



**Universidade Politécnica
A POLITÉCNICA
INSTITUTO SUPERIOR ABERTO – ISA**

Curso de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos

O Contributo da Avaliação de Desempenho na Produtividade

Estudo de Caso:

Hidroelétrica de Cahora Bassa, Sociedade Anónima (HCB, S.A.)

Província de Tete (2016 – 20)

Estudante: Kátia Geraldina da Silva Couana

Código: 371520

Maputo

2021

Estudante: Kátia Geraldina da Silva Couana

Código: 371520

O Contributo da Avaliação de Desempenho na Produtividade

Estudo de Caso:

Hidroeléctrica de Cahora Bassa, Sociedade Anónima (HCB, S.A.)

Província de Tete (2016 – 20)

Monografia apresentada ao Instituto Superior Aberto, Universidade Politécnica, como requisito parcial para a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos.

Supervisor: Lic. Juvêncio Lina Rungo Naife

Maputo

2021

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 _____

Dedicatória

Dedico o presente trabalho aos meus pais (em memória), pela paciência e por nunca terem deixado de acreditar nas minhas qualidades como académica.

Pela sinceridade e amizade com que sempre se dirigiram a mim quando, com actos ou omissões, cometi erros.

Pelo afecto demonstrado durante todos os anos da minha vida académica e social.

Pelos ensinamentos, pela mensagem e pela experiência transmitida durante cada dia de convivência comum.

Pela compreensão demonstrada nos momentos mais difíceis desta jornada estudantil.

Pela disponibilidade e pela assistência prestada nos instantes em que mais precisei de apoio.

E, acima de tudo, pelo amor e carinho, que sempre tiveram por mim.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, importa expressar o meu sentimento de gratidão aos meus pais, em memória, que partiram antes da conclusão deste trabalho, que foram instigadores na realização desta proeza, tendo, com os seus doutos conselhos, despertado em mim a coragem de seguir em frente sem vacilo.

À minha família, pela atenção dispensada, pela paciência e compreensão que tiveram no decorrer deste percurso.

Estendo ainda os meus agradecimentos aos Gestores da HCB, S.A., ao Chefe do Departamento de Desenvolvimento Integrado da HCB, S.A., a todos os docentes, em especial ao meu Supervisor, pelo empenho, dedicação e objectividade na transmissão dos conhecimentos; aos meus colegas da faculdade, pelo auxílio prestado neste longo processo de aquisição de conhecimento; aos meus colegas de serviço, e a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram na execução deste trabalho.

À Deus, Pai todo-poderoso

Muitíssimo obrigado!

Parecer Técnico-Científico do Supervisor

Da análise feita ao Trabalho de Fim de Curso (TFC) de que a candidata **Kátia Geraldina da Silva Couana** é autora e do qual fui o Supervisor, tenho a tecer as seguintes considerações:

1. Tema escolhido: "O contributo da Avaliação de Desempenho (AD) na produtividade."

O tema é importante na medida em que, ao avaliar o desempenho dos colaboradores, permite a tomada de melhor decisão sobre o futuro dos mesmos, por um lado, e das empresas como um todo, por outro lado - assim concluíram os estudos realizados, dentre outros autores referenciados neste TFC, a Limongy-França (2002). A autora do presente TFC, baseia-se numa unidade empírica de análise, na qual estuda o contributo da AD, o quão foi capaz, entre os anos 2016 e 2020, de identificar, com precisão, *o desempenho na produtividade da HCB S.A.* advindo dos *colaboradores*.

2. Metodologia de investigação

A Candidata 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

O trabalho está apresentado de forma correcta, à luz das orientações para a elaboração de trabalhos académicos emanadas pelo Conselho Científico da Universidade Politécnica, em Agosto de 2016, ainda em vigor.

4. Sintaxe e considerações finais

O trabalho não apresenta falhas relevantes de sintaxe nem de semântica. Eventuais, mas pequenos, erros ortográficos/semânticos podem ser corrigidos pela Candidata após a Defesa.

Do acompanhamento feito, constatei que a Candidata demonstrou um assimilável interesse ao longo do trabalho, participação e motivação tendo sido suficientemente assertiva em relação à forma de pesquisa e implementação de conhecimentos teóricos.

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

Maputo, Julho de 2021

Lic. Juvêncio Naife
Supervisor

Resumo

A presente Monografia intitula-se "O contributo da avaliação de desempenho na produtividade." O problema que conduziu a presente pesquisa foi derivado do aparente e especulativo deficiente desempenho individual (do colaborador) que provoca um deficiente desempenho global (HCB). Questão de partida: *Qual foi o contributo da AD na produtividade da HCB, entre os anos 2016 e 2020?* H_0 - O processo de AD não contribuiu para a produtividade da HCB, S.A. entre os anos 2016 e 2020; H_1 - O processo de AD contribuiu para a produtividade da HCB, S.A. entre os anos 2016 e 2020. O objectivo geral é analisar o processo de AD dos colaboradores das empresas. Os objectivos específicos são: descrever como é que a AD é percebida pelos gestores e colaboradores da HCB, S.A., Tete; avaliar o contributo do processo de AD dos colaboradores da HCB, S.A., Tete; e, propor estratégias para melhoria da produtividade através do processo de AD dos colaboradores da HCB, S.A. A metodologia, quanto à natureza assenta-se no método qualitativo-quantitativo; quanto aos fins, descritiva e de campo. A população é de 849 colaboradores e a amostra é de 360, seleccionados de forma intencional. Os resultados mostraram que há maior representatividade na amostra que acredita que a AD serve para melhorar o desempenho e, por via disso, alcançar as metas. Dadas a evidências da pesquisa mostrarem que, apesar do facto constatado na pesquisa de que o desempenho da HCB teve registos de oscilações negativas, o estudo conclui que tal não se deveu ao mau desempenho dos colaboradores mas a factores exógenos e fora do controle da própria empresa. Todavia, conclui-se que a HCB S.A. não potencia a formação dos colaboradores, que poderia melhorar os níveis de desempenho dos colaboradores, incluindo, ajudar a resolver o problema visto como endógeno (o da seca dos rios), com a identificação de soluções para conter o mal dos decréscimos de GWh de electricidade. Rejeita-se a H_0 segundo a qual o processo de AD não contribuiu para a produtividade da HCB, S.A.; Valida-se a H_1 que defende que o processo de AD contribuiu para a produtividade da HCB, S.A. O problema levantado não foi confirmado pois o estudo não encontrou evidências de colaboradores que deixam de exercer suas funções ou que não realizam suas actividades. Recomenda-se: A aposta pela formação dos colaboradores deve ser prioridade quanto o é a produção de GWh de energia, para assegurar a melhoria contínua de produtividade e eliminar desperdícios.

Palavras-chave: Contributo; Avaliação de desempenho; Produtividade; Colaboradores.

Abstract

This monograph is entitled "The contribution of performance evaluation to productivity." The problem that led to the present research was derived from the apparent and speculative deficient individual (employee) performance that causes a deficient overall performance (HCB). Starting question: What was the contribution of AD in the productivity of HCB, between the years 2016 and 2020? H0 - The AD process did not contribute to the productivity of HCB, SA. between 2016 and 2020; H1 - The AD process contributes to the productivity of HCB, SA between the years 2016 and 2020. The general objective is to analyze the AD process of company employees. The specific objectives are: to describe how AD is perceived by managers and employees of HCB, SA, Tete; evaluate the contribution of the AD process of employees of HCB, SA., Tete; and, propose strategies to improve productivity through the AD process of HCB, SA employees. The methodology, in terms of nature, is based on the qualitative-quantitative method; as to the purposes, descriptive and field. The population is 849 employees and the sample is 360, intentionally selected. The results showed that there is greater representation in the sample that believes that AD serves to improve performance and, therefore, achieve goals. Given the research evidence showing that, despite the fact found in the research that the performance of HCB had negative swings, the study concludes that this was not due to poor employee performance but to exogenous factors beyond the control of the company itself. However, it is concluded that HCB SA does not enhance the training of employees, which could improve the performance levels of employees, including helping to solve the problem seen as endogenous (the sevca of rivers), with the identification of solutions to contain the evil of the decreases in GWh of electricity. H0 is rejected according to which the AD process did not contribute to the productivity of HCB, SA.; H1 is validated, which argues that the AD process contributes to the productivity of HCB, SA. The problem raised was not confirmed because the study did not find evidence of employees who cease to exercise their functions or who do not carry out their activities. It is recommended: The commitment to training employees should be a priority when it comes to the production of GWh of energy, to ensure continuous improvement in productivity and eliminate waste.

Keywords: Contribution; Performance evaluation; Productivity; Collaborators.

Lista de Abreviaturas

Etc.	Etecêtera
H_0	Hipótese nula
H_a	Hipótese alternativa
n.º	Número
p.	Página

Lista de Acrónimos

AD	Avaliação de Desempenho
ID	Investigação e Desenvolvimento
SA	Sociedade Anónima

Lista de Siglas

DRH	Direcção de Recursos Humanos
HCB	Hidroeléctrica de Cahora Bassa
IRPC	Imposto sobre Rendimento de Pessoas Colectivas
IRPS	Imposto sobre Rendimento de Pessoas Singulares
RH	Recursos Humanos
SIGERH	Sistema de Gestão de Recursos Humanos

Lista de Símbolos

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

e^2 = Erro máximo permitido

Lista de Figuras

Figura 1 – Logotipo da HCB, SA.....	4
Figura 2 – Albufeira de Cahora Bassa.....	4

Lista de Quadros e Tabelas

Quadro 1 – Perfil da cotação da HCB, SA na Bolsa de Valores de Moçambique.....	5
Quadro 2 - Aspectos distintivos de AD tradicional e AD contemporânea.....	23
Tabela 1 – Perfil sociobiográfico dos inquiridos.....	43
Tabela 2 – Distribuição dos inquiridos por género.....	44
Tabela 3 – Distribuição dos inquiridos por nível de escolaridade.....	44
Tabela 4 – Distribuição dos inquiridos por <i>funções</i>	45
Tabela 6 – Respostas dos inquiridos à pergunta: <i>Você já se beneficiou de alguma avaliação do seu trabalho, aqui na HCB?</i>	46
Tabela 7–Respostas à pergunta: <i>Você tem conhecimento da existência do SIGERH?</i>	47
Tabela 8–Respostas à pergunta: <i>Sente que a HCB está a aplicar o Sistema?</i>	47
Tabela 9–Respostas à pergunta: <i>No seu entender, este Sistema serve para melhorar os níveis de desempenho dos trabalhadores?</i>	48
Tabela 10–Respostas à pergunta: <i>No seu entender, este Sistema serve para aumentar a produtividade da HCB?</i>	48
Tabela 11–Respostas à pergunta: <i>No seu entender, este Sistema serve para condicionar promoções, revisão de contratos ou nomeações para cargos de chefia?</i>	49
Tabela 12–Respostas à pergunta: <i>Com que frequência é realizada a Avaliação de Desempenho na HCB?</i>	50
Tabela 13–Respostas à pergunta: <i>Tem acesso ao resultado do seu desempenho?</i>	51
Tabela 14–Respostas à pergunta: <i>O que o processo de conhecimento da AD da HCB lhe proporciona?</i>	52
Tabela 15–Respostas à pergunta: <i>Que benefício(s) a Avaliação de Desempenho lhe proporcionou?</i>	53
Tabela 16–Respostas à pergunta: <i>Na sua opinião, o que a AD proporciona à HCB?</i>	54

Tabela 17–Respostas à pergunta: <i>Concorda que a AD pode melhorar os processos de trabalho na HCB?</i>	55
---	----

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição da amostra por <i>género, nível de escolaridade e funções</i>	45
Gráfico 2 – Perfil de respostas sobre desempenho individual dos colaboradores da HCB, SA.....	49
Gráfico 3–Respostas à pergunta: <i>No seu entender, este Sistema serve para condicionar promoções, revisão de contratos ou nomeações para cargos de chefia?</i>	50
Gráfico 4 –Respostas à pergunta: <i>Com que frequência é realizada a AD na HCB?</i>	51
Gráfico 5 –Respostas à pergunta: <i>Com que frequência é realizada a AD na HCB?</i>	52
Gráfico 6–Respostas à pergunta: <i>Que benefício(s) a AD lhe proporcionou?</i>	53
Gráfico 7–Respostas à pergunta: <i>Na sua opinião, o que a AD proporciona à HCB?</i>	54
Gráfico 7–Respostas à pergunta: <i>Concorda que a AD pode melhorar os processos de trabalho na HCB?</i>	55
Gráfico 8–Evolução do resultado operacional da HCB SA no triénio 2017 e 2019	56

Lista de Anexos

ANEXO I - Credencial.....	62
ANEXO II – Processo de AD da HCB SA.....	63
ANEXO III – Produção da HCB SA em 2016.....	64
ANEXO IV – Performance da produção 2019-20.....	65
ANEXO V – Performance da produção em 2017.....	66

Epígrafe

“Avaliar um desempenho significa julgá-lo ou atribuir-lhe um conceito diante de expectativas preestabelecidas”

Catelli (1999).

Índice

Folha de Aprovação.....	iii
Dedicatória.....	iv
Agradecimentos.....	v
Parecer do Supervisor.....	vi
Resumo.....	vii
<i>Abstract</i>	viii
Lista de Abreviaturas.....	ix
Lista de Acrónimos.....	x
Listas de Siglas.....	xi
Lista de Figuras e Quadros.....	xii
Anexos.....	xiii
Capítulo I.....	1
1. Introdução.....	1
1.3. Hipóteses	8
1.4. Objectivos.....	8
1.4.1. <i>Objectivo geral</i>	9
1.4.2. <i>Objectivo específicos</i>	9
1.5. Justificativa.....	9
a) <i>Relevância pessoal</i>	8
b) <i>Relevância científica</i>	9

c) <i>Relevância sócio-económica</i>	10
1.6. Estrutura da Monografia.....	10
Capítulo II	11
2 Revisão da Literatura	11
2.1. Conceito de Avaliação de Desempenho (AD)	12
2.1.2 Conceito de produtividade.....	12
2.1.3 Medição da produtividade	13
2.1.4 Determinantes da produtividade.....	14
2.2. Desenvolvimento circunstancial, descritivo e detalhado do fenómeno em estudo.....	16
2.2.1 <i>Evolução Histórica da Administração da Produção</i>	17
2.3 Marco Teórico.....	19
2.3.1 <i>Objectivos de AD</i>	19
2.3.2 <i>Vantagens da AD</i>	20
2.3.3. <i>Vantagens para a instituição</i>	20
2.3.4 <i>Vantagens para a chefia</i>	20
2.3.5. <i>Vantagens para os subordinados</i>	21
2.3.6 <i>Trabalhadores como activos intangíveis</i>	20
2.3.7 <i>Métodos de avaliação de desempenho</i>	21
2.3.7.1 <i>Aspectos que distinguem métodos tradicionais de avaliação de desempenho</i>	22
2.3.8 <i>Capital humano e produtividade</i>	23
2.3.9 <i>Remuneração e produtividade</i>	24
2.3.9.1 <i>Horas extraordinárias</i>	24
2.3.10 <i>Avaliação de desempenho versus Absentismo</i>	27
2.3.10.1 <i>Causas do absentismo</i>	27
2.3.10.2 <i>Avaliação de desempenho versus absentismo</i>	30
2.3.11 <i>Avaliação de desempenho versus descrição e análise de funções</i>	30
2.3.12 <i>Gestão de Formação versus Desempenho</i>	31
2.4 Marco Referencial.....	34
2.4.1 <i>Estudos nacionais</i>	34
2.4.2 <i>Estudos internacionais</i>	36
Capítulo III	39

3. Metodologia	39
3.1. Quanto à natureza	39
3.2. Quanto aos fins	39
3.3. Quanto às técnicas de pesquisa.....	40
3.4. População e selecção da amostra.....	40
3.5. Procedimentos	41
3.6. Considerações éticas.....	41
Capítulo IV	43
4 Resultados	43
4.1 Perfil dos inquiridos (Amostra)	43
4.3 Resultados da Análise Documental	56
Capítulo V	58
5 Discussão	58
Capítulo VI.....	60
6 Conclusão.....	60
Recomendações	60
<i>i. Limitações da pesquisa</i>	61
<i>ii. Recomenda-se</i>	61
Referências Bibliográficas	63

Capítulo I

1. Introdução

O presente trabalho tem como tema: "O contributo da Avaliação de Desempenho - AD na produtividade." O tema constitui mais um contributo para a tão discutida valorização do capital humano nas organizações. De acordo com o artigo de GIMENE, BECHARA, NEVES, *et al* (2012), o capital intelectual tem sido cada vez mais valorizado dentro da área organizacional, pois constatou-se que as pessoas potencialmente têm uma capacidade muito grande de agregar valor as suas organizações. Os autores concluíram que, para que as pessoas desenvolvam bem os seus trabalhos, é necessário que elas estejam preparadas para fazê-lo e que estejam motivadas para desempenho das suas funções.

