



**CAÁLA**  
INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO

**DEPARTAMENTO DE ENSINO E INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**CURSO DE LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**ANGELINA PAULA SOMAQUESSENJE**

**CRIAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE CONSULTORIA EXTERNA DE**  
**GESTÃO DESEMPENHO DO CAPITAL HUMANO NA**  
**ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL DA CAÁLA.**

**CAÁLA/ 2023**

**ANGELINA PAULA SOMAQUESSENJE**

**CRIAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE CONSULTORIA EXTERNA DE  
GESTÃO DESEMPENHO DO CAPITAL HUMANO NA  
ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL DA CAÁLA.**

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado  
ao Departamento de Ensino e investigação  
como requisito parcial para obtenção do Grau  
de Licenciatura em Gestão e Recursos Humanos  
do Instituto Superior Politécnico da Caála  
**Orientadora:** Raquel Maria Sequesseque. MSc

**CAÁLA/ 2023**

## RESUMO

Este trabalho tem como tema a criação de um escritório de consultoria externa de desempenho do capital humano na Administração Municipal da Caála. Actualmente a gestão de desempenho do capital humano tem sido um desafio da actualidade, visto que ela permite a maior produtividade. Tem como objectivo, criar um escritório de consultoria externa de gestão de desempenho do capital humano na Administração Municipal da Caála. Portanto, gestão de desempenho de capital humano relativamente aos entrevistados sobre a importância de inovação, 60% responderam negativamente. Assim classificaram os benefícios de gestão de desempenho do capital humano nesta mesma instituição como ruim, também afirmam que não se tem feito avaliação de desempenho eficaz e corrente, afirmam também que não tem ainda algum escritório de consultoria externa a prestar serviços na Administração Municipal da Caála na área de recursos humanos. Defacto pretende-se criar um escritório de consultoria externa na área de recursos Humanos, com um investimento equivalente Akz, de um milhão( 1.000.000,00 ). Subdividido em capital próprio 40% e capital alheio 60%.

**Palavra Chaves :** Gestão de desempenho, capital humano.

## **ABSTRACT**

This work has as its theme the creation of an external consulting office in the area of human resources of the Municipal Administration of Caála. Currently, the management of benefits in human resources has been a current challenge, as it allows for greater productivity. Its objective is to propose the creation of an external consulting office for the management of human capital performance in the Municipal Administration of Caála. Therefore, human capital performance management relative to respondents on the importance of innovation, 60% responded negatively. Thus, they classified the benefits of human capital performance management in this same institution as bad, they also claim that there has not been an effective and current performance evaluation, they also claim that there is still no external consulting office to provide services in the Municipal Administration of Caála in the area of human resources. In fact, it is intended to create an external consulting office in the area of Human Resources, with an investment equivalent to Akz, of one million (1,000,000.00). Subdivided into equity capital 40% and borrowed capital 60%.

**Keywords:** Performance management, human capital.

## LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1-** Procurou-se saber sobre a importância de inovação na gestão do pessoal administrativo ..... 26
- Gráfico 2-** Procurou-se saber Como se classificava a gestão de benefícios de gestão de recursos humanos na Administração da Caála ..... 27
- Gráfico 3-** Procurou-se saber se tem feito sempre a avaliação de desempenho eficaz do pessoal da administração ..... 28
- Gráfico 4-** Procurou-se saber se tem algum escritório a prestar consultoria corrente em recursos humano na administração da caála..... 29

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1-</b> Investimento Em Escritório De Consultoria.....	30
<b>Tabela 2-</b> Origem De Fundo De Investimento .....	30
<b>Tabela 3-</b> Despesa/Custo De Investimento.....	31
<b>Tabela 4-</b> Recebimento/Vendas Dos Serviços.....	31
<b>Tabela 5-</b> Modelos de Negócios CANVAS.....	33

