

O CONTRIBUTO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO PARA GESTÃO DO POTENCIAL DO COLABORADOR NAS UNIDADES SANITÁRIAS- ESTUDO DE CASO DO CENTRO DE SAÚDE ANEXO AO HOSPITAL PSIQUIÁTRICO DE NAMPULA, 2023

THE CONTRIBUTION OF HUMAN PERFORMANCE ASSESSMENT TO THE MANAGEMENT OF
EMPLOYEE POTENTIAL IN HEALTH UNITS – CASE STUDY OF THE HEALTH CENTER ATTACHED
TO THE NAMPULA PSYCHIATRIC HOSPITAL, 2023

Artigo submetido em 24 de maio de 2024

Artigo aprovado em 20 de junho de 2024

Artigo publicado em 30 de junho de 2024

Scientia et Ratio

Volume 4 – Número 6 – Junho de 2024

ISSN 2525-8532

Autor:

Anselmo Trindade Bassiano Mulessiua[1]

RESUMO: O presente artigo tem como Objectivo geral Analisar o Contributo da Avaliação do Desempenho Humano para Gestão do Potencial do Colaborador nas Unidades Sanitárias- Estudo de Caso do Centro de Saúde Anexo ao Hospital Psiquiátrico de Nampula, 2023. A pesquisa partiu do seguinte pergunta de partida: *Qual é o contributo da Avaliação do Desempenho Humano para melhorar o potencial do colaborador nas unidades sanitárias públicas?* O estudo baseou-se no paradigma interpretativo, numa pesquisa bibliográfica. Após a análise da literatura, constatou-se que a avaliação de desempenho, é uma ferramenta imprescindível no desenvolvimento profissional dos colaboradores e ajuda a instituição a ferir a vida profissional dos seus colaboradores bem como a produção e produtividade da própria instituição, por meio da avaliação o individuo se vê como parte do processo, e consegue ter um “norte”, na execução das suas tarefas. O individuo por sua vez aprende quais são os aspectos de comportamento e o desempenho que a empresa mais valoriza, como também conhece as expectativas do seu líder a respeito. Entre as suas numerosas vantagens, a maior delas seria a motivação que exala, quando o *feedback* é dado ao colaborador. Pois proporciona um auto avaliação e um sentimento de realização ao individuo. A pesquisa concluiu de igual modo que o subsistema da avaliação de desempenho influencia a motivação do colaborador. Seus objectivos são melhorar os resultados, do RH na Organização, identificar pontos fortes e fracos dos seus colaboradores, melhorar o relacionamento do líder com a equipe, estabelecer metas e incentivar sempre a melhorias.

Palavras-chave: Avaliação, Desempenho, Avaliação de Desempenho, colaborador.

ABSTRACT: The general objective of this article is to analyze the contribution of Human Performance Assessment to the Management of Employee Potential in Health Units – Case Study of the Health Center Attached to the Nampula Psychiatric Hospital, 2023. The research was based on the following starting question: What is the contribution of Human Performance Assessment to improving employee potential in public health units? The study was based on

the interpretative paradigm, on a bibliographical research. After analyzing the literature, it was found that performance evaluation is an essential tool in the professional development of employees and helps the institution to harm the professional lives of its employees as well as the production and productivity of the institution itself, through evaluation the individual sees himself as part of the process, and is able to have a “guideline” in carrying out his tasks. The individual in turn learns which aspects of behavior and performance the company values most, as well as knowing the expectations of their leader in this regard. Among its countless advantages, the biggest one would be the motivation it exudes when feedback is given to the employee. It provides self-evaluation and a feeling of accomplishment to the individual. The research also concluded that the performance evaluation subsystem influences employee motivation. Its objectives are to improve HR results in the Organization, identify strengths and weaknesses of its employees, improve the leader’s relationship with the team, establish goals and always encourage improvements.

Keywords: Assessment, Performance, Performance Assessment, collaborator.