Neste trabalho, a AD, não entendida como um instrumento de repreensão nem sancionatório sobre o desempenho dos colaboradores, é visto como um caminho para a motivação dos colaboradores porque constitui um instrumento essencial para as empresas que pretendem analisar os processos de trabalho e as metas que os seus colaboradores precisam alcançar, pois, é através desta avaliação que pode ser observado o desenvolvimento produtivo de uma organização (produtividade), e se tomar melhor decisão sobre que avanços e recuos que a empresa deve tomar em consideração.

No contexto moçambicano, é apresentada neste trabalho uma reflexão crítica que recai, sobretudo na função pública, onde nota-se o uso desta componente, na AD dos colaboradores e a questão incessante sobre até que ponto a pessoa que nos avalia é objectiva e não é influenciada por factores como a corrupção, o nepotismo, o favoritismo, dentre outros factores que a perigam. Baseada no raciocínio 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 desenho.

CHIAVENATO (1999), citado por MEDALA (2020) sublinha que, 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.

Esta abordagem tradicional é comum na AD dos funcionários 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.

O mesmo autor explica que tal AD 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.

Felizmente, esta abordagem, faz-nos perceber, que esta clássica maneira de avaliar o desempenho vem sendo abandonada, 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 AD 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.

MEDALA (2020) sustenta que, os resultados da modalidade de AD do funcionário por competência no contexto moçambicano trariam resultados muitíssimo satisfatórios na medida em que os funcionários avaliados percebem que a evolução profissional será benéfica não só para a empresa/organização, mas também para a carreira pessoal deles. No entanto, uma AD responsável, para nós, seria aquela que procura de forma objectiva, ajudar o colaborador 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.

A presente pesquisa faz um enfoque sobre a realidade moçambicana, numa estrita comparação com os pressupostos apresentados pelos teóricos, baseados em diferentes contextos, regionais e internacionais objectivando, avaliar o contributo da AD dos colaboradores da HCB, S.A..

1.1. Delimitação espaço-temporal do tema

LAKATOS & MARCONI (1992) explicam que o tema deve ser delimitado para que possa ser tratado em profundidade. No entanto, as autoras alertam para os perigos da excessiva especialização/delimitação, que impede a síntese do trabalho, a correlação entre as ciências e pode dar uma visão unilateral do tema.

CERVO & BERVIAN (2002, p. 82), por seu turno, explicam que a tendência mais comum é a escolha de temas que, por sua extensão e complexidade, impeçam estudos em profundidade. Assim, após a escolha do tema, é necessário delimitá-lo. Estes autores afirmam que “delimitar o tema é seleccionar um tópico ou parte a ser focalizada.”

Com base no exposto, compreende-se que, quando se fala em delimitação temática devem-se observar o máximo de influências externas e internas que poderão afectar a realização do trabalho. Se a delimitação temática da pesquisa envolve a sua realização na área “X” da cidade “Y”, é necessária a observação de elementos externos como condições/autorização para a realização da pesquisa no sector, interferência da pesquisa no processo de trabalho, influência da pesquisa no cotidiano das pessoas, disponibilidade em encontrar pessoas para colectar dados, dentre outras premissas.

Assim, o tema da presente pesquisa delimita-se à HCB, S.A., sita no Distrito de Cahora-Bassa, na Província de Tete, região central de Moçambique. Foi escolhida uma Instituição participada pelo Estado e pela tutela Privada, o que a confere, a categoria de sociedade anónima. Por entender-se que existe uma intervenção do Estado, contextualizamos na nossa problematização que as instituições públicas devem servir de exemplo mas que, na realidade, são as mais vulneráveis sob ponto de vista de gestão, não são sustentáveis e não alcançam os níveis de produtividade desejados, mesmo em momentos em que a economia é estável – pode estar por detrás deste cenário a deficiente AD dos trabalhadores e dos seus gestores.

1.1.1 Delimitação no espaço: Apresentação da unidade empírica de análise – a HCB, SA

A Hidroelétrica de Cahora Bassa, S.A. (HCB, SA), é uma sociedade anónima constituída à luz da legislação moçambicana e devidamente registada junto à Conservatória do Registo de Entidades Legais, sob o número 100073889, com sede na Vila do Songo, Distrito de Cahora Bassa, Província de Tete, República de Moçambique.

Figura 1 – Logotipo da HCB, SA



Fonte: <https://www.google.com/search?q=HCB+DE+Mo%C3%9A> (acesso em 12/12/2020).

A HCB foi constituída no dia 23 de Junho de 1975, por escritura pública celebrada nessa mesma data, lavrada nas *folhas 2 do Livro de Notas Diversas*, número 34-D, do Segundo Cartório Notarial de Lourenço Marques (actual Cidade de Maputo). É uma sociedade de duração indeterminada.

Figura 2 – Albufeira de Cahora Bassa



Fonte: [https://www.google.com/search?q=HCB+DE+Mo%C3%](https://www.google.com/search?q=HCB+DE+Mo%C3%9A) (acesso em 12/12/2020).

A HCB foi constituída no dia 23 de Junho de 1975, por escritura pública celebrada nessa

Nome	Tipo	ISIN	Valor Nominal (MZN)	Último Preço (MZN)	Varição
-------------	-------------	-------------	--------------------------------	-------------------------------	----------------

mesma data, lavrada nas folhas 2 do Livro de Notas Diversas, número 34-D, do Segundo Cartório Notarial de Lourenço Marques (actual Cidade de Maputo). É uma sociedade de duração indeterminada.

Nos termos dos Estatutos em vigor, a HCB tem por objecto social principal a exploração, em regime de concessão, do aproveitamento hidroelétricos de Cahora Bassa e, em geral, a produção, transporte e comercialização de energia eléctrica, incluindo a importação e exportação, tudo nos termos do contrato de concessão.

A HCB, SA tem suas acções cotadas na Bolsa de Valores, o que a confere a categoria de empresa de capital aberto, com os dados cotados tais recentes ilustrados no Quadro abaixo:

Quadro 1 – Perfil da cotação da HCB, SA na Bolsa de Valores de Moçambique

HCB	Acções	MZHCB0AONEB6	1,00	2,35	0,00%
-----	--------	--------------	------	------	-------

Fonte: <http://www.bvm.co.mz/index.php/pt/mercado/empresas-cotadas/1836-hcb> (acesso em 4/04/2021)

1.1.1.1 Conselho de Administração

- Dr. Boavida José Lopes Muhambe – Presidente do Conselho de Administração
- Eng.º Moisés Machava – Administrador Executivo
- Eng.º Abraão dos Santos Rafael – Administrador Executivo
- Dr. Rui Manuel Alfredo da Rocha – Administrador Executivo
- Eng.º Nilton Sérgio Rebelo Trindade – Administrador Executivo
- Dr. Manuel Jorge Tomé – Administrador Não-Executivo
- Eng.º João Faria Conceição – Administrador Não-Executivo

1.1.2 Delimitação no tempo

A delimitação temporal do estudo, situa-se entre os anos 2016 e 2020. A escolha do período deveu-se ao facto de ter sido a partir do ano de 2016 que a autora despertou interesse com temáticas ligadas com as relações humanas aliadas a gestão de pessoas, tendo por via disso conseguido identificar fragilidades elucidadas na problematização, mercê de ser colaboradora da empresa em estudo.

Pretende-se, desta forma, a partir de uma pesquisa exploratória, perceber o contributo AD dos trabalhadores na produtividade da HCB, S.A..

1.2. Problematização

A produtividade *versus* AD dos colaboradores constituem objecto da presente pesquisa. Por isso, a seguir, é apresentado o corolário que, dentre outros, moveu a pesquisadora em aprofundar o estudo.

CartaMZ (2021) publicou um artigo segundo o qual a Hidroeléctrica de Cahora Bassa (HCB), empresa em estudo, distribuiu no ano de 2020 um dividendo de 0,064 Meticais por acção aos seus mais de 16.000 accionistas. Neste ano (2021), a empresa comunicou que vai pagar 0,111 Meticais por acção, o que representa um incremento de 73,6 por cento em relação aos dividendos pagos em 2020. Embora este ano o dividendo tenha crescido, continua certamente irrisório (tal como no ano passado, em que o facto mereceu várias críticas por parte dos accionistas e não só), pois, do valor, o investidor deve subtrair dez por cento de IRPC ou IRPS e outros encargos eventualmente cobrados pelos bancos, por cada acção, adquirida por três Meticais. Feitas as contas, o accionista fica com migalhas, embora a distribuição feita pela HCB seja justa, olhando para o número de investidores (ou accionistas) e suas respectivas acções. A empresa divide o valor total de dividendos pelo número de acções dos investidores. Tenha-se presente que “o pagamento dos dividendos de 2021 decorre da aprovação da aplicação dos resultados no montante de 9.8 mil milhões de Meticais em que 40 por cento foram destinadas às reservas livres, 30 por cento às reservas de lucros a realizar e 30 por cento aos dividendos”.

O deficiente desempenho individual (do colaborador) pode provocar num deficiente desempenho global (HCB). Ao invés de a AD servir como uma ferramenta de auxílio ao processo de tomada de decisões administrativas com vista a melhoria das relações dentro da organização, identificação das necessidades de formação, promoções entre outras, as organizações públicas ainda limitam-se a promover e a progredir a carreira de colaboradores que, efectivamente, não exercem suas funções, não realizam suas actividades, não executam suas tarefas e nem cumprem suas obrigações, o que gera um peso ao orçamento do Estado, por remunerar funcionários ociosos, o que gera o apanágio de que o Estado é sobejamente conhecido, onde impera a ineficiência.

RUAS (2007:70) explica que:

É a partir da pergunta a investigar que se compreende de forma mais clara como se deve conduzir todo o processo de investigação para se dar uma solução ao problema a ser investigado. É também através da pergunta a investigar que se formulam as hipóteses de trabalho, que se identificam os paradigmas de investigação a serem seguidos, que se pré-definem as metodologias de investigação a serem utilizadas e se estabelecem as técnicas de colecta de dados e informação.

O problema levantado pode ter a sua origem no desempenho dos colaboradores, que afectou a produtividade. Deste modo, o problema acima conduz à seguinte questão de partida:

- Qual foi o contributo da AD dos colaboradores na produtividade da HCB, S.A. entre os anos 2016 e 2020?

1.3. Hipóteses

GIL (1991:17), sustenta que “hipótese é uma preposição que pode ser colocada à prova para determinar sua validade”.

Neste sentido, hipótese é uma suposta resposta ao problema a ser investigado. A origem das hipóteses poderia estar na observação assistemática dos factos, nos resultados de outras pesquisas, nas teorias existentes, ou na simples intuição. Serão duas as hipóteses a considerar neste estudo:

H₀ - O processo de AD não contribuiu para a produtividade da HCB, S.A. entre os anos 2016 e 2020;

H₁ - O processo de AD contribui para a produtividade da HCB, S.A. entre os anos 2016 e 2020.

1.4. Objectivos

MARCONI & LAKATOS (2002, p.24) defendem que “toda a pesquisa deve ter um objectivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar.”

Deste modo, vale concluir, que definir objectivos de pesquisa é, portanto, um requisito para desenvolver uma pesquisa científica. Assim, a pesquisa tem como objectivos, os seguintes:

1.4.1. Objectivo geral

- Analisar o processo de AD dos colaboradores das empresas.

1.4.2. Objectivo específicos

- Descrever como é que a AD é percebida pelos gestores e colaboradores da HCB, SA, Tete;
- Avaliar o contributo do processo de AD dos colaboradores da HCB, SA., Tete; e,
- Propor estratégias para melhoria da produtividade através do processo de AD dos colaboradores da HCB, S.A.

1.5. Justificativa

A justificativa, de acordo com MARCONI E LAKATOS (2002: 2018)

É o único *item* do projecto que apresenta respostas à questão *por quê?* de suma importância, geralmente é o elemento que contribui mais directamente na aceitação da pesquisa pela(s) pessoa(s) ou entidades que vão financiá-la. Consiste numa exposição sucinta, porém completa, das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização da pesquisa.

É forte a motivação da autora em perceber os contornos do problema relacionado com a produtividade da HCB, S.A. advindo do processo de AD. A escolha do tema, justifica-se pela sua relevância pessoal, relevância científica e sócio-económica:

a) Relevância pessoal

Como estudante do curso de licenciatura em Gestão de Recursos Humanos, o tema escolhido para pesquisa e a consequente elaboração do Trabalho de Diploma é fundamental porque está

inserido nesta área de formação, ao mesmo tempo que resulta da intenção de aprofundar conhecimentos sobre o tema.

b) Relevância científica

No âmbito científico ou académico, existe a convicção de que a pesquisa que aqui e agora se propõe efectuar será uma modesta contribuição para o enriquecimento do debate em torno do tema, trazendo assim novos elementos de análise ou subsídios que, constituirão um ganho para a Universidade Politécnica, visto que poderão servir de instrumento didáctico de referência e de consulta ao acervo da respectiva biblioteca, para a sociedade ou comunidade em geral e universidades ou academias em particular, que administram cursos relacionados com a Gestão de Recursos Humanos, a Administração Pública e outros afins, servindo de suporte para a elaboração de outros futuros estudos e trabalhos de investigação nas áreas afins, por forma a se produzir conhecimento ao nível local, o que permite uma comparação, em estudos futuros, das práticas empíricas postas em prática, neste caso, pelos gestores em Moçambique. Nessa perspectiva, esta pesquisa pretende ser uma fonte de recomendações certeiras para os interessados.

c) Relevância sócio-económica

Pretende-se fazer uma análise do processo de AD, verificando se a instituição utiliza a AD como um instrumento para tomada de decisão e motivação dos colaboradores e consequente aumento da produtividade da instituição, compreendendo ainda se a metodologia usada para o processo de AD é adequada aos objectivos da instituição. Esses pressupostos trazem uma grande relevância para a pesquisa, pois são pontos importantes no processo de AD dos colaboradores.