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1	PROBLEMA CIENTIFICO.....	10
1.1.1	Pergunta De Partida.....	10
1.2	OBJECTIVOS.....	10
1.2.1	Objectivo Geral .....	10
1.2.2	Os Objectivos Específicos.....	10
1.3	CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO.....	11
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>12</b>
2.1	DEFINIÇÃO .....	12
2.2	GESTÃO DE DESEMPENHO .....	13
2.3	AS FONTES NA GESTÃO DE DESEMPENHO .....	13
2.4	A QUALIDADE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	17
2.5	O CICLO DE GESTÃO DO DESEMPENHO .....	18
2.6	A GESTÃO DE DESEMPENHO E AS RECOMPENSAS .....	19
2.6.1	Gestão por Competências e Gestão por Objetivos.....	20
2.6.2	Gestão por competências.....	20
2.6.3	Gestão por objetivos.....	21
2.7	CAPITAL INTELECTUAL .....	22
2.8	MUDANÇA E MAIS MUDANÇA .....	22
<b>3.</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>23</b>
3.1	MÉTODOS HIPOTÉTICO-DEDUTIVO .....	23
3.2	QUANTO AOS MÉTODOS DE ANÁLISE .....	23
3.3	QUANTO AOS MÉTODOS DE PROCEDIMENTOS.....	24
<b>4.</b>	<b>DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADO .....</b>	<b>25</b>
4.1	APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE .....	25
4.2	ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS .....	25
<b>5.</b>	<b>PROPOSTA DE SOLUÇÃO .....</b>	<b>30</b>
5.1	CRIAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE CONSULTOR IA EXTERNA NO MUNICÍPIO DA CAÁLA	30

<b>6.</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>36</b>
<b>7.</b>	<b>RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>37</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>38</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>40</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho está voltado dentro do projecto do final de curso em Gestão de recursos humanos, enfatizado com tipo de projecto de inovação, que faz parte da norma de implementação do Instituto Superior Politécnico da Caála. Com um mercado cada vez mais competitivo e desafiante, ao longo dos anos, é notório a crescente importância atribuída a todos os temas relacionados com os Recursos Humanos. De acordo com autor, ( CHIAVENATO, 1999, p.25), devido à actual conjuntura que é sentida, as empresas encontram-se expostas a um aumento de pressão para o desenvolvimento quer da sua sustentabilidade como competitividade.

Este projecto enquadra-se dentro do programa de licenciatura, como parte dos requisitos para obter o grau de licenciado. Tem como tema: **Criação de um escritório de consultoria externa de gestão de desempenho de capital humano**. O estudo é feito na Administração da Caála dista a 23 quilómetros do Municipio sede do Huambo. Esta implementação do projecto trará benefícios na gestão de recursos humanos da mesma Administração, visto que tem-se notado várias deficiências por parte de controlo do pessoal, e vai criando constrangimento na gestão. Projecto do Final do Curso voltado para Inovação, trará grande benefício. A gestão de capital humano é, em geral, aceite como um tema central no estudo das organizações e, de acordo com a Harvard Business School, ele diz respeito a todas as decisões de gestão que afectam a relação entre a organização e os empregados. Todavia, o conhecimento disponível acerca da influência das boas ou más práticas de gestão de recursos humanos sobre a produtividade e a eficácia organizacional é muito escasso.

Segundo (GIL,2008, p.32), relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e os resultados organizacionais tem sido um foco de interesse entre as investigações académicas e empresariais. O sucesso empresarial encontra-se directamente relacionado com a forma como as empresas gerem os seus colaboradores. A Gestão de Recursos Humanos tem por base medidas e actividades que abrangem os recursos humanos e focalizam-se na melhoria da eficiência e desempenho relativamente aos indivíduos e à organização. Atualmente, vive-se um período de instabilidade, face às mudanças económicas e financeiras que se têm feito sentir. Deste modo, são inúmeros os desafios que as empresas têm enfrentado e, que face a eles, têm de, constantemente, aprender a lidar com mudanças. A Administração do Municipio da Caála em relação a gestão de desempenho de capital humano tem sido

deficiente, e isto fez com que levantasse o problema de investigação e oportunidade para introduzir o empreendedorismo no trabalho com prática moderno de conceitualização da cientificidade. Criando projecto voltado nos trabalhadores no sentido de trazer bem estar as pessoas que frequentam a Administração.

## **1.1 Problema Cientifico**

Durante a observação na a Administração notou-se muita insatisfação dos Cidadão, e isto por causa da má prestação dos serviços dos funcionarios e pouco conhecimento de gestão de recurso humanos. No entanto, muitas instituições ainda não se encontram preparadas para despende do seu tempo para alocar aos seus recursos internos. Neste sentido, a avaliação de desempenho tem marcado a sua importância nas organizações, dado que é evidente o seu impacto sobre a produtividade do trabalho.