1. INTRODUÇÃO

O Presente trabalho de pesquisa com o tema *o Contributo da Avaliação do Desempenho Humano para Gestão do Potencial do Colaborador nas Unidades Sanitárias-Estudo de Caso do Centro de Saúde Anexo ao Hospital Psiquiátrico de Nampula, 2023*. Visa essencialmente analisar o impacto de avaliação de desempenho humano desempenha no processo de gestão de potenciais colaboradores nas unidades sanitárias que estão dotados de qualificações profissionais, habilitacionais e competências que lhe conferem capacidades aptidões para o trabalho com qualidade que se pretende.

O Potencial Humano é fruto de um aprendizado desde o nascimento dum homem até a sua morte. Interessa-nos neste trabalho enfatizar as potencialidades dum colaborador durante a vida profissional. E neste contexto que identificamos fragilidades na qualidade de trabalho

que resulta da falta de motivação permanente que pode trazer impacto negativo na eficiência do trabalho empreendido pelo colaborador. Um dos factores identificados e a Avaliação do Desempenho Humano que quando bem acompanhado, constituirá motivo para estimular e catapultar condições para melhoria das competências e do potencial predisposto no capital humano.

A Avaliação do Desempenho Humano no sector Público, é tutelada por um Sistema de Gestão que constitui até então, o modelo mais completo para planificação, acompanhamento e avaliação de funcionários para melhorar o trabalho, estimular o alcance das metas e promover o desenvolvimento de recursos humanos a médio e longo prazo. Numa instituição, após a identificação dos objectivos que se pretendem ser alcançadas a partir da missão, visão e a análise do ambiente interno e externo, o passo a seguir é elaborar o plano estratégico de actividades e fazer acompanhamento das acções do trabalho, para verificar se as mesmas estão de acordo com as metas estabelecidas e identificar as discrepâncias no trabalho para desenhar acções de melhoria. Para o efeito há necessidade de comparar os resultados alcançados com os esperados.

Segundo Levieque, A. (2011), e consoante os momentos e situações, a avaliação dos funcionários na função pública reveste-se de 3 modalidades a saber: avaliação no período probatório; avaliação periódica com classificação anual; avaliação das competências e do potencial (existentes e futuras) que pode ocorrer periodicamente para evolução na carreira profissional até ao final da actividade laboral do colaborador.

1. Problematização

Temos constatado que o potencial humano nas unidades sanitárias, tem possibilitado a eficiência do trabalhador com vista a um trabalho com qualidade e perfeição. Avaliação do desempenho constitui um estímulo e motivação para materializar vários resultados positivos de recursos humanos e pode condicionar a ocorrências de actos administrativos,

treinamentos, atribuições de prêmios, distinções, condecorações e melhoria das remunerações do colaborador. Nesse contexto, formulamos a seguinte questão de partida:

“Qual é o contributo da Avaliação do Desempenho Humano para melhorar o potencial do colaborador nas unidades sanitárias públicas”?

1. Objectivos da pesquisa Objectivo geral: Avaliar o contributo da Avaliacao de Desempenho Humano, para uma melhor Gestao de Potenciais Colaboradores na Unidades Sanitaria (US).

1. Objectivos específicos

2. Descrever as etapas de Avaliacao do Desempenho Humano e os resultados alcancados na Gestao dos Colaboradores na Unidade Sanitaria;
3. Examinar o nivel do desempenho e das Competencias dos Colaboradores na Unidade Sanitaria;
4. Medir a satisfacao dos colaboradores face a avaliacao do desempenho humano na Unidade Sanitaria;
5. Avaliar o impacto de Avaliacao do Desempenho e das Competencias Humanas para Gestao de Potenciais Colaboradores na Unidade Sanitaria.

1. Justificativa

As motivações para apresentação do tema, está focalizada para melhoria do desempenho humano, de modo a dotá-lo de ferramentas, capacidades e potencialidades que possam garantir uma gestão mais eficiente do profissional nas unidades sanitárias.

No processo de Gestão do Potencial Humanos, são identificados colaboradores talentosos numa actividade crucial no sector público que pode ser determinante a uma capacitação de modo que desenvolva competências para prestar um trabalho de qualidade e com maior eficácia, onde a criatividade inovadora deve ser a força motivadora.