1.6. Estruturada monografia

A Monografia encontrar-se subdividida em seis Capítulos a seguir discriminados:

- O Capítulo I trata de questões introdutórias como a apresentação do tema em estudo, a identificação do problema a investigar, os objectivos, as Hipóteses (H), 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. Faz uma abordagem teórica sobre o os objectivos do processo de AD e a consequente eficácia na produtividade das empresas. Assim, este subcapítulo subdividir-se-á em (i) o marco conceptual, onde os conceitos básicos 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 apresentar a Metodologia da Pesquisa (tipo de estudo e desenho da pesquisa), a população e a amostra, as técnicas empregues na colecta e análise dos resultados bem como os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos seguidos no tratamento dos dados;
- O Capítulo IV - Ocupar-se da apresentação dos resultados empíricos da pesquisa, recolhidos no campo (HCB, SA);
- O Capítulo V – Dedicar-se à discussão dos resultados que consistiu no cruzamento dos dados através da técnica de triangulação (pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e dados recolhidos no campo de pesquisa); e,
- O Capítulo VI – Tece as principais conclusões e as recomendações apropriadas, quer para as empresas em geral, quer para a HCB, SA, em particular.

Capítulo II

2 Revisão da Literatura

O presente Capítulo dedica-se da fundamentação teórica, traz a definição conceitual da ética, suas modalidades, sua aplicação específica no âmbito empresarial, e mais especificamente na gestão das relações humanas nas organizações.

2.1. Conceito de Avaliação de Desempenho (AD)

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

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

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

A Avaliação de Desempenho 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.).

Para CHIAVENATO (1998, p.45):

A avaliação de desempenho 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 funcionários e assim verificar onde há mau funcionamento, para proporcionar ao funcionário o treinamento adequado.

LIMONGI-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.

Vale concluir 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 identifica dificuldades de supervisão e gerência, integração, adequação 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 acções praticadas pelo mesmo com as expectativas da Empresa. A avaliação de desempenho é uma atividade 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 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 produtividade

No actual período de conjuntura adversa para a maioria das economias mundiais defendido por muitos analistas como um dos períodos mais complicados de toda a história económica mundial, a produtividade empresarial ganha relevância acrescida. Uma empresa para se manter competitiva tem de produzir mais e melhor que a sua concorrente e, mais importante que todo o resto, tem de o fazer a um custo o mais reduzido possível. Neste capítulo será apresentado o conceito e a medição de produtividade, bem como as respetivas determinantes. Por fim, será realizado uma pequena contextualização da produtividade em Portugal do sector da construção civil comparando com outros sectores de actividade.

A Produtividade corresponde ao rácio dos bens produzidos (*Outputs*) sobre os factores utilizados para os produzir (*Inputs*). Associada à produtividade está a eficiência que decorre desse processo de produção. Esta serve como medida para medir a produtividade e corresponde ao nível de sucesso alcançado na transformação de inputs em *outputs* (OUM e CHUNYAN, 1995).

Este rácio dá-nos dados referentes a uma economia nacional, a um sector de actividade, a uma empresa ou a um trabalhador. Este indicador tem sido usado, muitas vezes, pelas organizações mundiais como Fundo Monetário Internacional (FMI); Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE); Banco Mundial (BM).

Produção não significa produtividade. É necessário não confundir os dois conceitos. Normalmente associa-se um aumento na produtividade a um aumento na produção, mantendo-se os inputs constantes. Contudo esta suposição nem sempre se verifica, uma vez que é possível aumentar a produtividade mantendo a produção constante mas utilizando menos inputs ao processo produtivo (BISCAYA, BRANCO, NUNES, *et al*, 2002). A produtividade está relacionada com a eficiência existente na utilização dos inputs para a produção de bens e serviços, enquanto que a produção se refere apenas á atividade de produzir bens e serviços (BISCAYA, BRANCO, *et al*, 2002).

2.1.3 Medição da produtividade

O conceito que está por detrás da medição da produtividade não reúne consenso por parte da comunidade científica, ao contrário do que sucede com o conceito de produtividade. Aspectos como a tecnologia, eficiência, benchmarking e o nível de vida, estão incluídos na medição da produtividade (OECD, 2001).

Já foi referido que o índice produtividade advém do rácio output/input, mas a dificuldade na sua medição surge no momento de decidir o que se deve introduzir no numerador e no denominador (JUAN E FEBERO, 1998). A razão para este facto está na finalidade que está subjacente à sua medição, uma vez que existem múltiplas finalidades que são medidas de diferentes formas.

Para CIBRÃO (2006), a medição de produtividade é condicionada pelo tipo de empresa ou sector que se está analisar e consoante os dados que dispomos.

2.1.4 Determinantes da produtividade

Quando SOLOW (1957), apresentou a sua teoria sobre o crescimento económico, inúmeros estudos se seguiram concentrando-se no contributo da inovação e das mudanças estruturais para o aumento da produtividade.

É importante referir que nem sempre as despesas em I&D conseguem desempenhos elevados em termos de produtividade. Prova disso foi que na década de 1970, com os choques petrolíferos, esta relação não se verificou (BISCAYA, BRANCO, NUNES, et al, 2002). Este facto pode dever-se à dificuldade da medição da produtividade nomeadamente no sector dos serviços e ao facto de as estatísticas de I&D só conseguirem captar uma parte do esforço despendido para captação de inovação.

Nem sempre um aumento da produtividade se traduz em crescimento para um país, uma vez que existem factores adversos que condicionam essa assunção.

Vale sublinhar que não devemos esquecer que os países que investem em I&D continuam a ter a vantagem de poder usufruir de um recurso bastante mais eficaz para contrariar e superar todas as vicissitudes que os países possam encontrar, como é exemplo a crise económica.

WIESER (2001) afirmou, que o investimento em I&D não beneficia apenas a inovação e os níveis de produtividade de quem nele investe, cria também externalidades positivas, das empresas e pessoas que lhes estão próximas. Nenhuma empresa consegue capturar todo o excedente criado através do investimento em I&D.

Porém, a produtividade de cada trabalhador não depende exclusivamente deste, uma vez que existem factores externos que impedem por vezes a continuação dos trabalhos. A tendência vai no sentido de as maiores contribuições para a produtividade não resultarem do trabalho directo dos trabalhadores, mas sim do indirecto. Alguns investigadores têm observado empiricamente o valor do trabalho indirecto nas organizações.

HAYES e CLARK (1986) investigaram como as organizações usam diferentes tipos de recursos estratégicos de forma a melhorar a produtividade. Estes analisaram doze fábricas de três empresas ao longo do tempo e os seus resultados indicaram que o aumento da produtividade estava associado a melhoria dos equipamentos, reduções com desperdícios de material,

simplificação do processo de trabalho, e investimento em capital humano (melhorar as competências dando formação aos seus trabalhadores).

Concluíram que o investimento em capital humano e equipamentos modernos melhorava a produtividade da empresa. LIEBERMAN (1989) foi mais longe e concluiu que a interacção entre os funcionários, as sugestões destes e a organização bem delineada de tarefas aumentavam a produtividade industrial.

O conceito de produtividade é definido genericamente como uma relação entre os bens produzidos e os factores utilizados na sua produção, designadamente, tempo, trabalho, matérias-primas, e significando a quantidade de produto, enquanto resultado do processo de produção, que é gerada por uma unidade de factor produtivo, isto é, a relação entre o que se obtém por unidade económica (factor, organização, região, país) e os recursos que essa produção consumiu (CAPUL e GARNIER, 1996, p. 363).

A produtividade é, assim, um conceito que tem algo de intuitivo, dado que a lógica que está subjacente à gestão de qualquer tipo de sistema é, em princípio, a da optimização da eficiência, o que se traduz parcialmente numa melhoria da produtividade.

Afinal, produtividade é o grau de eficiência na utilização de recursos” HAYES e CLARK (1986, p. 167). A sua natureza algo intuitiva, decorre do elevado grau de subjectividade a que as variáveis utilizadas na mensuração da produtividade estão sujeitas, pelo menos no respeitante à fixação de pressupostos, pelo que, tais dificuldades de mensuração acabam por estar intimamente relacionadas com as próprias características sistémicas das organizações.

2.2. Desenvolvimento circunstancial, descritivo e detalhado do fenómeno 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 actividade ou um conjunto de actividades 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 actividades, com prazos e todos os outros factores 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.

2.2.1 Evolução Histórica da Administração da Produção

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 à criação de fábricas, utilização intensiva de máquinas, os primeiros movimentos dos trabalhadores contra as condições de trabalho e a noção que o poderio económico e político se ligavam 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 o 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 actividades 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 actividade que este desenvolve, com o objectivo de identificar o seu desenvolvimento ao longo de um determinado período, se os objectivos 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 objectivos 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 trabalhadores 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 objectivos estratégicos da organização, mas também detectar 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 objectivos 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 objectivos 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 actividades planeadas e implementar possíveis medidas de correcção.

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 objetivos e são identificadas oportunidades de desenvolvimento profissional do avaliado (SEIXO, 2007).

A avaliação de desempenho fornece informações que auxiliarão nas decisões em relação a vários aspectos 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 Objectivos de AD

Os objetivos da avaliação de desempenho, 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; 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.

2.3.2 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.

2.3.3. Vantagens para a instituição

- 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.

2.3.4 Vantagens para a chefia

- 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.

2.3.5. Vantagens para os subordinados

- 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 habilidades;
- 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.

2.3.6 Trabalhadores como activos intangíveis

Depois de analisada a definição e os critérios de reconhecimento dos activos intangíveis, no presente subcapítulo é demonstrado de que forma os trabalhadores satisfazem essa definição e os respectivos critérios de reconhecimento.

As pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa e todos os activos e estruturas, quer tangíveis ou intangíveis, são resultado das acções humanas, daí a sua importância na estrutura de uma empresa (SVEIBY, 1998; citado por CONSTANTINO 2012).

As pessoas utilizam o seu raciocínio lógico e a sua criatividade para evoluir capacidades intangíveis. Evoluem no seu status social através de meios tangíveis, como imóveis, veículos ou outros bens de consumo para evoluírem no seu status social, através dos meios tangíveis.

Dessa forma, os meios intangíveis devem ser considerados como os mais importantes, pois todos os meios tangíveis surgiram da criatividade e do raciocínio lógico de um recurso humano.

DAMODARAN (2006) afirmou que uma empresa com conhecimentos elevados, empenhada e forte, vale mais que uma outra empresa com uma força de trabalho não especializada. Esta afirmação é importante sobretudo para entidades onde a maior parte do valor deriva do capital humano, como é o caso das consultoras, bancos de investimento ou clubes de futebol.

2.3.7 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. Escalas gráficas:* é o método que avalia o desempenho das pessoas através de factores 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 colectadas 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 factores de desempenho de cada funcionário, sendo que esses factores 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.

2.3.7.1 Aspectos que distinguem métodos tradicionais de avaliação de desempenho

Os métodos de AD, de acordo com a literatura consultada, evoluíram com o tempo. Assim, é apresentado no Quadro abaixo, alguns traços que ditaram tal evolução e como está a AD nos nossos dias.

Quadro 2 - Aspectos distintivos de AD tradicional e AD contemporânea

Métodos tradicionais	Métodos actuais
Os subordinados são avaliados pelo superior para que seus pontos fracos possam ser determinados.	Os subordinados se autoanalisam para definir, além de seus pontos fracos, os seus pontos fortes e potencialidades.
O chefe assume o papel de juiz	O chefe assume o papel de educador
O Subordinado tem papel mais passivo	O Subordinado tem papel mais activo
A eficácia dos chefes depende da sua capacidade de coagir subordinados a aceitarem as metas da empresa.	Cria-se um relacionamento em que os subordinados possam assumir responsabilidades.
Parte da premissa de que o superior conhece os subordinados o suficiente para decidir o que é melhor para eles.	Parte da premissa de que o próprio trabalhador sabe quais são as suas capacidades e necessidades.
A ênfase está no passado	A ênfase está no futuro
Enfatiza a personalidade do indivíduo	Enfatiza o desempenho do indivíduo

Fonte: Elaboração própria

2.3.8 Capital humano e produtividade

STEWART (1997, p.14) define capital intelectual como “...material intelectual (informação, conhecimento, propriedade intelectual e experiência) que pode ser utilizado para criar valor”

CÓRCOLES (2005) assinala que o capital intelectual será o conjunto de elementos baseados no conhecimento que geram ou gerarão valor para as organizações. Acrescenta ainda que os elementos serão os recursos humanos, capacidade de inovação, relações com os clientes, capital cultural e comunicacional.

CÓRCOLES (2005) consideram também que as organizações que adotem e desenvolvam a gestão do capital intelectual, poderão melhorar a sua estrutura organizativa, a qualidade dos processos internos e a sua imagem corporativa, devido à utilização do conhecimento. Os activos tangíveis, sendo importantes para as organizações, não são, nos dias de hoje, a sua maior vantagem competitiva.

MORENO (2002) partilha desta ideia, pelo que consideram que a maior fonte de riqueza económica das organizações não é a produção de bens materiais, mas sim a criação e utilização dos activos intangíveis (formação).

2.3.9 Remuneração e produtividade

Salários, de acordo com MASLOW (1970) é a razão pela qual um indivíduo procura um trabalho, dado que esta atende à necessidade mais básica da vida das pessoas. Ao longo da história tem havido uma discussão acerca desta temática.

HERZBERG (1967) argumentou que o dinheiro não é um elemento motivador, porém outras vozes são discordantes, os quais afirmaram que o dinheiro é o mais poderoso motivador dos trabalhadores da construção e os baixos níveis de remuneração são uma importante fonte de descontentamento entre os mesmos. STIGLITZ e SHAPIRO (1984) afirmaram que um aumento da produtividade de um trabalhador está relacionado com o seu rendimento.

2.3.9.1 Horas extraordinárias

Embora seja praticamente impossível observar diretamente as preferências dos trabalhadores em relação à sua oferta trabalho e utilidade, as remunerações ganhas através da realização de horas extraordinárias funcionam para os trabalhadores como um complemento ao salário auferido no final do mês.

Nas empresas têm sido frequentemente utilizadas como incentivo para acelerar o desempenho do cronograma (THOMAS, 1992).

Na teoria de contrato com informação assimétrica, longas horas de trabalho provocam elevada motivação e forte compromisso por parte dos trabalhadores, aumentando dessa forma a produtividade da empresa (LANDERS, REBITZER, et al, 1996).