### **1.1.1 Pergunta De Partida**

Como desenvolver o processo de gestão de desempenho do capital humano na Administração Municipal da Caála ?

## **1.2 Objectivos**

### **1.2.1 Objectivo Geral**

Criar um escritório de consultoria externa de gestão de desempenho do capital humano na Administração Municipal da Caála.

### **1.2.2 Os Objectivos Específicos**

1. Analisar os fundamentos teóricos sobre benefícios da gestão de desempenho do capital humano.
2. Elaborar o projecto de um escritório de consultoria externa de gestão de desempenho do capital humano.
3. Implementar o projecto real a fim de alcançar os resultados preconizados.

### **1.3 Contribuição do Trabalho**

Ao longo dos anos tem sido evidente a importância dos Recursos Humanos, decorrente dos desafios e exigências que se enfrentam perante mudanças no mercado. Efetivamente, dadas as exigências que as empresas no sector de Consultoria sentem no seu quotidiano, todos os seus recursos são alocados a fim de responder de forma célere e sustentada às solicitações dos seus clientes, pelo que existe pouco espaço para desenvolver estudos direccionados para os seus próprios colaboradores. O PFC-Inovação levará avante para concretização deste projecto. A Administração Municipal da Caála recebe constantemente cidadãos reclamando e alegando o péssimo atendimento dos funcionários.

Nesta instituição, não foram encontrados estudos que relacionem a avaliação de desempenho e não tem empresas de consultoria de recursos humanos, pelo que é importante estudar esta relação e promover o desenvolvimento de avaliação de desempenho dos colaboradores com apoio de Consultora de gestão de capital humano, como em qualquer outra área de actuação, o que se constitui como objectivo deste estudo. Face a este contexto, torna-se pertinente perceber que o modelo poderá responder a esta problemática e buscar solução para bem-estar dos funcionários, Administração e os cidadãos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo vai fundamentar com várias opiniões de autores de diversas índoles, começando com conceitos até a sua finalidade.

### 2.1 Definição

A gestão de recursos humanos diz respeito a todas as decisões e acções de gestão que afectam a relação entre as organizações e os seus empregados. Envolve, por isso mesmo, todas as acções relativas à selecção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os empregados.

Segundo (PINHEIRO, 1996,p.46), diz que numa perspectiva dinâmica pode dizer-se que a gestão de recursos humanos deve envolver todas as acções destinadas a assegurar a negociação e a gestão dos equilíbrios precários que permanentemente emergem entre actores sociais com interesses opostos, e, por vezes, irreductíveis. É desejável que a gestão de recursos humanos se apresente como abordagem coerente e estratégica para a gestão do activo mais importante da organização – as pessoas que lá trabalham e que individual e colectivamente contribuem para a realização dos seus objectivos e para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável. A este propósito, entende que a gestão de recursos humanos envolve todas as decisões de gestão e as acções que afectam a relação entre a organização e os empregados – os seus recursos humanos. Por outro lado, Pettigrew e Whipp sugerem que a gestão de recursos humanos se relaciona com o conjunto total de conhecimentos, capacidades e atitudes de que as organizações precisam para competir.

Tal exige um conjunto de preocupações e acções em matéria de gestão das pessoas, tais como: selecção, formação, desenvolvimento, relações de trabalho, compensação. Tais acções devem estar integradas numa filosofia de gestão de recursos humanos.

#### **O desempenho é uma função de todos os componentes do sistema de GRH:**

De acordo com ,(CHIAVENATO, 2000,p.59), faz uma lista de componentes do sistema e a cada uma das funções :

1. **Seleção.** Quais são as pessoas melhor preparadas para realizar as tarefas que constam da descrição de funções?
2. **Avaliação do desempenho.** Esta função facilita uma distribuição equitativa das recompensas e motiva as pessoas.

3. **Compensação.** Esta componente do sistema deve estar dependente da avaliação para influenciar realmente o desempenho.
4. **Desenvolvimento.** As necessidades de desenvolvimento são detectadas através da avaliação do desempenho, como recurso potenciador da melhoria do desempenho actual e como preparação para novos desafios futuros

## **2.2 Gestão de Desempenho**

Ao longo dos anos tem sido evidente a importância dos Recursos Humanos, decorrente dos desafios e exigências que se enfrentam perante mudanças no mercado. Consequentemente, as empresas deparam-se com um aumento de pressão para o desenvolvimento da sua competitividade e sustentabilidade.

