i)legitimidade desse sentimento que conduz ao reforço negativo deve ser investigado através do comportamento desses colaboradores no dia-a-dia da empresa.

Com este quadro de respostas, percebe-se que a *DP World SA* difunde os objectivos da AD no seio dos seus colaboradores, a todos os níveis mas, a empresa não assume o processo da AD tal como defende CAETANO (2008), segundo o qual a AD não só serve para a AD do pessoal, mas também para diagnosticar as necessidades de formação – pois, consta que há maior prevalência para os níveis básico e médio de escolaridade, portanto, a situarem-se cerca de 18% (sendo aproximadamente 1% para o nível de alfabetizado e, perto de 18% para o nível básico).

Colabradores com baixo nível de escolaridade limitam a percepção sobre AD, sendo grande parte destes, que se absteve no questionario aplicado.

Ao avaliar o contributo do processo de AD dos colaboradores da *DP World SA.*, que constitui o terceiro objectivo específico, os resultados evidenciam que a AD melhorou os processos de trabalho com um peso amostral de 85.85%, motivação no trabalho na percepção de 49% da amostra, instou os colaboradores a mudar de comportamento na percepção de 27.36%, possibilitou o aumento de salários, na percepção de 27.36% da amostra e possibilitou na promoção, na percepção de colaboradores representados por 19,81%.

Avaliar o contributo do processo de AD dos colaboradores da *DP World Maputo*, entre os anos 2018 e 2022 passa, necessariamente, por aferir o por quê, de 21,7% da amostra não ter acesso aos resultados da sua avaliação e do por quê de 16,98% da amostra responder que tem acesso às vezes. Estes, simplesmente, não se mostram motivados.

LIMONGY-FRANÇA (2002) explica que os resultados percebidos pela pessoa - seja em termos de alcançar os objectivos organizacionais ou individuais ou em termos de recompensas recebidas pela empresa - provocam um determinado grau de satisfação pessoal. Esse grau de satisfação - grande ou pequeno ou nulo - realimentará positiva ou negativamente a motivação para um novo desempenho.

Significa que a satisfação obtida pelo indivíduo funciona como um reforço positivo para um novo desempenho, enquanto a insatisfação ou frustração funciona como reforço negativo.

Daí a necessidade de, de acordo com LIMONGY-FRANÇA (2002), alguns cuidados com que o gestor de recursos humanos deve se preocupar, devem ser os seguintes: (i) Desenvolver sistematicamente as habilidades e capacidades das pessoas como base fundamental para um desempenho eficiente e eficaz; (ii) Motivar e incentivar constantemente as pessoas para que dêem o melhor de suas habilidades na execução das tarefas; (iii) Orientar o esforço das pessoas para um desempenho excelente ou pelo menos gradativamente excelente; e (iv) Avaliar o resultado do desempenho alcançado e recompensá-lo imediatamente ou corrigí-lo adequadamente, sempre buscando um reforço positivo pra um desempenho excelente. O mau desempenho deve ser fruto de uma profunda avaliação para se remover as causas e origens da ineficiência ou ineficácia.

Os pressupostos de CAETANO (2008), não se encontram reflectidos na respostas dos colaboradores da *DP World SA* porquanto, o sucesso depende da definição adequada dos

intervenientes no processo (quando, como, quem avalia e quem é avaliado) e da definição dos objectivos individuais e organizacionais. O período em que é feita a AD varia de percepção de trabalhador para trabalhador. Neste sentido, percebe-se mque o avaliado e avaliador trabalham separadamente e não em conjunto para definir o que o trabalhador deve fazer para o próximo período.

Aliado a isso, BARNEY; WRIGHT, (1998) e JIANG et al., (2012) defendem que as práticas que promovem a motivação e o esforço, a capacitação e a criação de um ambiente propício à contribuição do empregado geram condições favoráveis ao desenvolvimento de recursos e de capacidades que criam valor para as organizações.

Capítulo VI

6 Conclusão

O problema que conduziu a presente pesquisa foi derivado do deficiente desempenho individual (do colaborador) pode provocar num deficiente desempenho global (da organização). Levantou-se a indagação sobre *quais são as práticas de AD aplicadas na DP World, Maputo? Que impacto essas práticas geraram na organização em estudo?* Dadas a evidências da pesquisa mostrarem que, apesar do facto constatado na pesquisa de que há reforço negativo constatado pelas abstenções e por respostas negativas, o estudo conclui que o objectivo geral do presente estudo que consistia em analisar o impacto da avaliação de desempenho nas organizações foi alcançado através da pesquisa aplicada com os os próprios actores (colaboradores e gestores).

As práticas de AD levadas a cabo pela empresa estudada são, na sua maior parte, as previstas e recomendadas pela literatura, apesar de não o ser na sua plenitude.