Dessler (2015), afirma que das poucas coisas que os superiores das organizações fazem, são

mais perigosas do que avaliar o desempenho dos subordinados. Para este autor, os funcionários tendem ao optimismo excessivo sobre as suas classificações, remunerações, carreiras, e a paz de espírito pode depender de como você os avalia. Acrescenta ainda que alguns processos de avaliação não são tão justos quanto os empregadores pensam. Inúmeros problemas (como inclinações pessoais, favoritismos e classificações gerais na “media”) minam o processo. No entanto, apesar dos perigos, a avaliação de desempenho tem um papel central na gestão dos recursos humanos. O desafio é fazer a avaliação da maneira certa.

Portanto, o tema constitui um motivo que pode servir de trampolim para proporcionar a melhoria da qualidade do trabalho, num processo bem planificado, monitorado e que termina numa avaliação, facultando assim o controlo efectivo do colaborador.

- **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

- ***Conceito de Avaliação***

Na perspectiva de Peres (1977), Avaliação é um processo pelo qual é determinado o grau e a qualidade do aproveitamento, considerada em termos de objectivos e das condições existentes. Isto indica-nos que avaliação é o exercício da análise e do julgamento sobre algo tendo em conta os objectivos previamente traçados.

- **Desempenho**

Segundo da Silva, Lurdes R. (2010), Desempenho é o cumprimento ou execução de uma tarefa tendo em conta os objectivos previamente traçados.

- **Avaliação do Desempenho**

Segundo Carvalho e Nascimento (2022:20), Avaliação de Desempenho é um conjunto de técnicas, com a finalidade de se obter certo controlo do comportamento humano, no que tange aos aspectos profissionais dos indivíduos no trabalho.

Para Bergamini (1998:06), Avaliação de Desempenho é a avaliação de um subordinado quanto a sua capacidade para o trabalho tendo em vista sua aptidões e demais características pessoais.

Segundo Chambi (2012), para que um colaborador tenha um desempenho excelente, e preciso ter a capacidade de colocar os conhecimentos em acção para gerar resultados, dominar a técnica- habilidades; ter informações dos factos, dos procedimentos e dos conceitos-Conhecimentos; e valores, princípios, comportamentos, pontos de vista, opiniões, percepções e actos pessoais exemplares-Atitudes.

- **Competências Humanas**

Segundo Chambi (2012), Competência é um conjunto dos três elementos, Conhecimentos, habilidades e atitudes. Ele define competência como desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto.

Na gestão de pessoas, considera-se potencial como a prontidão interna que uma pessoa tem para desempenhar determinados papéis, ou realizar certas actividades. É algo que a pessoa tem ou não e que pode ter no futuro ou não. Quando o potencial encontra as circunstâncias adequadas para se manifestar, transforma-se em desempenho. Se um colaborador tiver alto potencial pode ter baixo desempenho, e vice-versa. Esta é uma visão apresentada por Viziole (2010).

Noutra visão, Machado *et al.* (2014), afirmam que a **avaliação do desempenho** constitui um indicador das potencialidades do trabalhador, para uma orientação e ponto de referência para exigências futuras; Tem reflexo no aumento da remuneração, na atribuição de prémios e benefícios de carácter social nas organizações.

Avaliação do Desempenho Humano, é uma apreciação sistemática do grau do desempenho do indivíduo no cargo bem como do seu potencial desenvolvimento. Este processo estimula

ou corrige as qualidades e o valor de um colaborador público na instituição, tendo como base as tarefas e responsabilidades que lhes foram atribuídas, assim como os resultados dela esperados.

As pesquisas efectuadas por Machado *et al.* (2014), concluíram que a avaliação do potencial é um conjunto original estruturado e evolutivo de:

- Aptidões e competências adquiridas;
- Capacidades actuais nascidas do desenvolvimento das aptidões;
- Conhecimentos e experiencias, adquiridas pela aprendizagem a partir de certas aptidões;
- Saber-fazer, nascido da prática;
- Talentos ainda por explorar;
- Características de temperamento (físicas, intelectuais ou sociais);
- Traços de carácter;
- Gostos, interesses e motivações; e
- Hierarquia de valores.