Segundo (CURY, 2000,p.29), competitividade que se faz sentir no mercado salienta a importância das empresas desenvolverem políticas de Recursos Humanos transparentes e aplicáveis. Nesta linha de pensamento, também o autor sublinha a importância dos Recursos Humanos para a eficácia organizacional. Para os autores, quando os colaboradores se encontram satisfeitos com o trabalho, contribuem positivamente para a concretização do objetivo da companhia. Desenvolver e manter práticas de Gestão de Recursos Humanos equitativas, eficazes e justas, tende a motivar os colaboradores a aumentar o seu nível de satisfação no trabalho, o que por sua vez irá repercutir-se no alcance dos objetivos da companhia.

## **2.3 As fontes na gestão de desempenho**

Durante o desenvolvimento do sistema de avaliação de desempenho, uma das questões fundamentais a ter em consideração é a escolha dos avaliadores para este processo. A maioria das avaliações de desempenho é realizada pelo superior direto, considerando-as como as avaliações tradicionais. Contudo, os autores salientam sentir-se mudanças, uma vez que um maior número de pesquisas revelava as avaliações realizadas pelos pares, subordinados e pelos próprios como válidas.

Após o final dos anos de 1990, as organizações começaram a experimentar uma avaliação de desempenho que tinha em consideração diversos avaliadores. Este facto decorreu da evolução dos postos de trabalho e da importância atribuída ao trabalho em equipa, o que

salientou que os pares estavam numa posição importante para dar feedback relativamente aos seus colegas.

No entanto, há que salientar que o contexto social da avaliação de desempenho pode tornar difícil ou desconfortável que pares forneçam feedback ou classificações negativas, visto que os colegas trabalham juntos no seu quotidiano .

As avaliações de desempenho deveriam combinar opiniões e informações de diversas fontes a fim de recolher uma avaliação precisa e realista do desempenho do colaborador, sem interferência de qualquer obstáculo ou opiniões pessoais. Desta forma, é possível compreender os pontos fortes e fracos de cada colaborador, percebendo como ele é reconhecido por diversas fontes. Apenas assim, cada colaborador consegue perceber quais as áreas que deve melhorar e qual o valor que tem dentro da companhia, não apenas pela percepção da sua chefia, mas também pelos colegas com que contacta (APPELBAUM, NADEAU E CYR, 2008).

Assim, no decorrer do processo de gestão de desempenho podem atuar diversos intervenientes como o próprio indivíduo que está a ser avaliado, o seu superior hierárquico, os colegas, os subordinados e outros stakeholders como clientes, acionistas, fornecedores, entre outros (CAETANO, 2008; NASCIMENTO E PEREIRA, 2015).

Uma avaliação que inclua múltiplos avaliadores permite que a organização interprete o desempenho do colaborador de acordo com uma abordagem global e não apenas pela perspectiva de um único avaliador (Appelbaum, Nadeau e Cyr, 2008).

Também Friedman, Cox e Maher (2009) salientam que cada avaliador tem uma perspectiva única, pelo que perspectivas múltiplas, no caso de diversos avaliadores, culminam numa informação abrangente relativamente ao desempenho do funcionário. É possível distinguir os avaliadores pela sua abordagem de avaliação, em que, por exemplo os supervisores diretos são considerados avaliadores importantes dos seus subordinados, uma vez que possuem informação privilegiada pela visão abrangente que têm das atividades do colaborador e pelos anos de experiência que possam ter nas funções.

Ou seja, o facto da interação direta com os colaboradores permite-lhes ter conhecimento dos esforços que cada trabalho exige para realizar os objetivos definidos pela organização. Por sua vez, os colegas de trabalho podem trazer mais-valias ao processo de

avaliação pelo conhecimento pormenorizado das funções, no entanto, podem não possuir informação detalhada sobre os resultados do trabalho (NIKOLOSKI, 2016).

Também a autoavaliação é identificada como um método útil que deve ser tido em conta no sistema de avaliação do desempenho (APPELBAUM, NADEAU E CYR, 2008). Diversas são as vantagens que estão associadas à implementação de uma autoavaliação, como: melhor compreensão dos avaliadores entre o trabalho e as taxas de classificação associadas; maior participação e envolvimento por parte dos funcionários, onde pode salientar a sua opinião face ao sistema de gestão de desempenho; diminuição do Efeito de Halo; e, aquisição de outras informações pertinentes sobre o trabalho que podem ser objeto de avaliação.