Conclui-se que, apesar de a *DP World* ser uma empresa de categoria grande e, por isso, apresentar um organigrama que ostenta muitos (seis) Departamentos, por especialidade, adstritos à Direcção de Recursos Humanos, o processo de AD enferma alguns problemas que urge corrigir, desde a inconstante sazonalidade da sua aplicação

A QI₁ sobre *como caracteriza o processo de AD aplicada pela DP World Maputo, de 2018 a 2022* leva-nos a concluir que o processo, a partir da percepção dos próprios actores, enferma alguns problemas que urge corrigir, desde a inconstante sazonalidade da AD (que se mostrou variar desde bianual, anual até semestral), o que denuncia não haver coesão interna dos processos de AD que se resumem na comunicação eficaz do processo aos colaboradores, de forma aberta.

A QI₂ sobre *que consequências trouxeram as acções de AD aplicadas aos colaboradores*, conclui-se ter havido reforço positivo na percepção da maioria, por via das promoções, incremento salarial e até a mudança de comportamento.

Relativamente à QI₃ sobre *como a AD é percebida pelos gestores e colaboradores da DP World Maputo*, conclui-se que a AD é percebido e encarado pela maioria dos colaboradores como um instrumento regulador e de melhoria do desempenho e não como sansionatório (não houve registo de qualquer medida de punitiva que tenha resultado da AD).

Quanto à *QI₄* que buscava resposta sobre *que contributo o processo de AD dos colaboradores trouxe à DP World Maputo*, conclui-se que o processo da AD gerou mudança comportamental, dos colaboradores e o processo de trabalho em que esses colaboradores encontram-se envolvidos, para além de outros indicadores como a promoção na carreira e, consequentemente, no incremento salarial.

6.1 Sugestões

A *QI₅* sobre *quais estratégias para melhoria do processo de AD na DP World Maputo* leva a sugerir o seguinte:

- A aposta na formação dos colaboradores como uma prioridade;
- A melhoria do circuito de comunicação dos processos de AD, seus objectivos, seu horizonte e metas a alcançar com o processo;
- A implementação da auto AD podera trazer novas dinâmicas no desempenho seguinte do trabalhador que, eventualmente, não recebia *feedback* da sua AD;
- Retorno dos resultados de AD a todos os colaboradores, sem excepção do seu nível de escolaridade, *status* social e outros traços de personalidade

Referências Bibliográficas

BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. (1998) *On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. Human Resource Management*, v. 37, n. 1, p. 31.

- BOAVENTURA, E. M. (2004) *Metodologia da Pesquisa: Monografia, Dissertação, Tese*.
- CAETANO, A. (2008). *Avaliação de Desempenho: O essencial que avaliadores e avaliado precisam de saber*. Lisboa, Livros Horizonte.
- CARVALHO, A. V. ; NASCIMENTO, L. P. do. (2000) *Administração de Recursos Humanos* v 1. São Paulo, Pioneira Thonosn Learning.
- CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. (2002) *Metodologia Científica*. 5a. Ed. São Paulo: Prentice
- CHIAVENATO, I. (2002) *Desempenho humano nas empresas: Como desenhar cargo e avaliar desempenhos* – São Paulo: Atlas
- _____ (1999). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- COHEN C. e SEGRE, G.(2002) *O ser biopsicossocial*. In: Fortes Jr A, editor. *Psiquiatria e Medicina Interna*. São Paulo: Asturias.
- CROOK, T. R. et al. (2011) *Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance*. *Journal of Applied Psychology*, v. 96, n. 3, p. 443-456.
- CUNHA, M; REGO, A; CUNHA, R; CARDOSO, C; MARQUES, C & GOMES, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (2ª Ed.) Lisboa: Edições Sílabo, Lda
- GIL, A. C. (2004) *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais* –São Paulo: Atlas.
- JIANG, K. F., LEPAK, D. P., HU, J., & BAER, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy Management of Journal*, 6(55), 1264-1294. doi:10.5465/amj.2011.0088
- JUNIOR, J. M. (2012). *Administração da Produção*. Curitiba: Iesde Brasil.
- LAKATOS, E. M., MARCONNI, M. de A. (2002) *Fundamentos de Metodologia Científica*; 6.ed. 5. Reimp, São Paulo; Atlas.

(1992) *Metodologia do Trabalho Científico*.
4a. Ed. São Paulo: Atlas.

LEPAK, D. & SNELL, S. (2006). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *The Academy of Management Review*, 24, 31-48.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. (2002). *Qualidade de vida no trabalho*. São Paulo: Gente.

MARRAS, J. P. (2002) *Administração da Remuneração*. Sao Paulo: Pioneira Thompson Learning.

MARTINS, P. G., & LAUGENI, F. P. (2005). *Administração da Produção* (Vol. 2). São Paulo: Saraiva.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001

MOREIRA, D. A. (2012). *Administração da Produção e Operações* (Vol. 2). São Paulo: Cengage Learning.

MURPHY, L. R. (1995). Occupational stress management: Current status and future directions. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior*, Vol. 2, pp. 1–14). John Wiley & Sons.