Esta teoria está assente na suposição de que a correlação entre horas de trabalho e produtividade seja positiva. Contudo, vários autores, como ASHKENAZY (2004), defendem que o aumento das horas de trabalho tende a reduzir a utilidade dos trabalhadores, ou DRAGO (2004), que afirma que à medida que as horas se vão acumulando a fadiga toma conta da concentração dos trabalhadores e dessa forma impossibilitar o mesmo rendimento durante todo o período de laboração. Trabalhar horas extraordinárias potencia um aumento de consequências físicas para os trabalhadores decorrentes, em parte, do maior risco de lesões no trabalho associado geralmente às horas extraordinárias (DEMBE, ERIKSON, DELBOS, et al, 2005).

2.3.10 Avaliação de desempenho versus Absentismo

Segundo estudos realizados (GOMES, MELO et al, 1997), o absentismo é um dos problemas que está associado aos baixos níveis de desempenho e de produtividade, o que faz com que, as organizações demonstrem um interesse crescente em relação a esta problemática. Esta questão, ligada ao capital humano, acaba por retirar a competitividade internacional às empresas, pois aumenta significativamente os custos e não permite que estas respondam às solicitações do mercado.

O absentismo é considerado um problema social, administrativo e financeiro tanto para as empresas ou instituições como para as escolas, tanto nos países não desenvolvidos como nos países desenvolvidos. Este fenómeno não pode ser completamente eliminado, mas pode ser reduzido. Mas, para que isso ocorra, é necessário que as organizações tomem medidas proactivas, procurando obter um maior conhecimento sobre a problemática e as suas principais causas.

De um modo geral, o absentismo corresponde à falta do trabalhador ao trabalho. Na realidade, nem sempre se utiliza o mesmo conceito na definição do absentismo, este tem sido definido de modo diferente por vários autores. Segundo (DEMBE, ERIKSON, DELBOS, et al, 2005),

definimos absentismo como a ausência de funcionários durante o período normal de trabalho, devendo atribuir-se ao funcionário todas essas ausências, independentemente das suas causas. Esta definição acaba por não fazer uma distinção dos tipos de ausências enquadradas no absentismo, tornando a definição mais ampla.

Já CUNHA, REGO, CUNHA *et al.* (2010:771) diz que “o absentismo se refere à ausência inesperada de um trabalhador do seu posto de trabalho. O termo inesperado exclui as ausências devidas a férias, folgas, licenças especiais de ausência (maternidade), ou outros motivos conhecidos e ou programados pela organização”. Esta descrição acaba por especificar os tipos de ausência que não são consideradas absentismo.

Segundo GOMES, MELO *et al.*, (1997) o absentismo refere-se a um conjunto de comportamentos de ausência (não presença) no local de trabalho, classificando as ausências de modo qualitativo (ausência voluntária ou involuntária) e quantitativo (número excessivo de ausências). Afirmam, ainda, que o absentismo se refere à não comparência dos trabalhadores no seu local de trabalho, caracterizando outras formas de ausência como é o caso das férias, reforçando a ideia de ausências voluntárias ou involuntárias.

Como podemos verificar não existe uma definição consensual sobre o conceito de absentismo, pois uns autores consideram-no como ausência do trabalhador no seu local de trabalho, sem incluir as faltas expectáveis ou justificadas e, outros autores, consideram as ausências no sentido mais amplo, incluindo todas as ausências que o indivíduo efectua.

No entanto, para SILVA (2011) o absentismo pode ser definido e calculado de forma diferente de empresa para empresa, e as ausências que são consideradas relevantes para uma empresa podem não o ser para outra.

As ausências podem ser classificadas como ausências voluntárias e ausências involuntárias. GOMES, MELO, *et al.* (2010) referem ausências voluntárias (evitáveis) como ausência que depende da vontade do trabalhador, ou seja, ocorre devido à intenção do trabalhador de se ausentar, sendo estas associadas ao cumprimento de objetivos pessoais (relacionados com o próprio ou com a família). Quanto às ausências involuntárias (inevitáveis) são consideradas ausências independentes da vontade do indivíduo, estas estão fora do controlo do trabalhador e

podem ocorrer devido a um acidente, a uma doença ou outros factores, os quais, por seu turno, podem ter ou não causas profissionais.

Com base em diferentes definições sobre o conceito, parece ser consensual que o absentismo é considerado como a falta do trabalhador no local e no período normal de trabalho, excluindo as férias, folgas e licenças, uma vez que, por lei, estes são consideradas por direito (CUNHA, REGO, *et al.* 2010).

2.3.10.1 Causas do absentismo

De forma a controlar o absentismo é importante entender porque razão este ocorre. O absentismo pode ocorrer tanto por iniciativa do próprio trabalhador como por incentivo da organização. Ou seja, as causas nem sempre estão relacionadas com o trabalhador, estando muitas vezes associadas à própria empresa (SILVA, 2011).

Não existe um tipo de causa específica para o absentismo, pois estas variam, existindo assim diversos factores que o influenciam.

O absentismo pode ser a consequência de uma desmotivação no trabalho, e pode estar relacionado com o estado do próprio trabalhador em relação ao trabalho e à função que desempenha. Para o indivíduo, quanto menos interessante for o trabalho maior a probabilidade de se ausentar. Contudo, se o emprego comportar responsabilidades compatíveis com a remuneração e benefícios, este pode torna-se mais interessante e, por sua vez, mais satisfeito estará o trabalhador, apesar de estas condições nem sempre assegurarem a assiduidade ou não incentivarem o trabalhador a ausentar-se (PERETTI, FABI, *et al.*2012).

Não basta, porém, que o trabalhador se sinta desmotivado para faltar ao trabalho, pois esta desmotivação pode estar associada a outros factores. Segundo um estudo com Quadros médios e superiores de uma empresa têxtil, sobre o stress ocupacional, saúde e absentismo, realizado por GOMES *et al.* (1997), uma das causas do absentismo deve-se ao stress ocupacional. Quanto maior for o stress ocupacional experienciado pelos trabalhadores, maior o absentismo. Segundo este mesmo estudo a relação existente é uma relação indireta, pois o aumento de stress vai gerar

insatisfação nos trabalhadores que, por sua vez, gera maior absentismo (sob a forma de faltas ou ausências).

Neste sentido, o absentismo pode ter causas profundas, como sejam os aspectos ligados aos sentimentos de pertença à organização e o nível de satisfação do trabalhador (PERETTI et al.2012). Assim, pode afirmar-se, com base nos estudos realizados, que a insatisfação no trabalho conduz a um aumento do absentismo. Conforme o estudo realizado por Agapito et al. (2010), a insatisfação do indivíduo no trabalho influencia o absentismo relativamente aos aspetos relacionado com as relações com os colegas de trabalho, às condições materiais (os benefícios), à categoria profissional e à promoção no trabalho.

Estes aspectos acabam por ter uma maior influência no absentismo através da insatisfação que podem causar no trabalhador, podendo dizer-se que a relação entre a satisfação e o absentismo é negativa ou até directa, pois trabalhadores insatisfeitos são indivíduos com uma maior probabilidade de faltar (CUNHA et al., 2010).

PINTO (2006), refere que a doença é uma das componentes responsáveis por índices elevados de ausência nas organizações.

As causas do absentismo devem-se também à combinação de diferentes factores. A nível individual, remete o género (estudos demonstram que as taxas mais elevadas se encontram no sexo feminino, principalmente quando existem crianças pequenas), a idade (os mais velhos tendem ausentar-se menos devido a um maior ajustamento entre a pessoa e a organização, atitude profissional e estilo de vida), vida familiar (as mulheres tendem a ausentar-se mais devido às obrigações quotidianas da família), bem como o estatuto profissional do trabalhador. Ao nível organizacional, podemos mencionar o excesso de trabalho, a carga horária, o salário, as condições de trabalho (PINTO, 2006).

Ou seja, todas estas causas acabam por influenciar o comportamento do indivíduo. Assim, podemos dizer que tudo o que proporcionar uma atitude positiva, como a satisfação e a motivação, pode fazer com que ocorra uma diminuição do absentismo. Em contrapartida, tudo que deteriore a relação do trabalhador com a organização, nomeadamente a estagnação da carreira, tarefas monótonas e repetitivas, baixos salários e falta de reconhecimento, entre outros,

pode levar a um aumento do absentismo, originando assim consequências tanto para o indivíduo como para a organização. Pode afirmar-se que uma das principais causas de absentismo no local de trabalho é a insatisfação do trabalhador, cabendo a este decidir se vai ou não trabalhar (PINTO, 2006).

Alguns modelos do absentismo permitem identificar causas possíveis de absentismo. O Modelo Explicativo ou de diagnóstico do Absentismo, desenvolvido em 1990 por Rhodes e Steers. Centra-se nas decisões individuais que os trabalhadores adoptam relativamente à presença no trabalho, direcionando, no entanto, a atenção sobre a cultura absentista, as práticas organizacionais, a atitude, valores e metas dos trabalhadores (o contexto envolvente) e a percepção da capacidade para estar presente no local de trabalho (PINTO, 2006).

Um dos factores que mais condiciona a produtividade é o absentismo. As causas que podem levar um trabalhador a ausentar-se são diversas, desde problemas de saúde, problemas familiares ou problemas dentro do próprio local de trabalho.

Um estudo elaborado por BROUWER, RUTTEN, *et al*, (1997) concluiu que sete por cento dos empregados tinham problemas de saúde durante o trabalho, entre as quais encontravam-se as gripes, queixas psicológicas e *stress*. Quando os problemas de saúde não causam ausência no trabalho, podem causar perdas de produtividade. E quando existe ausência de trabalho, existem perdas de produtividade não só durante o período de ausência, mas também antes e após esse período (BROUWER *et al*, 1997).

O mesmo autor, revelou que cerca de 25 por cento dos entrevistados para o seu estudo afirmaram ter tido perdas de produtividade antes da sua ausência e 20 por cento afirmaram que sentiam que a sua produtividade não era a ideal depois de regressarem de um período de ausência. Os autores concluíram que esse facto levava a perdas de produção estimadas em 16 por cento, o que subestima os custos reais da produção e a produtividade real de cada trabalhador.

O absentismo pode ocorrer em situações de esgotamento emocional e físico por parte de uma pessoa e stress causada pela pressão exercida sobre o trabalhador (YANIV, 1994). Pode provocar que a empresa tenha de colocar pessoas em horário pós-laboral, uma vez que não tem pessoal para concluir as tarefas dentro do prazo proposto.

Muitas vezes o absentismo é uma ocorrência involuntária causada pelas condições de pressão a que um trabalhador está envolvido a cada dia que passa, o que dá origem ao stress (EHRENBERG, 1970).

2.3.10.2 Avaliação de desempenho versus absentismo

Um das condições para que uma pequena empresa esteja preparada para crescer consiste numa boa administração do negócio. Assim como qualquer outra organização, a pequena empresa precisa ser bem administrada para ter a sua sobrevivência garantida. Além disso, nas empresas em crescimento, a administração deve estar atenta às suas "famintas" necessidades de expansão.

Aquelas empresas que estão crescendo têm geralmente uma grande demanda por novos trabalhadores, novas tecnologias e conhecimento, novas estruturas físicas, e também por recursos monetários para financiar todas essas necessidades.

Caberá à administração da pequena empresa ser suficientemente eficaz, trazendo para a organização esses recursos na medida certa e no tempo correto. (ROBBINS, 2002).

2.3.11 Avaliação de desempenho versus descrição e análise de funções

A descrição e análise de funções, constitui a base de qualquer sistema de Recursos Humanos, fornecendo informação relevante para as várias práticas de GRH. É, assim, um instrumento utilizado nas organizações para definir e clarificar as responsabilidades e as exigências inerentes a cada função (GOMES, 2006).

Pode dizer-se que as organizações utilizam a descrição e análise de funções para conhecer o conteúdo das funções que este possui e o trabalho que será desenvolvido. Assim, a descrição de funções é um documento escrito, que diz o que o trabalhador que ocupa uma determinada função faz, como este executa a função e em que condições. Diz respeito ao que é feito (tarefas a desenvolver e comportamentos).

A análise de funções pode ser descrita como um estudo de uma ou várias funções existentes numa empresa e considerada como um processo estruturado e sistemático de recolha e organização de informação sobre o conteúdo das tarefas e operações que uma pessoa ou grupo devem realizar (GOMES et al, 1999).

Alguns autores consideram a descrição e análise de funções como uma espinha dorsal da GRH. Segundo GOMES et al. (1997), isto deve-se ao facto da DAF ser a primeira actividade da GRH, a qual fornece informações importantes para a tomada de decisão.

Ou seja, este instrumento tem relevância em várias vertentes (como já referido anteriormente), tais como: o recrutamento e seleção, que através dela podemos ter a precisão sobre quais as características que o candidato deve possuir para exercer o cargo, permitindo assim a construção do anúncio para o recrutamento; a avaliação de desempenho, a identificação pela DAF, dos deveres e responsabilidades que a função exige, permite a determinação dos padrões a alcançar e as actividades específicas a serem executadas; a formação, através de uma descrição correcta da função, contribui para estabelecer as necessidades de formação do trabalhador de cada posto de trabalho (GOMES et al.1997).

Em suma, a descrição e análise de funções serve como porta de entrada para as outras actividades de Gestão de Recursos Humanos.

2.3.12 Gestão de Formação versus Desempenho

A formação é um processo de gestão que contribui para a eficiência da organização. Segundo GOLDSTEIN (1991:43), a formação profissional é “a aquisição sistemática de competências, normas, conceitos ou atitudes que origina um desempenho melhorado em contexto profissional.”

Segundo CAETANO (2008), a formação é um factor importante, não só para o desenvolvimento das competências de um indivíduo, mas também é fundamental na estratégia da organização, pois é importante para a competitividade e para a empregabilidade dos trabalhadores. Na actualidade, as empresas procuram investir cada vez mais nos seus recursos humanos, passando a formação a desenvolver um papel importante dentro das organizações, para que este venha a responder de forma positiva aos novos desafios propostos.

Para CABRERA (citado por GOMES et al., 1997), a formação é tida como um conjunto de experiências de aprendizagem planeada por uma organização, com o objectivo de induzir mudanças na capacidade, no conhecimento e nos comportamentos dos trabalhadores na empresa, aplicando-os no trabalhador para melhorar o desempenho da empresa. Ou seja, a formação é vista como um instrumento de gestão orientada para o alcance das metas da organização.

CRUZ (1998) afirma que a formação deve sustentar a orientação estratégica da empresa e os seus objectivos devem ser definidos em função dos objectivos organizacionais. A formação tem como objectivo aumentar as competências e os conhecimentos das pessoas de forma a aumentar o seu desempenho na organização. Se esta for bem planeada estes objectivos serão alcançados. Pode-se dizer que a formação é um processo que permite as pessoas adquirirem novos conhecimentos que são relevantes para a realização do trabalho.