Segundo Caetano (2008), a autoavaliação é importante para a eficácia e validação do processo de avaliação, uma vez que contribui para que o avaliador prepare melhor toda a sua argumentação e adote uma atitude construtiva e de aconselhamento para com o avaliado. Por sua vez, é permitido ao avaliado confrontar a sua opinião com a de um superior relativamente aos pontos fortes e fracos do seu desempenho, levando a possíveis iniciativas de melhoria. Efetivamente, os colaboradores encontram-se numa adequada posição para avaliar os seus próprios conhecimentos e capacidades, no entanto, pode ser notória a tendência dos indivíduos serem motivados por impulsos de autoaperfeiçoamento.

É evidente a importância atribuída à autoavaliação, pelo sentido de responsabilidade que aumenta com o avaliado, assim como a sua aceitação e perceção quanto ao processo de avaliação. Contudo, maioritariamente, é a chefia direta que tem uma posição fulcral ao nível da fonte de informação em todo o sistema de gestão de desempenho (NASCIMENTO E PEREIRA, 2015).

Esta decisão de enaltecer a avaliação do supervisor face à do avaliado, pode ser justificada, o autor, pelo facto de a confiabilidade da classificação do supervisor ser superior à classificação que resulta da autoavaliação do colaborador. McGregor (1987) salienta que devem existir mudanças relativamente à abordagem tradicional da avaliação de desempenho, em que a chefia deve julgar as realizações dos colaboradores.

Deste modo, refere que deve ser desenvolvido um modelo em que os colaboradores passam a ser agentes ativos no seu processo de avaliação de desempenho. O colaborador deverá definir os seus próprios objetivos a curto prazo, após fazer uma avaliação sobre o seu trabalho, as suas forças e fraquezas e formulação de planos para cumprir o que irá delinear.

Numa primeira fase, o colaborador deve fazer uma clara descrição das suas tarefas de trabalho e principais responsabilidades. Todo este processo é acompanhado pelo supervisor, para que ambos concordem com o que está a ser delineado e, uma vez que o supervisor tem mais conhecimentos do que é necessário para o sucesso da organização. Após o período de seis meses, o colaborador faz a avaliação das suas concretizações face aos objetivos que o próprio definiu e é realizada uma "entrevista" de autoavaliação com o supervisor para que se possam discutir as alterações necessárias para o plano dos próximos meses.

Num processo em que o colaborador tenha uma atitude ativa, é evidente o sentimento de satisfação, uma vez que é o próprio que desenvolve os seus planos de ação, tem noção das suas forças e fraquezas e, ao mesmo tempo, sente que utiliza as suas capacidades para alcançar simultaneamente os seus objetivos e os da organização.

A principal diferença desta abordagem é que se baseia no facto de que é o colaborador que melhor conhece as suas capacidades, necessidades, forças e fraquezas. Dado que o colaborador definiu o seu próprio plano de ação, o supervisor pode delegar-lhe uma maior responsabilidade para concretizá-lo

A avaliação de Desempenho 360 Graus, ou Avaliação de Fontes Múltiplas ou Feedback de 360 Graus, consiste num processo em que as avaliações de desempenho são realizadas.

por diversas fontes como supervisores, pares, subordinados e clientes. Estas diferentes perspetivas fornecem informações que aumentam a validade e objetividade à avaliação do desempenho individual de cada colaborador (Heijden e Nijhof, 2004).

Também Javidmehr e Ebrahimpour (2015) salientam que uma vantagem da avaliação 360° é que a avaliação de desempenho não resulta de uma opinião tendenciosa de apenas uma chefia, mas advém de uma opinião coletiva de intervenientes que contactaram com o colaborador.

É notória a crescente evolução na utilização de diversas fontes para a avaliação de desempenho, identificada na literatura como avaliação 360° .

Contudo, a decisão de adotar um sistema de avaliação de desempenho de 360° deve ser tomada o mais cedo possível e comunicada a todos os funcionários, visto que um dos fatores críticos é a manutenção da confiança dos colaboradores no sistema (Denisi e Kluger, 2000).

De acordo com Heijden e Nijho (2004) existem algumas situações a ter em consideração durante a aplicação de um sistema de avaliação 360 Graus. Em primeira instância, é necessário avaliar se todos os intervenientes compreendem o significado de todos os critérios que estão a ser avaliados. Adicionalmente, é necessário ter em consideração que normalmente as pessoas que estão a ser avaliadas não têm qualquer influência ou contribuição na construção dos itens e critérios de avaliação.