Tendo em conta as afirmações de Santos (2015) segundo as quais, todas as definições até aqui apresentadas, as mais recentes, a partir da década 90, aproximam-se mais do alcance que se pretende atingir, uma vez que são mais completas e estabelecem uma relação entre a avaliação de desempenho dentro da gestão de recursos humanos e a organização como um todo.

• **Evolução do Estudo de Avaliação do Desempenho**

Para Santos (2015), a visão sobre os conceitos de A.D., foi sofrendo alterações como fruto das dinâmicas económicas e sociais que a alimentam. Nesse sentido, historicamente, a AD enquanto modelo sofreu varias transformações. Ele constatou que esta visão vem evoluindo por força da busca de qualidade e das dinâmicas de mercado que foram exigindo mais dos

modelos de gestão. Varias outras e diferentes visões, foram predominando ao longo do tempo sobre o desempenho humano no contexto organizacional.

Da Silva (2010), fez a seguinte reflexão: Na idade Media, o sistema de avaliação consistia em auto-classificações feitas pelos membros da ordem, relatórios de cada superior a respeito de actividades de seus subordinados e relatórios especiais feito por algum Jesuíta que acreditasse possuir informações sobre o seu próprio desempenho ou de seus colegas, que o seu superior não pudesse ter acesso.

Em 1842, o Servidor Publico Federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatórios anuais para classificar o desempenho dos seus funcionários. Em 1918 a General Motors desenvolveu um sistema de avaliação para os seus executivos. Depois da 2ª Guerra Mundial, os sistemas de avaliação do desempenho começaram a propagar-se entre as organizações.

Nesse período, a preocupação estava centrada na eficiência da máquina para aumentar a produtividade da organização.

Entretanto, a escola de administração científica, via o homem como máquina moldável aos interesses das organizações e facilmente manipulável a partir da motivação económica, por isso a escola das relações humanas, criada mais tarde, teve mais preocupações no homem em substituição de máquinas, com questões seguintes: como conhecer e medir as potencialidades das pessoas? Como leva-las a aplicar totalmente esse potencial?

E nesse contexto surgiram técnicas administrativas capazes de melhorar o desempenho humano nas organizações. No nosso contexto, quando foi aprovado a Resolução do Conselho Nacional da Função Pública (CNFP) nº11/79, de 29 de Julho, a sua aplicação requeria uma multiplicidade de cuidados dando corpo a muitas interferências; utilizava um formulário de dupla entrada; os factores eram seleccionados para definir as qualidades a serem avaliadas, entretanto o novo modelo de AD que aprova o SIGEDAP e seu Regulamento, comparado com o anterior, consiste em avaliar o desempenho das pessoas por meio de frases descritivas

com alternativas do tipo de desempenho individual.

- **Objectivos da Avaliação do Desempenho**

Os objectivos básicos de AD apontados por Araújo (2009), são:

- Orientar a acção do Gestor;
- Nortear o processo de desenvolvimento profissional;
- Facilitar o feedback e a interacção entre o Gestor e Trabalhador; e
- Proporcionar o desenvolvimento institucional e pessoal.

Porem antes Grote (1996), teve a seguinte proposta sobre objectivos de AD:

- Aglomerar informação para apoiar e justificar decisões ao nível dos aumentos salariais, promoções, transferências e ainda despromoções e despedimentos;
- Fornecer informação aos avaliados sobre a qualidade do seu trabalho, tecendo simultaneamente, sugestões com o intuito de melhorar comportamentos, acções, habilidades e conhecimentos e;
- Guiar e transmitir conhecimentos úteis e pertinentes aos indivíduos.

E na perspectiva do SIGEDAP, temos os seguintes objectivos:

- a. Avaliar o desempenho individual dos funcionários e agentes do Estado, tendo em vista promover a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos;
- b. Melhorar o desempenho individual e a qualidade dos serviços prestados pela Administração Pública;
- c. Elevar o comprometimento e o desenvolvimento das competências dos funcionários e agentes do Estado;
- d. Contribuir para o desenvolvimento da Administração Pública e para a profissionalização dos funcionários e agentes do Estado;
- e. Reconhecer e distinguir os funcionários e agentes do Estado pelo desempenho e mérito

demonstrados na execução das suas actividades;

- f. Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos funcionários e agentes do Estado;
- g. Permitir a tomada de decisões relativas a nomeação, promoção, mobilidade, renovação de contratos, premiações, distinções e punições de acordo com a competência e o mérito demonstrados;
- h. Fortalecer as competências de liderança e de gestão.