O processo de formação tem como um dos seus objectivos intervir e obter resultados em três áreas do saber que correspondem as competências que os indivíduos devem possuir, para executar a função. Estas áreas do saber, nas quais a formação intervém, correspondem às competências específicas/técnicas (saber saber e saber fazer), que são as competências que o indivíduo deve possuir para desempenhar uma função com eficácia, e às competências genéricas/transversais (saber ser e estar) que correspondem ao tipo de competências que podem ser transferidas de uma função para outra, de um contexto para outro.

A formação é importante não só para permitir uma melhor realização do trabalho, mas também para o indivíduo, para a organização e para a economia.

Neste sentido, GOMES *et al.* (1997), afirmam que, para além da formação ser um método mais eficaz de melhorar a produtividade, esta permite aumentar o valor do trabalhador no mercado de trabalho. Devido às mudanças tecnológicas e às constantes inovações, torna-se obrigatório a existência de formação uma vez que sem ela emerge estagnação. No que se refere a organização, para além de proporcionar o desenvolvimento dos trabalhadores, prepará-los para assumir outras responsabilidades e proporcionar a construção de atitudes positivas face à empresa, a formação pode também contribuir para a redução da rotatividade, do absentismo, dos acidentes do trabalho e a redução dos conflitos.

Logo, este processo deve ser entendido como uma acção estratégica. Mais do que um custo, a formação deve ser interpretada como um investimento (GOMES et al. 1997). Para que a formação seja bem-sucedida nas áreas de intervenção e não venha simplesmente ser um custo para a organização, tem que ser realizada e planeada de acordo com as quatro fases do ciclo de formação.

Segundo COWLING (1998), estas são importantes para uma boa gestão da formação, nomeadamente o diagnóstico de necessidades de formação, a concepção e planeamento da formação, bem como a execução e monitorização da formação e a avaliação da formação. No que concerne ao diagnóstico de necessidades de formação este consiste em detectar as necessidades, a nível individual/colectivo, a nível organizacional e operacional. Este constitui o ponto de partida para o planeamento da formação. Quando uma empresa faz o correcto levantamento das necessidades dos seus trabalhadores, e consegue conciliar com as necessidades da organização, realiza a formação sem pensar nos custos que lhes poderá proporcionar, a empresa cresce, torna-se diferente no mercado.

Desta forma, além de se sentirem valorizados, os trabalhadores vêem que a empresa os prepara para o mercado e lhes dá uma nova “bagagem” para enfrentar as diversidades no futuro. Após ao levantamento de necessidades é elaborada a concepção e o planeamento da formação.

Segundo COWLING (1998), nesta fase é estabelecido um conjunto de acções de formação de acordo com os critérios da empresa e dos participantes seleccionados, bem como as características (categorias profissionais, departamento) e o tipo de formação a adoptar (interna ou externa). São ainda definidos os objectivos, os formandos e formadores, a duração da acção de formação, bem como as formas de avaliação.

Depois da concepção e do planeamento é posto em prática as acções de formação. Nesta fase de execução/implementação deve fazer-se um acompanhamento e controlo das mesmas para analisar se tudo funciona como o previsto ou se tem algo a melhorar. A avaliação da formação é a última fase do ciclo de formação e visa a analisar até que ponto os objectivos foram alcançados, permitindo controlar os seus efeitos para agir em conformidade sempre que algo corra mal.

Em suma, a formação permite desenvolver a sua empregabilidade e faz com que sejam capazes de colocar as suas forças ao serviço de uma melhor qualidade de vida e maior realização pessoal. Serve ainda, para preencher as necessidades de planeamento de RH, actuar como catalisador de mudança, fomentar um clima de aprendizagem e servir a aquisição de vantagem competitiva (GOMES et al, 1997).

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

Uma pesquisa de 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 aí 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 funcionários 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 trabalhador por competência no contexto moçambicano trariam resultados muitíssimo satisfatórios na medida em que os trabalhadores 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 trabalhador 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 conseqüentemente incrementando a produtividade. O avaliador deve assim assumir a sua função e inspirar confiança e justiça no avaliado, sob pena de os resultados não serem percebidos de forma unânime, o que levaria a tomada de decisões não abonatórias as ambas partes.

2.3.1 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 actividade. 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 umas 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 do lead times para o tratamento das resquisições 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 do 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

3.1. Quanto à natureza

Neste trabalho foi utilizado o método qualitativo-quantitativo. A opção por este misto incide no facto de a metodologia qualitativa ser o método mais aconselhável quando estamos a avaliar pessoas, na medida em que lidamos com sentimentos, emoções, aprendizagem. O método qualitativo facilita a recolha de informações, garante a imparcialidade, permite um fácil agrupamento e classificação dos dados e da maior profundidade a informação recolhida.

LAKATOS e MARCONI (2003) defendem que, na pesquisa qualitativa, existe uma relação dinâmica entre o mundo real e sujeito, isto é, um vínculo indispensável entre o mundo objectivo e a subjectividade do sujeito que não pode ser traduzido em número; a interpretação de fenómenos e a atribuição de significados são básicos no processo da pesquisa, não requer os usos de métodos e técnicas estatísticas, onde o ambiente natural é a fonte directa para a colecta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. A pesquisa qualitativa baseia-se nas análises das estatísticas descritivas (a partir de tabelas e gráficos), onde o pesquisador deve analisar os seus dados indutivamente.

Assim, foram arrolados nos Gráficos, os resultados obtidos no HCB, S.A..

3.2. Quanto aos fins

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva e de campo, pois descreveu-se as características de determinada população ou fenómeno e o estabelecimento de relação entre as variáveis e envolve o uso de técnicas padronizadas de colecta de dados como questionário e observações directas do local.

LAKATOS; MARCONI (2003: 45), definem que “a pesquisa descritiva é aquela que expõe características de determinadas populações ou determinado fenómeno, estabelecendo também correlação entre variáveis e definindo a sua natureza, geralmente enquadra-se nas pesquisas de opiniões”.

GIL (2001) defende que a pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde

ocorre ou ocorreu um fenómeno, dispondo-se de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, questionários e observação participante.

3.3. Quanto às técnicas de pesquisa

Como técnicas de pesquisa sobre as quais os dados foram estudados, recorreu-se a quatro técnicas para a recolha de dados:

- i. A pesquisa bibliográfica consistiu na consulta de livros e artigos que falam sobre o assunto;
- ii. A pesquisa documental que serviu de base para a recolha de informações relevantes para o estudo, nos arquivos do Departamento de RH da HCB, S.A.;
- iii. Consultas na Internet como forma de colmatar algumas lacunas bibliográficas; e,
- iv. Questionário aplicado aos participantes. Trata-se de um questionário de autopreenchimento e de carácter anónimo.

3.4. População e selecção da amostra

A pesquisa de campo foi realizada na Vila do Songo tendo como população 849 funcionários da empresa da HCB. No estudo optou-se por amostras não probabilísticas, as que na visão de LAKATOS & MARCONI (2003), usam a forma intencional de selecção.

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

Onde: 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

e^2 = Erro máximo permitido

Assim sendo, consideram-se os 849 colaboradores como sendo o nosso universo, e presume-se que esse número equivale 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,

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 849}{0,05^2(849-1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} \Leftrightarrow n=360,4 \Leftrightarrow n \approx 360$$

Neste sentido, a amostra é constituída por 360 colaboradores seleccionados de forma intencional como forma de garantir a fiabilidade dos resultados. A amostra absorve 42,4 por cento do universo e é, portanto, considerada representativa, por ser grande ($n > 30$).

3.5. Procedimentos

Após a aprovação do Ante-projecto, solicitar-se-á uma Credencial à Universidade Politécnica para a colecta de dados na HCB, S.A.. Após aplicar os questionários utilizar-se-a o *Excel 2013* para o tratamento de dados sendo que os resultados serão apresentados em gráficos para melhor leitura e análise dos resultados.

3.6. 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, apresentação da credencial/carta dirigida à unidade empírica de análise - Direcção da HCB, S.A..

Assegurou-se aos participantes a liberdade de participação do estudo e desistência em qualquer etapa do mesmo. A participação será 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 guiões de entrevista 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

Os resultados recolhidos na HCB, S.A. são apresentados abaixo, sem qualquer modificação materialmente relevante. A análise e discussão dos mesmos, são feitos no Capítulo seguinte.

4.1 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, , tempo de serviço/antiguidade na empresa e, por fim, a função exercida até a data em que o Questionário foi aplicado, conforme ilustram a Tabela 1 e o Gráfico 1, a seguir:

Tabela 1 – Perfil sociobiográfico dos inquiridos

		Género	Nível de escolaridade	Renda	Tempo
N	<i>Valid</i>	360	360	360	360
	<i>Missing</i>	0	0	0	0
Mean		1.60	1.29	1.81	1.48
Mode		2	1	2	1
Std. Deviation		.492	.454	.815	.548

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Os dados, de acordo com a Tabela 1, foram todos validados pelo SPSS, portanto, não houve rejeição de nenhum dado, do total dos 360 colaboradores do HCB, S.A.

Tabela 2 – Distribuição dos inquiridos por *género*

GÉNERO					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	266	73.9	73.9	73.9
	Feminino	94	26.1	26.1	100.0
	Total	360	100.0	100.0	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Relativamente ao género, a maior parte da amostra é do género masculino, representando 266 colaboradores, o equivalente a 73.9 por cento da amostra, sendo os restantes 94 ou 26.1 por cento representado pelo género feminino.

Tabela 3 – Distribuição dos inquiridos por *nível de escolaridade*

NÍVEL DE ESCOLARIDADE					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Básico	75	20.9	20.9	20.9
	Médio	235	65.4	65.4	86.3
	Superior (pós-graduado)	3	12.7	12.7	99.1
	Superior (graduado)	46	.9	.9	100
	Total	360	100.0	100.0	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Quanto à *função desempenhada na HCB, S.A.*, os resultados mostram que a maioria (256; 71.2 por cento) é técnico em diferentes especialidades e a minoria (6; 1.8 por cento) é chefe de departamento (Tabela 4).

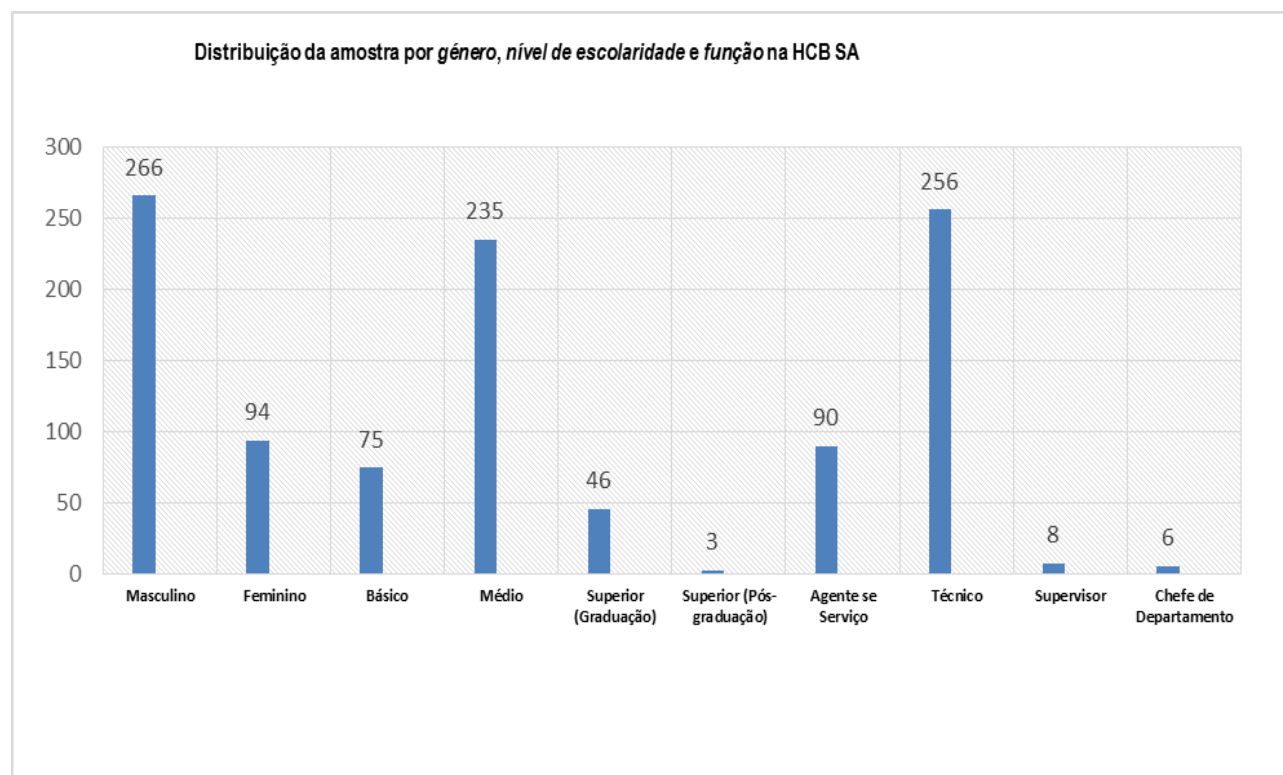
Tabela 4 – Distribuição dos inquiridos por *funções*

FUNÇÕES					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agente de serviço	90	24.9	24.9	24.9
	Técnico	256	71.2	71.2	96.1
	Supervisor	8	2.1	2.1	98.2
	Chefe de departamento	6	1.8	1.8	100
	Total	360	100.0	100.0	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O perfil sóciobiográfico dos colaboradores inquiridos é, assim, resumido no Gráfico 1, para permitir uma leitura analítica e melhor interpretação dos dados.

Gráfico 1 – Distribuição da amostra por *género, nível de escolaridade e funções*



Fonte: Concepção da autora (2020)

4.2 Resultados do objecto de estudo

Para analisar os pressupostos teóricos dos autores seleccionados sobre a relação AD *versus* produtividade de uma determinada unidade económica, seguem os resultados do instrumento aplicado aos colaboradores da HCB, S.A., na recolha de dados (questionário) que, no Capítulo seguinte, serão cruzados para posterior conclusão.

As respostas à questão: *Você já se beneficiou de alguma avaliação do seu trabalho, aqui na HCB*, indicam que todos (360; 100 por cento), já foi avaliada pelo seu trabalho (desempenho) na HCB, S.A..

Tabela 6 – Respostas dos inquiridos à pergunta: *Você já se beneficiou de alguma avaliação do seu trabalho, aqui na HCB?*

<i>Você já se beneficiou de alguma avaliação do seu trabalho, aqui na HCB?</i>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<i>Valid</i>	SIM, o meu desempenho aqui na HCB já fui avaliado(a)	360	100	100	100
	NÃO fui avaliado(a)	0	.0	.0	100
	Total	360	100.0	100.0	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Buscou-se saber sobre o nível de conhecimento dos colaboradores, nos diferentes níveis de actividade, da existência de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos na HCB, S.A. e, os resultados mostram que todos têm conhecimento da existência deste sistema, tal como ilustra a Tabela 7.