Neste sentido, é fundamental que os critérios sejam cuidadosamente desenvolvidos e explicados, para que mutuamente, os intervenientes possam ter informação sobre os seus pontos fortes e fracos no desempenho de determinada função. Adicionalmente, Rao (2008) refere que as avaliações de desempenho são maioritariamente consideradas subjetivas, resultado das diferenças entre os avaliadores quanto aos seus julgamentos, assimilação de informações, processamento de informação, entre outros fatores. (APPELBAUM, NADEAU E CYR, 2008), no seu estudo identificam diversas diretrizes que consideram fundamentais na construção de um modelo de avaliação de 360 Graus: a avaliação de 360 Graus deve ser construída tendo por base as necessidades estratégicas da empresa, principalmente as que têm elevado impacto no futuro da organização; o instrumento deve ser personalizado para cada avaliador, em função da sua relação com o entrevistado, uma

vez que as pessoas não devem responder a itens para os quais não conseguem fornecer informação útil; o feedback deve ser fornecido separadamente em função dos grupos de avaliadores (pares, supervisores, entre outros); o instrumento deve aumentar as suas características qualitativas, incluindo um maior número de questões de resposta aberta e adaptadas ao entrevistador.

Paralelamente a este instrumento de avaliação de competências, deve ser desenvolvido um instrumento de maior orientação para resultados quantitativos, que irá revelar as informações necessárias para decisões administrativas, de sucessão e estratégicas para a empresa.

## **2.4 A qualidade da avaliação de desempenho**

A qualidade da avaliação de desempenho pode ser percebida com recurso a critérios básicos como: fidelidade, validade, praticabilidade e isenção de erros.

A fidelidade encontra-se relacionada com o grau de alinhamento entre os avaliadores em todo o processo de avaliação de desempenho, i.e., o processo é isento de variação devido ao erro aleatório (NIKOLOSKI, 2016).

A validade refere-se à avaliação, tendo por base todas as características das pessoas, do teste e da situação, de qualquer inferência feita sobre um colaborador que obteve um determinado resultado de desempenho (Nascimento e Pereira). A praticabilidade tem por base fatores de economia, conveniência e interpraticabilidade relativamente à adequação do instrumento à sua aplicação (Thorndike, 1949 cit in Caetano, 1996). Para Nikoloski (2016) é fundamental que um sistema seja simples de utilizar e garanta a aceitação por parte de todos os seus intervenientes. A isenção de erros está relacionada com o sentimento de justiça entre todos os intervenientes. Por outro lado, uma das formas de assegurar a qualidade da avaliação de desempenho é através da formação dos avaliadores.

Os autores descrevem diversas formas para potenciar a qualidade das avaliações através de: discussões de grupo; workshops; e, Rater Accuracy Training. As discussões de grupo, permitem aos avaliadores discutir os erros de avaliação que outras pessoas já experienciaram e quais as Avaliação de Desempenho em Consultoria de Recursos Humanos – Estudo de Caso 23 possíveis estratégias que podem evitá-los. Nos workshops é possível realizar exercícios práticos de classificações de desempenho e, no fim, debaterem sobre as decisões e receberem feedback de especialistas relativamente às suas decisões. Efetivamente, estas discussões possibilitam contactar com diversas perspetivas de avaliação, contudo, a maioria está centrada na diminuição de erros de avaliação. Por fim, a Rater Accuracy Training, permite que os avaliadores definam quais as dimensões fundamentais para cada trabalho e recebam feedback dos especialistas sobre o que desenvolveram e cheguem aos exemplos válidos. Contrariamente às discussões de grupo e workshops, esta metodologia tem por base a definição dos itens válidos para cada trabalho e não a diminuição dos erros de avaliação.

## **2.5 O ciclo de gestão do desempenho**

O ciclo de gestão de desempenho é um processo que engloba cinco etapas: analisar o trabalho; descrever as funções; associar as funções a um instrumento adequado; desenvolver as políticas e procedimentos de avaliação; e, formar os avaliadores.

Desta forma, são evitadas expectativas que se encontrem desalinhadas ao desempenho do colaborador especificamente para as funções que lhe competem. Deste modo, é notória a

necessidade de se associar a descrição das funções de trabalho com a avaliação de desempenho.