NEOCATTO, A. M.; LIMA, A. L. P.; CHANSIS, L. I. M.; COSTA, V. M. F. (2003) *Programa de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Maria–Manual da avaliação de desempenho da UFSM – Rio Grande do Sul*.

NYAKADA, V. P (2010) *Lógica administrativa do Estado Moçambicano (1975-2006)*

PERETTI, J; FABI, B; CHEVALIER, F; HORTS, C.H. & ALIS, D. (2012). *Gestão de recursos humanos: uma abordagem internacional*. Lisboa: Editor Instituto Piaget

PONTES, B.R. (1999) *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. 7ª ed. São Paulo. LTr. Publishing, London

QUIVY, R. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 4ª Ed., Gradiva, Lisboa.

RENTES, A. F. (2011). *Gestão de Operações*. In: M. O. Batalha, *Introdução à Engenharia de Produção* (pp. 37-52). Rio de Janeiro: Elsevier.

SEIXO, J. (2007). *Gestão de Desempenho*. Lisboa: LIDEL.

SIMIONE, Albino Alves (2014). A modernização da gestão e a governança no setor público em Moçambique. *Revista de Administração pública*, v. 48, n. 3, p. 551-570, 2014.

SUCCATO, R. et al (1994). *Relatório da Avaliação do Desempenho dos APEs*. Maputo: Cooperação Suíça-Ministério da Saúde (Moçambique).

TRIOLA, M. F. (2012). *Introdução à estatística*. 10ª ed. Rio de Janeiro: LTC. Cap.10. *value of any asset*. John Wiley & Sons.

Artigos electrónicos

ANDRADE, J. G. de; PARADELA, T. S.; DUARTE, F. J. de C. (2013) *Produtividade e Avaliação De Desempenho do Trabalho a Partir da Perspectiva da Análise da Atividade*. XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - A Gestão dos Processos de Produção e as Parcerias Globais para o Desenvolvimento Sustentável dos Sistemas Produtivos.

URL: http//

http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_180_025_22428.pdf

MEDALA, I. C. (2020) *Avaliação de Desempenho no Contexto Moçambicano: Uma Reflexão Sobre o Perfil do Avaliador*, Nampula.URL: <https://www.webartigos.com/artigos/avaliacao-de-desempenho-no-contexto-mocambicano-uma-reflexao-sobre-o-perfil-do-avaliador/167187>

(Consultado em 22/1/2023).

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

O presente questionário dirige-se aos Colaboradores da **DP World Maputo** e prossegue fins académicos, nomeadamente recolher dados e informação no âmbito da Monografia

como requisito parcial para a obtenção do grau acadêmico de Licenciado. A Avaliação de Desempenho nas organizações permite saber se os colaboradores estão atingindo as metas impostas pelos gerentes ou não.

A sua colaboração é voluntária. Garante-se anonimato das fontes e a confidencialidade dos dados e informação.

Por favor colabore respondendo as perguntas do mesmo seguindo as instruções referidas em cada unidade que estrutura o questionário.

Antecipadamente se agradece a preciosa colaboração.

PARTE I

(Dados de caracterização)

Marque com X a opção de resposta que mais se aproxime a sua situação

1. Sexo: M ___ F ___	2. Faixa etária: 20 – 30 ___ 31 – 40 ___ 41 – 50 ___ >50 ___	3. Antiguidade: ≤ 5 Anos ___ 6 – 10 Anos ___ 11 – 15 Anos ___ >20Anos ___
4. Escolaridade: Não alfabetizado ___ Alfabetizado ___ Básica (10ª) ___ Média geral (12ª) ___ Média técnica ___ Licenciatura ___	5. Local de Trabalho:	

PARTE II

(Dados do Objecto de Estudo)

1. Você sabe qual é a utilidade da Avaliação de Desempenho na sua organização?

- A () verificar se os colaboradores estão alcançando as metas
- B () verificar quem são os melhores colaboradores
- C () punir colaboradores
- D () não sabe

2- Com que freqüência é realizada a Avaliação de Desempenho na sua organização?

- A () a cada seis meses

- B () todo ano
- C () a cada dois anos
- D () não sabe

3- Você procura ter acesso aos resultados de sua avaliação?

- A () sim
- B () às vezes
- C () não me interessa

4- O que o processo de conhecimento dos resultados de sua avaliação lhe proporciona?

- A () sente-se motivado no trabalho
- B () sente-se obrigado a mudar de comportamento
- C () não lhe proporciona nada

5- Que tipos de benefícios a Avaliação de Desempenho lhe proporcionou?

- A () promoção
- B () teve um aumento de salário
- C () nenhuma

6- Na sua opinião o que a Avaliação de Desempenho proporciona para a DP World Maputo?

- A () atingir metas
- B () aumentar o lucro
- C () não proporciona nada
- D () não sabe

7- Você concorda que a Avaliação de Desempenho pode melhorar os processos de trabalho na DP World Maputo?

- A () sim
- B () não

Muito obrigada!