Tabela 7–Respostas à pergunta: *Você tem conhecimento da existência do SIGERH?*

<i>Você tem conhecimento da existência do SIGERH?</i>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<i>Valid</i>	SIM, tenho conhecimento da existência do SIGERH	360	100	100	100
	NÃO tenho conhecimento da existência do SIGERH	0	.0	.0	100
	Total	360	100.0	100.0	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Sobre o sistema, perto de 100 por cento dos colaboradores inquiridos foram unânimes em responder que a HCB, S.A. faz o pleno uso do mesmo, ao passo que um colaborador não respondeu (Gráfico 8).

Tabela 8–Respostas à pergunta: *Sente que a HCB está a aplicar o Sistema?*

<i>Sente que a HCB está a aplicar o Sistema?</i>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<i>Valid</i>	SIM, sinto que a HCB está a aplicar o Sistema.	359	99.7	99.7	99.7
	NÃO, sinto que a HCB não está a aplicar.	0	.0	.0	99.7
	Abstenção	1	.3	.3	100
	Total	360	100.0	100.0	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Na percepção da maioria (359; 99,7 por cento) dos inquiridos, o SIGERH serve para melhorar os níveis de desempenho dos trabalhadores, contra um colaborador que se absteve (Tabela 9).

Tabela 9–Respostas à pergunta: *No seu entender, este Sistema serve para melhorar os níveis de desempenho dos trabalhadores?*

<i>Este Sistema serve para melhorar os níveis de desempenho dos trabalhadores?</i>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SIM, o Sigerh serve para melhorar o desempenho.	359	99.7	99.7	99.7
	NÃO, sinto que a HCB não está a aplicar.	0	.0	.0	99.7
	Abstenção	1	.3	.3	100
	Total	360	100.0	100.0	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No entendimento dos colaboradores o Sigerh serve para aumentar os níveis de produtividade da HCB,S.A., como ilustra a Tabela 10.

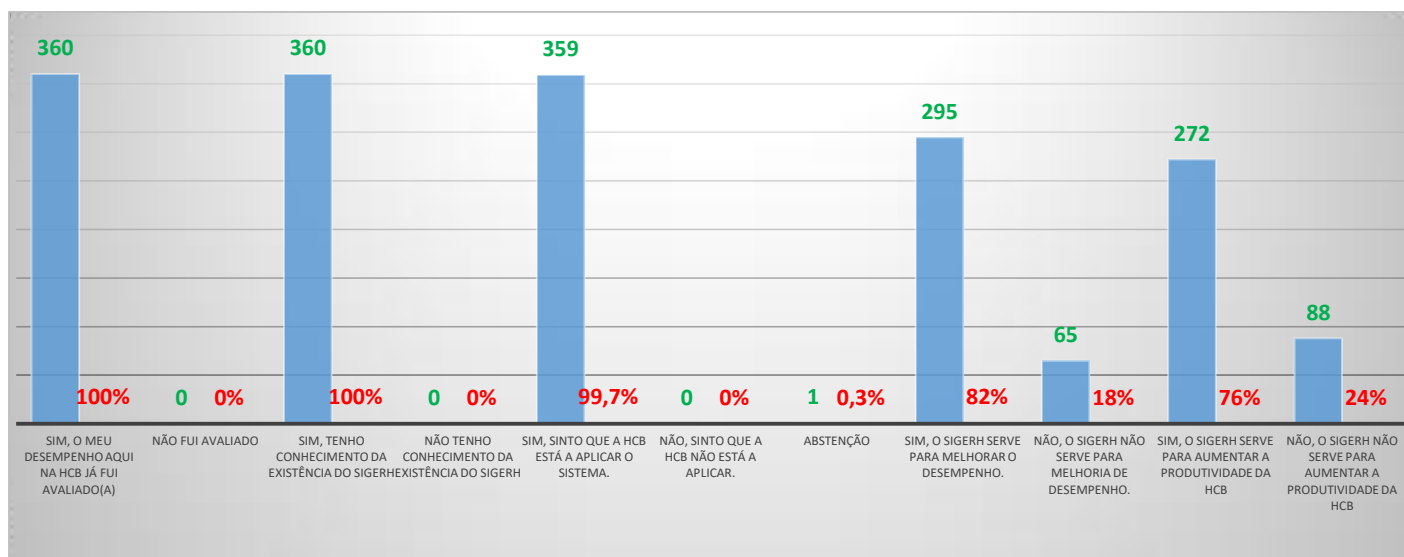
Tabela 10–Respostas à pergunta: *No seu entender, este Sistema serve para aumentar a produtividade da HCB?*

<i>Este Sistema serve para aumentar a produtividade da HCB?</i>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SIM, o Sigerh serve para aumentar a produtividade da HCB.	272	76	76	76
	NÃO, o Sigerh não serve para aumentar a produtividade da HCB.	88	24	24	100
Total		360	100.0	100.0	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Questionados sobre aferição do nível de desempenho individual, todos afirmaram que SIM, o seu desempenho na HCB foi avaliado; Esta e outros questionamentos sobre o desempenho, aplicado em separado, resumem-se no Gráfico 2, abaixo:

Gráfico 2 – Perfil de respostas sobre desempenho individual dos colaboradores da HCB, SA.



Fonte: Concepção da autora (2020)

A percepção da maioria (218; 61 por cento) dos inquiridos o Sigerh veio para condicionar promoções, revisão de contratos/nomeações para cargos de chefia e os restantes 142 (39 por cento) entende o contrário, isto é, o Sigerh não veio para condicionar promoções, revisão de contratos/nomeações para cargos de chefia. (Tabela 11):

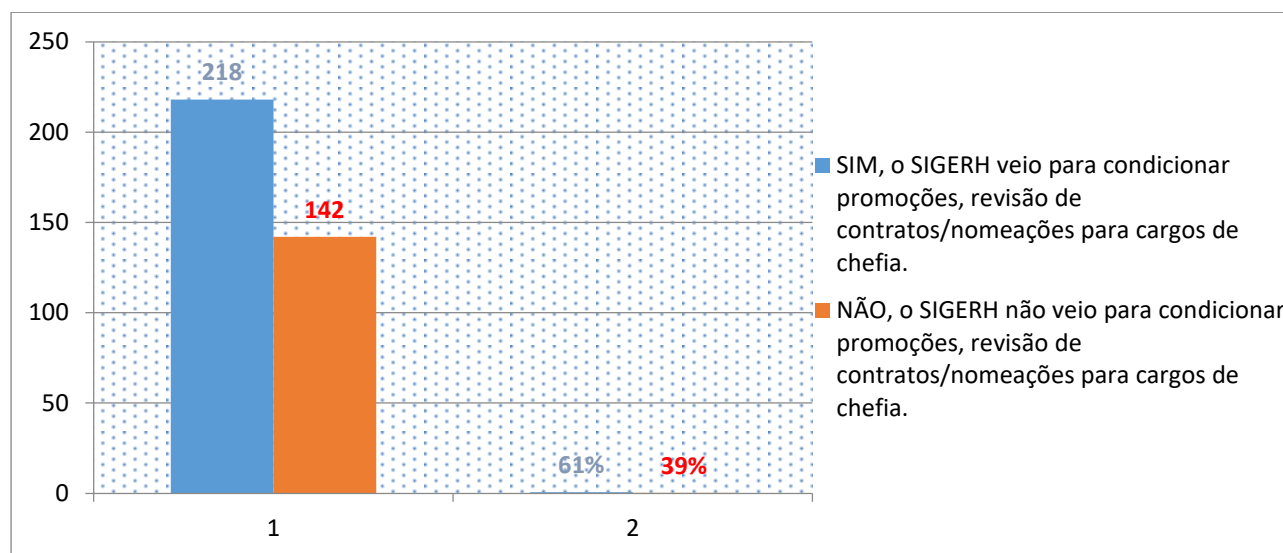
Tabela 11–Respostas à pergunta: *No seu entender, este Sistema serve para condicionar promoções, revisão de contratos ou nomeações para cargos de chefia?*

<i>Este Sistema serve para aumentar a produtividade da HCB?</i>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SIM, o Sigerh veio para condicionar promoções, revisão de contratos/nomeações para cargos de chefia.	218	61	61	61
	NÃO, o Sigerh não veio para condicionar promoções, revisão de contratos/nomeações para cargos de chefia.	142	39	39	100
	Total	360	100.0	100.0	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Para permitir uma melhor leitura, os dados da Tabela 11, resume-se no Gráfico 3:

Gráfico 3–Respostas à pergunta: *No seu entender, este Sistema serve para condicionar promoções, revisão de contratos ou nomeações para cargos de chefia?*



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

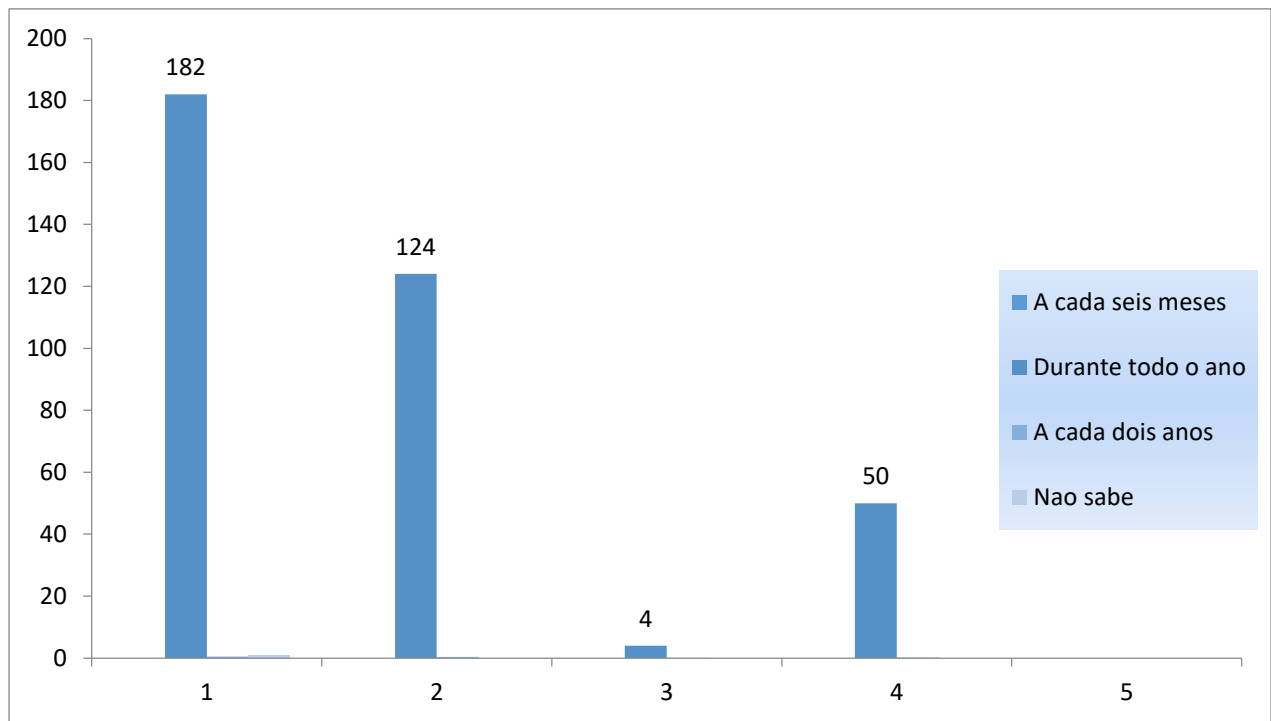
Relativamente à frequência com que o desempenho dos colaboradores da HCB S.A. é avaliado, a maioria (182; 50,6 por cento) aponta para o período semestral e a minoria aponta para um período bienal (Tabela 12 e Gráfico 4).

Tabela 12–Respostas à pergunta: *Com que frequência é realizada a Avaliação de Desempenho na HCB?*

<i>Com que frequência é realizada a Avaliação de Desempenho na HCB?</i>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<i>Valid</i>	A cada seis meses	182	50.6	50,6	50,6
	Durante todo o ano	124	34.4	34.4	85.0
	A cada dois anos	4	1.1	1.1	86.1
	Não sabe	50	13.9	13.9	100
	Total	360	100.0	100.0	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Gráfico 4 –Respostas à pergunta: *Com que frequência é realizada a AD na HCB?*



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Relativamente ao acesso do colaborador do resultado da AD aplicada, todos (360; 100 por cento) admitiram terem acesso, como ilustra a Tabela 13 e Gráfico 5, abaixo:

Tabela 13–Respostas à pergunta: *Tem acesso ao resultado do seu desempenho?*

<i>Tem acesso ao resultado do seu desempenho?</i>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<i>Valid</i>	SIM	360	100	100	100
	NÃO	0	.0	.0	100
	ÀS VEZES	0	.0	.0	
	Total	360	100.0	100.0	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

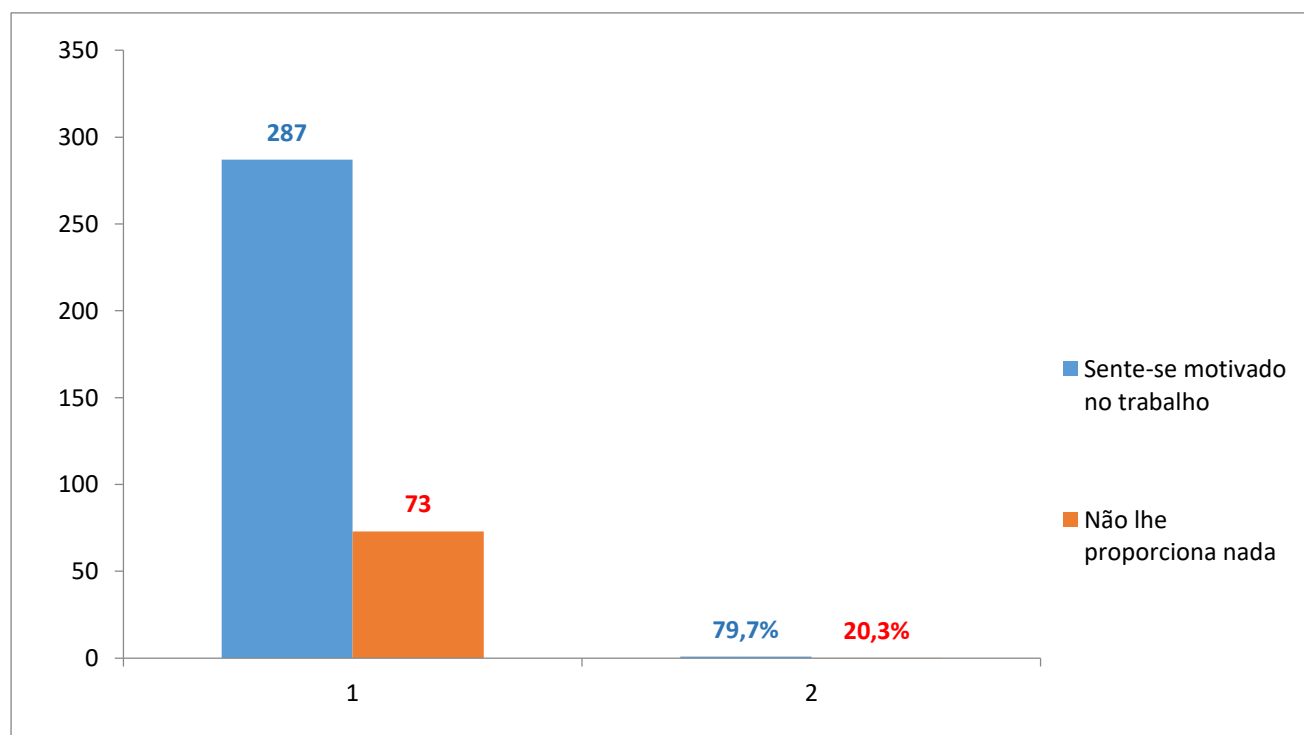
Quanto ao que *o processo de conhecimento da AD da HCB proporciona a cada colaborador*, a maioria (287; 79.7 por cento) respondeu que sente-se mais motivada no trabalho e os restantes (73; 20.3 por cento) respondeu negativamente, isto é, que conhecer o processo da AD da HCB S.A. nao lhe proporcionou nada (Tabela 14 e Gráfico 5).