Em suma, os autores apontam para a criação de um modelo de gestão de desempenho contínuo e integrado, que tenha por base informação de diversas fontes, reflita a relação entre os objetivos individuais e a estratégia da organização e, permita a partilha de feedback, motivando os colaboradores, com o objetivo final de potenciar o desenvolvimento da organização (APPELBAUM, NADEAU E CYR, 2008).

De acordo com Caetano (2008), as principais fases para criar um sistema de avaliação de desempenho são: alinhar a estratégia da avaliação com a estratégia organizacional; definir os objetivos da avaliação; integrar o sistema de avaliação de desempenho com os restantes sistemas de gestão de recursos humanos; definir um sistema que seja transversal a todos os níveis da organização; definir todos os fatores que devem ser avaliados, como os traços de personalidade, competências, comportamentos, resultados, entre outros; definição de como e o que medir, como as escalas a utilizar, a conjugação das diversas dimensões e em que se deve traduzir a avaliação global; definição de quem deve estar envolvido em todo o sistema; definir alvos de avaliação; definir fontes de avaliação; descrever o formulário; adicionar os suportes ao formulário; validar todo o sistema; realizar um teste piloto; formar os avaliadores e avaliados; clarificar os critérios interpretativos dos avaliadores; construir um manual de avaliação; descrever a entrevista de avaliação e planeamento; e, por fim, realizar a avaliação da avaliação.

Quanto ao processo e à sua duração, referem que é evidente a variabilidade de horas utilizadas pelas empresas para avaliação dos seus colaboradores.

Neste sentido, afirmam que existe uma média de 7 horas de tempo despendido por ano para avaliar colaboradores de cargos superiores e 3 horas para colaboradores com funções de menor responsabilidade. Contudo, defendem a existência de organizações que abdicam de uma quantidade considerável de tempo para este sistema, enquanto outras referem dedicar menos de uma hora por avaliação.

## **2.6 A gestão de desempenho e as recompensas**

De acordo com Kumar e Mista (2008), um bom desempenho por parte dos colaboradores deve ser recompensado, no entanto, todas as pessoas devem ter consciência do que é um bom desempenho e recompensável desde o início do processo de gestão de

desempenho. Um colaborador pode ser motivado a assumir um melhor desempenho, quando acredita que esse desempenho se traduz numa avaliação positiva que poderá refletir-se numa recompensa.

O mesmo é defendido ao referirem que a remuneração é um dos principais motivos pelo qual as pessoas trabalham.

No estudo de Ibidunni, Osibanjo, Adeniji, Salau, Falola (2016) é notório que o pagamento tem implicações positivas significativas no envolvimento e empenho dos colaboradores. Neste sentido, sugerem que devem ser incorporadas variáveis como o salário, prémios, recompensas, incentivos e participação nos lucros, nas estratégias de Gestão de Recursos Humanos, o que permitirá aumentar o comprometimento e envolvimento dos colaboradores com a organização.

### **2.6.1 Gestão por Competências e Gestão por Objetivos**

Ainda que a Gestão por Competências e a Gestão por objetivos tenham sido referidas como um dos métodos de Gestão de Desempenho, no início deste capítulo, importa pela sua pertinência no Modelo que será adotado para o presente trabalho, uma abordagem mais detalhada.

### **2.6.2 Gestão por competências**

O termo competências pode assumir diversas interpretações e conseqüentes definições (Jevšček, 2016), refere que devem ser distinguidas as competências “tradicionalis” como a leitura, escrita e aritmética, de outras competências que, frequentemente, são identificadas como traços de personalidade, que se caracterizam pela capacidade no estabelecimento de metas, capacidade de comunicação, entre outras.

Para Jevšček, (2016), realizaram uma pesquisa sobre diversos modelos de competências e, concluíram, que em 80 a 98% dos estudos, existem 21 competências que se repetem, sendo: orientação para a realização; pensamento analítico; pensamento concetual; preocupação pela ordem, qualidade e precisão; orientação para o cliente; preocupação com os outros; assertividade; flexibilidade; influência; aprendizagem constante; espírito de iniciativa; cooperação interpessoal; consciência organizacional; compromisso organizacional; construção de relacionamentos; autoconfiança; autocontrolo; liderança de equipas; trabalho

em equipa; experiência técnica; e, outras características pessoais e competências. Estas últimas caracterizam todas as outras competências indefinidas.