Fazendo uma análise crítica dos objectivos, temos a afirmar o seguinte: No início da implementação sofreu várias críticas como resultado da resistência de muitos funcionários, mas ao longo do tempo a promoção de excelência e a melhoria dos serviços notou-se gradualmente porque a dinâmica de avaliação trouxe mudança de postura, o comprometimento e o desenvolvimento das competências dos colaboradores, tem tido resultados positivos.

Daí concluímos que o processo avaliativo no seu todo, vem contribuindo para a melhoria do potencial humano. A indicação de titulares de cargos e de direcção e chefia, muita das vezes tem sido por confiança e não por concursos públicos, pelo mérito profissional de competências.

• **Critérios Usados no Processo de Avaliação do Desempenho**

No âmbito do SIGEDAP, preconiza-se que no processo avaliativo, os critérios para se apurar o valor final do avaliado que são determinantes para o desempenho positivo, os elementos de avaliação são agrupados com pesos diferenciados: No alcance dos resultados e cumprimento de metas; Identificar as capacidades, habilidades, comportamentos e atitudes; No desenvolvimento profissional; e na Apresentação e Postura.

Na perspectiva de Santos (2010), os critérios de avaliação, deverão cumprir com as seguintes condições: Ser quantificáveis; Ser previamente negociados os recursos; Devem ser

ajustados a actividade; e por fim devem ser definidos por forma a garantir a possibilidade de alcançar os objectivos.

- **Os Avaliadores**

Nesta situação, a questão quem deve avaliar e relativo de organização para organização e entre instituições. Na perspectiva tradicional, e a chefia directa do sector ou da área onde trabalha o colaborador: secção, repartição ou departamento e direcção. Os recursos humanos somente acompanham, coordena e assessora todo o processo.

Santos (2015), nas suas pesquisas identificou para além de avaliação directa, outras formas que o avaliador pode adoptar, nomeadamente: Auto-avaliação, Avaliação pelos colegas, Avaliação pelos subordinados, nos casos daqueles que exercem cargos de direcção, chefia e confiança e Avaliação por múltiplas fontes ou seja de 360º,

- **A Periodicidade de Avaliação do Desempenho**

Para Santos (2015), a escolha do momento de avaliação depende das preocupações que prevaleceram na altura da concepção do programa de avaliação, bem como do método de avaliação e do contexto da organização.

No âmbito de apreciação sistemática, a avaliação não tem períodos, porque avaliar é um trabalho que vai ser feito todos os dias e sempre, ao longo do mês, trimestre, semestre, ou então do ano.

De acordo com o SIGEDAP, a avaliação do desempenho no sector público é formal, daí que estipulou-se para o trimestre, semestre e ano, mas muitas instituições actualmente adoptam avaliação anual.

- **Os Métodos de Avaliação do Desempenho**

Da Silva (2010), nas suas pesquisas identificou métodos modernos e tradicionais de AD. Os métodos modernos são Avaliação Participativa por Objectivos; Feedback 360º. Os métodos tradicionais são método de pesquisa de campo, de incidentes críticos, de comparação aos pares, de escalas gráficas e método de escolha forçada. Todos estes métodos apresentam vantagens e desvantagens.

A análise feita por Levieque (2011), aponta que o sector público usou até então dois métodos tradicionais: escalas gráficas, já revogado pela lei e o método da escolha forçada, actualmente em vigor em Moçambique.