Tabela 14–Respostas à pergunta: *O que o processo de conhecimento da AD da HCB lhe proporciona?*

<i>O que o processo de conhecimento da AD da HCB lhe proporciona?</i>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<i>Valid</i>	Sente-se motivado no trabalho	287	79.7	79.7	79.7
	Não lhe proporciona nada	73	20.3	20.3	100
	Total	360	100.0	100.0	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Gráfico 5 –Respostas à pergunta: *O que o processo de conhecimento da AD da HCB lhe proporciona?*



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

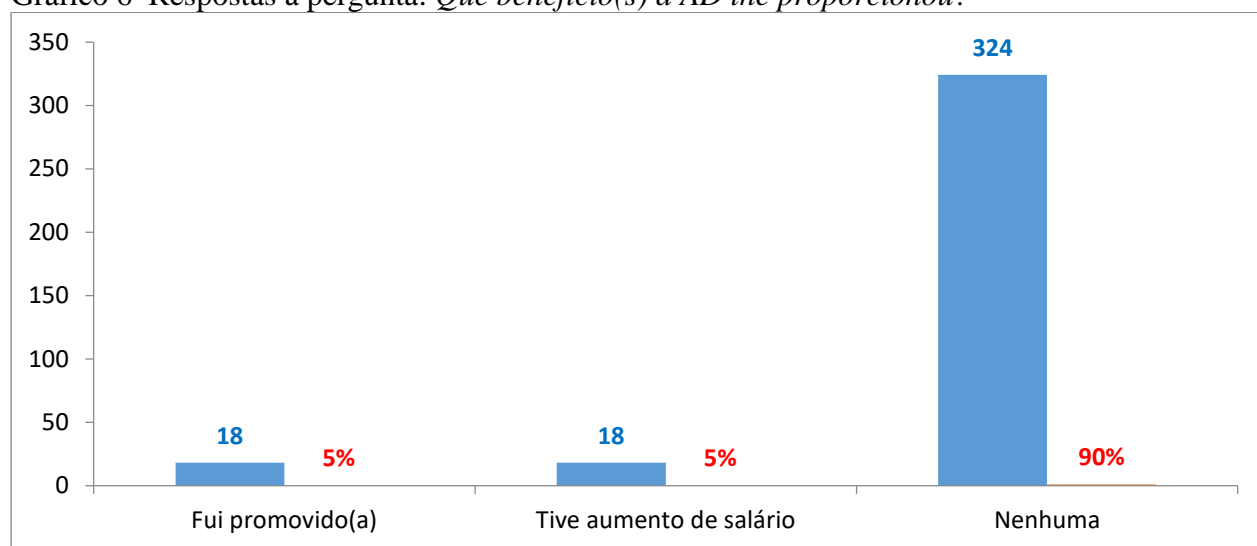
Relativamente à percepção sobre os benefícios proporcionados pela AD, a maioria (287; 79.7 por cento) aponta para a motivação como principal benefício e para os restantes 73 (20.3 por cento) não proporcionou nada.

Tabela 15–Respostas à pergunta: *Que benefício(s) a Avaliação de Desempenho lhe proporcionou?*

<i>Que benefício(s) a Avaliação de Desempenho lhe proporcionou?</i>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<i>Valid</i>	Sente-se motivado no trabalho	287	79.7	79.7	79.7
	Não lhe proporciona nada	73	20.3	20.3	100
Total		360	100.0	100.0	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Gráfico 6–Respostas à pergunta: *Que benefício(s) a AD lhe proporcionou?*



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

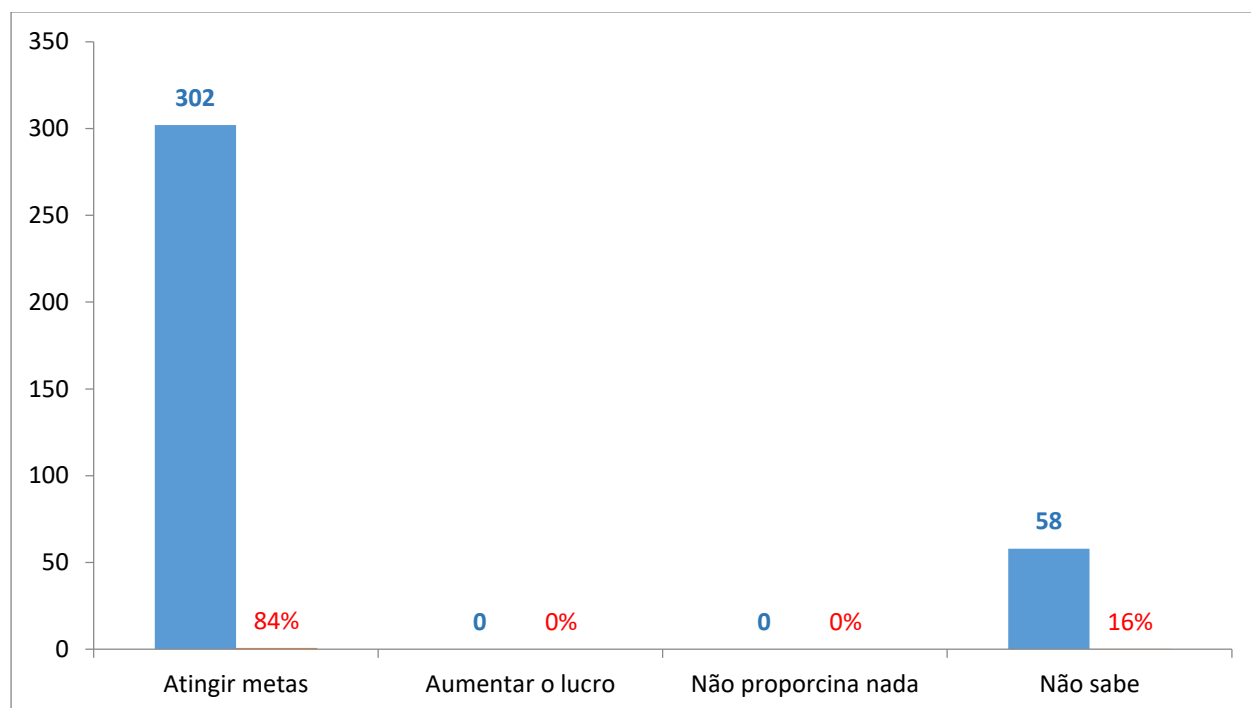
Na percepção dos inquiridos, quanto ao que a AD proporciona à HCB S.A., os resultados recolhidos indicam que a maioria (302; 84 por cento) aponta que a AD proporciona o alcance das metas e os restantes (58; 16 por cento) afirma não saber.

Tabela 16–Respostas à pergunta: *Na sua opinião, o que a AD proporciona à HCB?*

<i>Na sua opinião, o que a AD proporciona à HCB?</i>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<i>Valid</i>	Atingir metas	302	84	84	84
	Aumentar lucros	0	.0	.0	84
	Não proporcina nada	0	.0	.0	84
	Não sabe	58	16	16	100
	Total	360	100.0	100.0	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Gráfico 7–Respostas à pergunta: *Na sua opinião, o que a AD proporciona à HCB?*



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

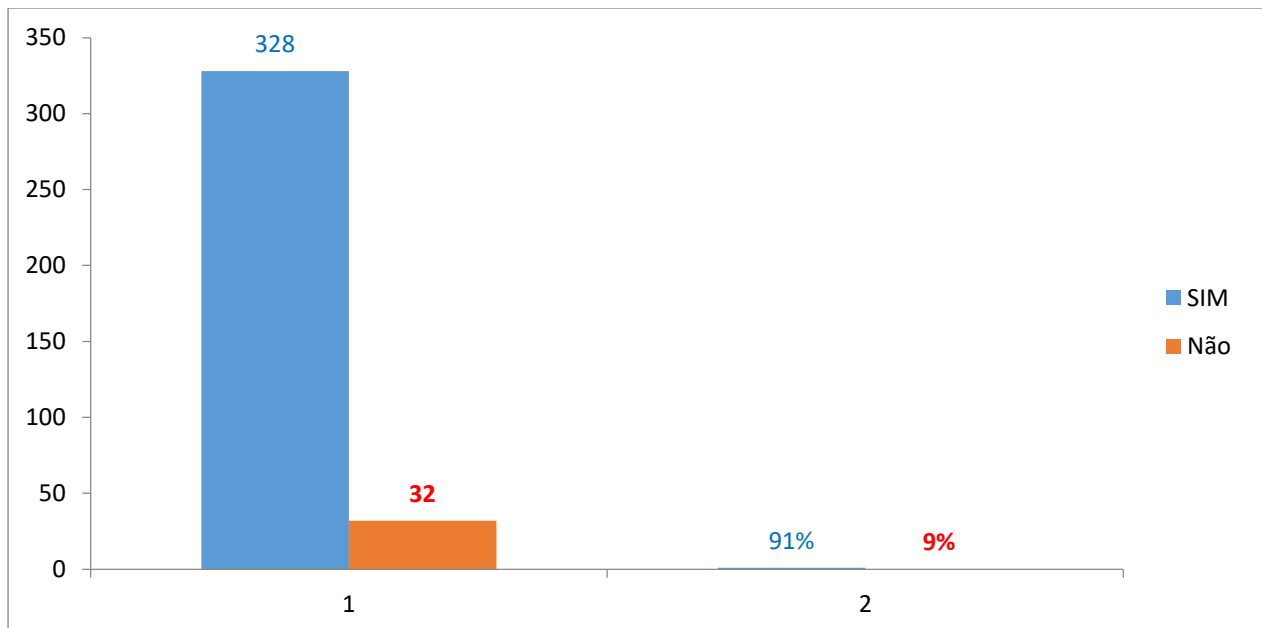
Relativamente à questão "Concorda que a AD pode melhorar os processos de trabalho na HCB?" a maioria (328; 91 por cento) respondeu afirmativamente e os restantes mostraram não concordantes com a tese de que a AD pode melhorar os processos de trabalho na HCB.

Tabela 17–Respostas à pergunta: *Concorda que a AD pode melhorar os processos de trabalho na HCB?*

<i>Concorda que a AD pode melhorar os processos de trabalho na HCB?</i>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<i>Valid</i>	SIM	328	91	91	91
	NÃO	32	19	19	100
Total		360	100.0	100.0	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Gráfico 7–Respostas à pergunta: *Concorda que a AD pode melhorar os processos de trabalho na HCB?*



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

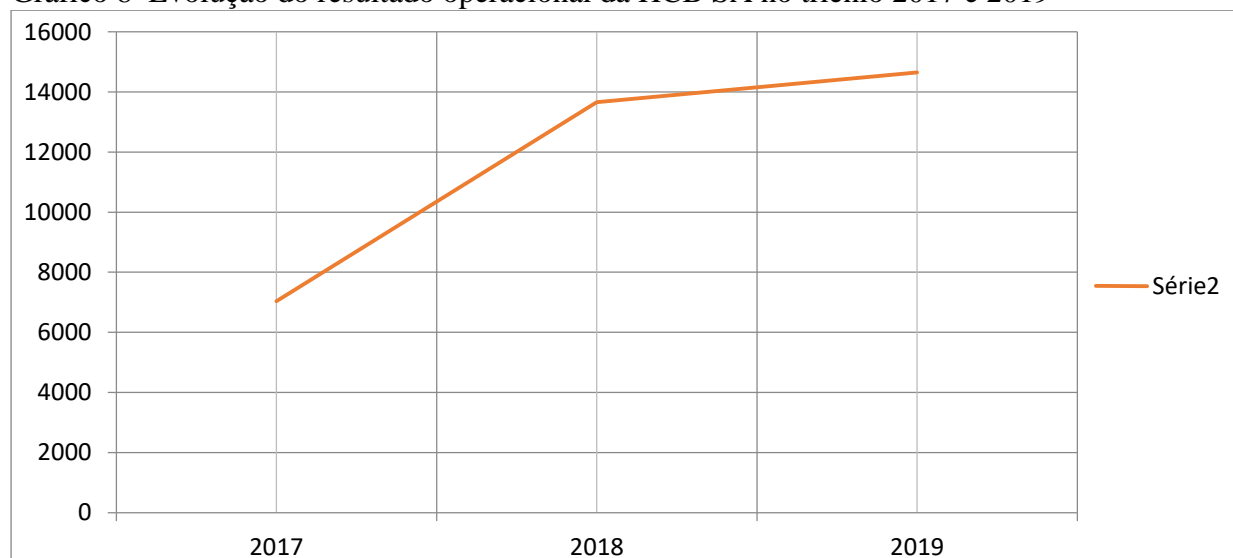
4.3 Resultados da Análise Documental

A pesquisa documental evidenciou que, no período em estudo, o desempenho dos colaboradores foi avaliado. A título de exemplo, o resultado da AD do ano 2018 indica que, dos 625 colaboradores (90,1 por cento), obtiveram um resultado de bom desempenho e os restantes 15 colaboradores (dois vírgula dois por cento) foram classificados como excelentes, ao obterem o resultado de muito bom desempenho, (Anexo II).

Recolhidas as respostas que indicam o “qualitativo” sobre o desempenho, na percepção dos 360 colaboradores inquiridos, o presente subcapítulo ocupa-se do desempenho “quantitativo” da HCB, S.A. no período em estudo, sob presunção de que o desempenho, quer qualitativo, quer quantitativo, advêm dos próprios colaboradores e geram impacto na produtividade da empresa ao nível macro.

O resultado operacional da HCB, S.A. registou, no II Trimestre de 2016, portanto, período incluído na delimitação temporal da presente pesquisa (que faz enfoque sobre o desempenho entre 2016 e 2020) um decréscimo na ordem de cinco ponto dezoito por cento, redução causada, segundo dados da auditoria da HCB, pela seca e baixo nível de afliuência de água na Albufeira de Cahora Bassa (Anexo III).

Gráfico 8–Evolução do resultado operacional da HCB SA no triénio 2017 e 2019



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Em 2019, a HCB S.A. alcançou uma produção total de 14.656 GWh. Apesar dos efeitos nefastos causados pelo ciclone Idai sobre as linhas de transporte de energia que condicionaram a meta de 14.809 GWh, a produção total de 2019 representa um crescimento em sete vírgula três por cento se comparada com a produção de 2018, que foi de 13.659 GWh, (Anexo IV).

Capítulo V

5 Discussão

O perfil geral da amostra (n=360) 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 HCB, S.A., torna a análise das respostas mais abrangente porque toda as áreas orgânicas da empresa foram representadas na amostra. O primeiro objectivo específico que visam= descrever *como é que a AD é percebida pelos gestores e colaboradores da HCB, S.A.*, os resultados mostraram que há maior representatividade da amostra a mostrar que a AD serve para melhorar o desempenho da empresa e, por via disso, alcançar as metas. Não obstante haver respostas de parte da amostra que respondeu o contrário, tal percentagem não foi representativa.

As discordâncias nas variáveis como "*NÃO, o SIGERH não serve para aumentar a produtividade da HCB*" em cerca de 88 colaboradores; "*NÃO, o SIGERH não veio para condicionar promoções, revisão de contratos/nomeações para cargos de chefia*" em 142 colaboradores, "*Que benefício(s) a Avaliação de Desempenho lhe proporcionou? Não lhe proporciona nada*" em 73 colaboradores; "*Na sua opinião, o que a AD proporciona à HCB? Não sabe*" em 58 colaboradores; e, "*Concorda que a AD pode melhorar os processos de trabalho na HCB?NÃO*" em 32 colabvoradores reflectiram-se, precisamente, naqueles colaboradores cujo grau de escolaridade é baixo, que constituem a maioria da amostra (Gráfico 1 e Tabela 3).

Este perfil de respostas e dos próprios inquiridos revela-se preocupante para a produtividade da HCB pois, os mesmos correm o risco de não reclamarem os seus direitos, por não conhecerem e também de assumir o SIGERH como um mero sistema de controle e não de progressão, crescimento e desenvolvimento deles como capital humano.

O primeiro objectivo específico que visa descrever *como é que a AD é percebida pelos gestores e colaboradores da HCB, S.A.*, os resultados mostraram que há maior representatividade da amostra a mostrar que a AD serve para melhorar o desempenho da empresa e, por via disso, alcançar as metas. Não obstante haver respostas de parte da amostra que respondeu o contrário, tal percentagem não foi representativa. Com este quadro de respostas, percebe-se que a HCB, S.A. 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 avaliar o desempenho 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 em 86,3 por cento da amostra, o que significa que, apenas 13,7 por cento da amostra é coberta por colaboradores do nível superior. Colaboradores com baixo nível de escolaridade limita a produtividade da HCB S.A. porque o seu desempenho pode ser afectado.

Ao avaliar o contributo do processo de AD dos colaboradores da HCB, S.A., que constitui o segundo objectivo específico da pesquisa, os resultados evidenciam que o processo gerou, entre os anos 2016 e 2020, contribuiu para a produtividade da empresa pois, nenhum decréscimo na produtividade reportado nos Anexos II, III, IV e IV foi derivado do mau desempenho do colaborador mas sim por factores exógenos a este, sendo um deles, a seca dos rios que ditaram a redução de geração de energia pela HCB.

O facto de um número significativo da amostra (142; 39 por cento) entender que o SIGERH não veio para condicionar promoções, revisão de contratos/nomeações para cargos de chefia, promoções, revisão de contratos ou nomeações para cargos de chefia (Tabela 10), denuncia a falta de proximidade ao colaborador por parte dos gestores de RH, sobretudo àqueles cujo grau de instrução (nível académico) é relativamente baixo.

Capítulo VI

6 Conclusão

O problema que conduziu a presente pesquisa foi derivado do aparente e especulativo deficiente desempenho individual (do colaborador) que provoca um deficiente desempenho global (HCB). Levantou-se a indagação de que, ao invés de a AD servir como uma ferramenta de auxílio ao processo de tomada de decisões administrativas com vista a melhoria das relações dentro da organização, identificação das necessidades de formação, promoções entre outras, as organizações públicas ainda limitam-se a promover e a progredir a carreira de colaboradores que, efectivamente, não exercem suas funções, não realizam suas actividades, não executam suas tarefas e nem cumprem suas obrigações, o que gera um peso ao orçamento, por remunerar colaboradores ociosos. Este problema conduziu à seguinte questão de partida: - *Qual foi o contributo da AD dos colaboradores na produtividade da HCB, S.A. entre os anos 2016 e 2020?*

Dadas a evidências da pesquisa mostrarem que, apesar do facto constatado na pesquisa de que o desempenho da HCB no período em estudo teve registos de oscilações negativas, o estudo conclui que tal não se deveu ao mau desempenho do colaborador, mas a factores exógenos e fora do controle da própria empresa. Todavia, conclui-se que a HCB, S.A. não potencia a formação dos colaboradores, que poderia melhorar os níveis de desempenho dos colaboradores, incluindo, ajudar a resolver o problema visto como endógeno (o da sevca dos rios), com a identificação de soluções para conter o mal dos decréscimos de GWh de electricidade.

O objectivo geral do presente estudo foi analisar o processo de AD dos colaboradores das empresas. Tal objectivo foi alcançado através da pesquisa aplicada com os colaboradores e dos registos situados entre os anos 2016 e 2020, fornecidos pela HCB.

Rejeita-se a H_0 segundo a qual o processo de AD não contribuiu para a produtividade da HCB, S.A. entre os anos 2016 e 2020;

Valida-se a H_1 que defende que o processo de AD contribui para a produtividade da HCB, S.A. entre os anos 2016 e 2020.

O problema levantado não foi confirmado pois o estudo não encontrou evidências de colaboradores que deixam de exercer suas funções ou que não realizam suas actividades.

Recomendações

i. Limitações da pesquisa

Apesar de se ter presente que a AD é uma ferramenta excelente para engajar trabalhadores e alinhar a expectativa da Empresa com relação aos colaboradores, é preciso que o processo seja feito correctamente para não gerar o oposto do que se deseja: ruído entre equipe e chefia.

Alguns dos erros mais comuns na AD, são: severidade, quando o avaliador é muito rigoroso; complacência, quando o avaliador classifica seus avaliados acima do ponto médio da escala de avaliação; tendência central, quando o avaliador evita atribuir classificações nos extremos da escala; halo, quando o avaliador se baseia na simpatia ou antipatia pelo avaliado; recenticidade, quando é levado em consideração as acções mais recentes do avaliado, não sendo levado em conta seu desempenho ao longo do período de avaliação; semelhança, quando é valorizado os comportamentos semelhantes do avaliado com os do próprio avaliador, contaminando a avaliação.

ii. Recomenda-se:

- Assim, como sugestão de melhoria para o sector de energia e para a Empresa estudada, propõe-se que a avaliação de desempenho, uma importante ferramenta administrativa e de Recursos Humanos, seja aplicada periodicamente, e em todos os níveis organizacionais, para garantir que haja melhoria contínua;

- A aposta pela formação dos colaboradores deve ser prioridade quanto o é a produção de GWh de energia, para assegurar a melhoria contínua de produtividade e eliminar desperdícios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BECHARA, E. (2012) *Estudos Sobre Os Meios De Expressão Do Pensamento Concessivo Em Português*. Tese de Cátedra. Colégio Pedro II, Rio de Janeiro.

BISCAYA P., BRANCO R., NUNES M. A, SIMÕES E. e NEVADO V. C. (2002), “*Investimento Produtividade Competitividade e Emprego: Evolução Setorial*”. Estudos e Análises Observatório do Emprego e Formação Profissional, no. 31

BROUWER W.B.F., KOOPMANSCHAP M.A. e RUTTEN F.F.H. (1997), “*Productivity costs in costeffectiveness analysis: numerator or denominator: a further discussion*”. Health Economics, 6:511-514.

CAETANO, A. (2008). *Avaliação de Desempenho: O essencial que avaliadores e avaliado precisam de saber*. Lisboa, Livros Horizonte.

CAPUL, J-Y. & GARNIER, O. (1986). Dicionário de Economia e de Ciências Sociais. Lisboa: Plátano Edições Técnicas.

CartaMZ (2021) *Semanário Económico*. Maputo.

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. (1998) *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.

CIBRÃO B. (2006), “*Inovação e Produtividade: O caso da Industria Transformadora Portuguesa*”. Universidade de Aveiro.

COHEN C. e SEGRE, G.(2002) *O ser biopsicossocial. In: Fortes Jr A, editor. Psiquiatria e Medicina Interna.* São Paulo: Asturias.

CONSTANTINO, J. (2012), *Empresas Municipais: Solução ou problema?.* In Bento, J. e Constantino. J (coords) *Desporto e Municípios, Políticas, Práticas e Programas.* Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações Lda.

CÓRCOLES, R. Y. (2005), *Activos intangibles visibles: identificación y reconocimiento contable.*, Partida Doble, N. 154, pp. 6-16

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 Silabo, Lda

GIL, A. C. (2001) *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais* –São Paulo: Atlas.

GIMENES, A. M., BECHARA, M. T., NEVES, D. F. B. e AFONSO, T. C. A. (2012) *Avaliação de Desempenho Como Estratégia de Recursos Humanos,* INESUL.

GOLDSTEIN, I. L. (1991) *Training in work organizations. In: Dunnette & Hough (Orgs.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 507-619). Palo Alto, California:

DAMODARAN, A. (2006) *Investment valuation: Tools and techniques for determining the*

DEMBE A., ERICKSON J.B., DELBOS R.M., BANKS S. e REVILLE R. (2005), “The impact of overtime and extended work hours on occupational injuries and illnesses: new evidence from the United States”. *Occupational and Environmental Medicine* 62:588–597.

EHRENBERG R.G. (1970), “*Absenteeism and the overtime decision.*” *American Economic Review*, 60: 311-322.

Consulting Psych, 1991.

GOMES, A; MELO, B. & CRUZ, J. (1997). *Stress ocupacional, saúde e absentismo: Estudo com quadros médios e superiores de uma empresa têxtil.* Braga: Associação dos Psicólogos Portugueses.

GOMES, J., (2006). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1ª Ed.). Sílabo: Lisboa

Hall.

HAYES, R. e CLARK, K. (1986), “*Exploring the sources of productivity differences at the factory level*”. Boston: Harvard Business School Press.

HERZBERG, F. (1967) Novamente: como se faz para motivar funcionários? Biblioteca Harvad, v.1, n. 13.

In: Ferdows K. (Ed.) *Managing International Manufacturing*. North-Holland New York. *income in LDC's*”. Oxf Econ Pap, 28:185–207

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.

LANDERS R.M., REBITZER J.B. e TAYLOR L.J. (1996), “*Rat race redux: adverse selection in the determination of work hours in law firms*”. American Economic Review, 86:329–348.

LIEBERMAN M.B. (1989), “*Learning productivity and US–Japan industrial competitiveness*”.

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.

MASLOW, A. H. (1970) *Motivation and personality*. 2. ed. New York, Harper & Row.

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

MORENO, J. e DOMÍNGUEZ, F. (2002), *La Activación de los derechos de formación de jugadores de las Sociedades Anónimas Deportivas*. Una propuesta a la luz de la nueva normativa FIFA., *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, N.º 59, pp. 33-39.

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*.

OECD (2001), “*OECD Productivity Manual: A Guide to the Measurement of Industry Level and Aggregate Productivity Growth*”. Paris

OUM T. H. e ChANYAN. Y. (1994), “*Economic Efficiency of Railways and Implications for Public Policy: A Comparative Study of the OECD Countries Railways*”. *Journal of Transport Economics and Policy*, Vol. 28 No 2:121-138;

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

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

ROBBINS, S. (2002) *Comportamento Organizacional*. S. Paulo. Printice Hall.

RUAS, R. (2007) *Metodologia de Trabalho Científico*. Porto Alegre: Bookman.

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

SOLOW R.M. (1979), “*Another possible source of wage stickiness*”. Journal Macroeconomic.

STEWART, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organisation*. Nicholas Brealey

STIGLITZ J. E. E SHAPIRO, J. (1984), “*The efficiency wage hypothesis surplus labor and the distribution of*

THOMAS, R. (1992), “*Effects of scheduled overtime on labor productivity*”. Journal of Construction Engineering and Management, 118:60-76.

TRIOLA, M. F. (2012). *Introdução à estatística*. 10ª ed. Rio de Janeiro: LTC. Cap.10.

value of any asset. John Wiley & Sons.

WIESER R. (2001), “The Impact of Research and Development on Output and Productivity: Firm Level Evidence” in Aiginger K., Hutschenreiter G., Hollenstein H., Knoll N., Leo H.

YANIV, G. (1994), “*Burnout Absenteeism and the overtime decision*”. The Eitan Berglas School of Economics Tel Aviv University.

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 11/05/2021).

PINTO, M. (2006). *Absentismo: Fenómeno individual e /ou organizacional?* Dissertação de Mestrado, Lisboa: Instituto Superior de psicologia aplicada. <http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/807>, (Consultado em 1/2/2021).

SILVA, C. (2011). *Estudo do contributo da contabilidade de gestão na aplicação do modelo Scorecard RH em duas PME têxteis: o caso particular do absentismo.* Dissertação de Mestrado, Minho: Escola de Economia e Gestão. Universidade do Minho. <https://repositorium.sdum.uminho.pt> (Consultado em 11/3/2021)

<http://www.bvm.co.mz/index.php/pt/mercado/empresas-cotadas/1836-hcb> (acesso em 4/04/2021)

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

O presente questionário prossegue fins académicos, nomeadamente recolher dados e informação no âmbito da Monografia como requisito parcial para a obtenção do grau académico de Licenciado.

A sua colaboração é voluntária, todavia relevante para este trabalho.

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 ___ >20 Anos ___
4. Escolaridade: Não alfabetizado ___ Alfabetizado ___ Básica (10ª) ___ Média geral (12ª) ___ Média técnica ___ Licenciatura ___ Mestrado ___ Doutorado ___	5. Local de Trabalho:	

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

QUESTÕES	SIM	NÃO	INDIFERENTE
1. Você já se beneficiou de alguma avaliação do seu trabalho, aqui na HCB?			
2. Tem conhecimento da existência do SIGERH (Sistema Integrado de Gestão de Estratégica de Recursos Humanos)?			
3. Sente que a HCB está a aplicar o Sistema?			
4. No seu entender, este Sistema serve para melhorar os níveis de desempenho dos trabalhadores?			
5. No seu entender, este Sistema serve para aumentar os níveis de produtividade da HCB?			
6. No seu entender, este Sistema serve para condicionar promoções, revisão de contratos ou nomeações para cargos de chefia?			

1) Você sabe qual é a utilidade da Avaliação de Desempenho na HCB?

A () verificar se os trabalhadores estão alcançando as metas

B () verificar quem são os melhores trabalhadores

C () punir trabalhadores

D () não sabe

2) Com que frequência é realizada a Avaliação de Desempenho na HCB?

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 () 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 HCB?

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 HCB?

A () sim

B () não

Obrigada pela colaboração!

ANEXO I

ANEXO II

ANEXO III

ANEXO IV

ANEXO V