• **Limitações na Avaliação do Desempenho**

E um processo vulnerável porque os avaliadores para além de fazerem julgamentos arbitrários e subjectivos, pode fazer comentários desfavoráveis que contrastam com as pontuações quantitativas que levam a reacção negativa do avaliado; Está associado a promoções e salários, porque não deve servir somente para promover e aumentar salários, mas sim para melhorar as competências e potencialidades do colaborador; Torna difícil manter Avaliações Periódicas, para avaliar trimestralmente e semestralmente; e Tem tendências a burocratização, devido a morosidade que leva até a sua homologação e oneroso em termos de custos.

• **Os Erros Comuns na Avaliação do Desempenho**

Que segundo as análises feitas pelo Santos (2015), constatou aspectos positivos de um colaborador, a tendência e deduzi-lo em todos os outros e isso pode acontecer igualmente, nos aspectos negativos (Halo/Horn); na tendência central, atribui nota média, evitando classificar com notas baixas com receio de prejudicar os seus colaboradores e de evitar classificar com notas elevadas receando comprometer-se.

Quando os gestores se encontram nesta situação devera usar método que possa ser

compatível para uma classificação justa.

- **Tendências actuais e futuras de Avaliação do Desempenho**

Nos tempos actuais, a redução de níveis hierárquicos entre os gestores do topo e colaboradores, face ao trabalho em equipe, prevalecendo uma avaliação qualitativa buscando a excelência ao investir o capital humano, transformando-os em talentos humanos, deverão ser estimulados e desenvolvidos, para que se tornem sujeitos activos e proactivos nas actividades.

- **Avaliação do Desempenho Como Integradora de Praticas de RH**

Na visão de Chiavenato (2010), a Avaliação do Desempenho como elemento integrador das praticas de RH, ajuda a identificar talentos que serão responsáveis, complementa os trabalhos de processos de provisão, monitorizando e localizando pessoas com características adequadas para levar adiante os destinos da organização, ajuda a identificar se as pessoas estão bem integradas nas suas actividades, identifica os resultados alcançados, complementa os processos de desenvolvimento ao indicar os pontos fortes e fracos, as potencialidades a serem ampliadas e as fragilidades a serem corrigidas e complementa igualmente os processos de monitorização e controle ao proporcionar retroacção as pessoas, assumindo um papel muito importante como chave integradora das praticas de RH.

- **METODOLOGIA**

- **Tipo de Pesquisa**

Quanto ao enfoque, esta pesquisa pautou por uma abordagem qualitativa, conforme destacam Silva e Menezes (2005) na pesquisa qualitativa há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objectivo e a subjectividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

A abordagem qualitativa ira permitir interpretar a informação recolhida bibliográfica

referente ao tema em alusão.

Quanto a natureza foi uma pesquisa básica de acordo com Nascimento (2016), “pesquisa básica objectiva gerar conhecimento novo para o avanço da ciência, busca gerar verdades, ainda que temporárias e relativas, de interesses mais amplos. A pesquisa básica pode ser classificada de avaliação e de diagnóstico” (p.3).

Quanto Procedimentos Técnicos, para esta pesquisa o autor pautou por uma pesquisa bibliográfica. Para Gil (2002), a pesquisa bibliográfica obtêm os dados a partir de trabalhos publicados por outros autores, como livros, obras de gerência, periódicos, teses e dissertações (p.118). No presente trabalho, a pesquisa bibliográfica baseiou-se na recolha de documentos constituídos principalmente por artigos científicos relacionados com o tema.

• CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objectivo principal compreender o *Contributo da Avaliação do Desempenho Humano para Gestão do Potencial do Colaborador nas Unidades Sanitárias- Estudo de Caso do Centro de Saúde Anexo ao Hospital Psiquiátrico de Nampula, 2023*. onde chegamos as seguintes conclusões:

Para que haja o desenvolvimento profissional dos colaboradores, passa necessariamente pelo cumprimento de planos e aplicação de qualidades humanas lapidadas dos funcionários, através dos conhecimentos adquiridos.

Com a avaliação o individuo se vê como parte do processo, e consegue ter um “norte”, na execução das suas tarefas. O individuo por sua vez aprende quais são os aspectos de comportamento e o desempenho que a empresa mais valoriza, como também conhece as expectativas do seu líder a respeito.

A avaliação de desempenho, é uma ferramenta imprescindível no desenvolvimento profissional dos colaboradores e ajuda a instituição a ferir a vida profissional dos seus

colaboradores bem como a produção e produtividade da própria instituição.

Entre as suas inúmeras vantagens, a maior delas seria a motivação que exala, quando o *feedback* é dado ao colaborador. Pois proporciona um auto avaliação e um sentimento de realização ao indivíduo.

Levando em consideração a pesquisa efectuada, pode-se constatar que o subsistema da avaliação de desempenho influencia a motivação do colaborador. Seus objectivos são melhorar os resultados, do RH na Organização, identificar pontos fortes e fracos dos seus colaboradores, melhorar o relacionamento do líder com a equipe, estabelecer metas e incentivar sempre a melhorias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araújo, L. (2009). *Avaliação de Desempenho e Planos de Carreira*, Brasília: Ministério de Saúde-Secretariado de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde.

Bergamini, Cecília Whitaker e Beraldo, Deobel Garcia Ramos. (1998). *Avaliação de desempenho humano na empresa*, (4ª edição), São Paulo: Editora Atlas S.A.

BOLETIM DA REPÚBLICA. *Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado: Publica – de 09 de Junho de 2022. I Série, 1º Suplemento, Número 110*, Publicação Oficial da República de Moçambique: Maputo; 2022.

Carvalho. António Vieira de, Nascimento Ritins, Janis Ivars. (1985). *Identificação de Necessidades de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Avaliação de Desempenho*. Rio de Janeiro: SENAI/ DN/DPEA.

Chiavenato, Idalberto (2010). *Gestão de Pessoas: O novo papel de Recursos Humanos nas Organizações*. 3ªed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Da Silva, Lurdes Rodrigues (2010). *Guia de Estudo de Gestão de Desempenho e do Potencial*, Maputo: Organização e Edição – Escola Superior Aberta (ESA).

Decreto nº55/2009, de 12 de Outubro – (SIGEDAP), Maputo.

Dessler, Gary (2014). *Administração de Recursos Humanos*. 3ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Freitas, e. C. de & Prodanov, Cleber Cristiano (2013). *Metodologia do Trabalho científico*, Novo Hamburgo-Rio Grande do Sul: Universidade Feevale.

Gil, Antonio C. (1991). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo, Brasil: Atlas.

Grout, Dick (1996). *The complete guide to performance appraisal*, New York: Amaco.

Levieque, Agostinho (2011). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública em Moçambique*. Maputo: Editorial Ndjira

Machado, Artur da R.; Machado, Dina M.R. & Portugal, Miguel N. (2014). *Organizações: Introdução a Gestão e Desenvolvimento das Pessoas*, Lisboa: Escolar editora.

Madeira, Marta G. (2010). *Guia de Estudo de Recrutamento, Selecção e Acolhimento*, Maputo: Escola Superior Aberta (ESA).

Menezes, et al (2019). *Metodologia Científica: Teoria e aplicação na educação a distância*, S. Francisco: Petrolina-PE.

Nascimento, Francisco Paulo (2016). *Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e b prática*. Brasília, Brasil: Thesaurus.

Oliveira, Maxwel Ferreira de (2011). *Metodologia Científica: Um manual para a realização de pesquisas em administração*, Catalão: UFC.

Piore, Michael J. (1979). *Qualitative Research techniques in economics, In Administrative Science Quarterly*.

Resolução nº11/1979, de 29 de Julho – os modelos da folha de classificação anual dos funcionários do Estado.

Santos, Eric Cláudio Vaz dos (2015). *Contributo de Avaliação do Desempenho Humano para a Gestão de Risco Operacional nos Bancos Comerciais – Estudo de Caso do Banco Internacional de Moçambique*, Maputo: UEM-Faculdade de Economia.

Severino, A. Joaquim (2007). *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Cortez Editora.

Vizioli, Miguel (2010). *Administração de Recursos Humanos*, São Paulo: Pearson Education do Brasil.

[1] Licenciado em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Politécnica de Nampula em 2014, Mestrando em Gestão de Recursos Humanos na Universidade Católica – Nampula. Técnico de Recursos Humanos do Hospital 25de Setembro- Nampula.