Os resultados do estudo de Jevšček (2016) referem que as competências que assumem maior impacto e que devem estar presentes em qualquer perfil de gestores de processos, são: preocupação com a ordem, qualidade e precisão; consciência organizacional; orientação para a realização; trabalho em equipa; espírito de iniciativa; aprendizagem constante; liderança de equipas; e, autocontrolo. Para Godbout (2000), as competências consideradas essenciais são específicas para cada função, pelo que cada organização tende a desenvolver a sua própria combinação de competências.

Neste sentido, as empresas consideram que é fundamental a definição de um conjunto de competências de alto desempenho para que possam manter a vantagem competitiva.

### **2.6.3 Gestão por objetivos**

Para Locke e Latham (2002), um objetivo refere-se ao alvo de uma ação para alcançar um determinado nível de proficiência num período delimitado no tempo. A dificuldade de um objetivo está relacionada com o grau em que os objetivos delineados pelo superior hierárquico são alcançáveis.

Os objetivos afetam o desempenho tendo por base quatro mecanismos: o primeiro salienta que os objetivos se baseiam numa função diretiva, em que é dirigida a atenção e o esforço necessário para a atividade relevante para a concretização do objetivo, desviando de todas as que não seguem esse caminho; em segundo, o esforço é direcionado em função da dificuldade dos objetivos, ou seja, os objetivos mais difíceis de alcançar suscitam um maior esforço; em terceiro, os objetivos também influenciam a persistência, uma vez que em objetivos mais difíceis e, quando lhes é possível controlar o tempo gasto nas atividades, os profissionais prolongam o esforço para os atingirem; e, por fim, em quarto, os objetivos influenciam a ação, visto que evidenciam o uso de conhecimento e estratégias importantes para as tarefas,

De acordo com Latham, Mitchell e Dossett (1978 cit in Locke e Latham, 2002), os profissionais que estabelecem metas e objetivos para os seus resultados, evidenciam um desempenho superior que os profissionais que apenas são incentivados a fazer o seu melhor. Para que os objetivos sejam alcançados, é fundamental que os profissionais recebam feedback

quanto ao progresso e evoluções relativamente aos objetivos que acompanham, para que lhes seja possível ajustar o nível de esforço, direção e estratégias a adotar. Também é fundamental ressaltar que a relação desempenho-objetivo é mais forte quando os profissionais se encontram comprometidos com os objetivos (LOCKE E LATHAM, 2002).

Os objetivos devem ser definidos ao nível estratégico da organização e definidos em cascata para todos os departamentos e unidades, iniciando-se pela definição dos objetivos de longo prazo, posteriormente os de curto prazo e, por fim, os objetivos de departamento e individuais, o que é prorrogado por Armstrong (2009), apesar do autor também salientar que é fundamental que cada profissional tenha oportunidade de participar na definição dos próprios objetivos.

De acordo com ARMSTRONG (2009), a conceção de objetivos deve seguir determinadas orientações, construindo desta forma objetivos SMART, em que o S significa Specific (específicos), M de Measurable (mensuráveis), A de Achievable (alcançáveis), R de Relevant (relevantes) e, T de Time framed (com prazos).

## **2.7 Capital intelectual**

A gestão do saber tornou-se uma vantagem competitiva para certas empresas, nomeadamente as de consultoria, mas também para as empresas em geral. As organizações de sucesso são aquelas que se apresentam mais aptas para atrair, desenvolver e formar as pessoas indispensáveis e críticas para o seu negócio. Assim, o desafio para as empresas consiste em serem capazes de descobrir, assimilar, desenvolver, compensar e reter esses indivíduos talentosos.

## **2.8 Mudança e mais mudança**

Afirma, (MARIA, 2007, p.48), que as empresas devem ser capazes de aprender rápida e continuamente, inovar sem cessar, e assumir novos imperativos estratégicos de uma forma mais rápida e confortável. A mudança constante significa que a empresa deve criar um desconforto saudável relativamente ao seu quotidiano, uma capacidade para detectar, mais rapidamente, as tendências emergentes do que os seus competidores e uma capacidade rápida de decisão e agilidade para descobrir novas maneiras de fazer negócio.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

De acordo com os autores Lokatos e Markoni( 2007,p.55), definem o método como “conjunto das actividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objectivo- conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e alceando as decisões do cientista.”

A metodologia varia de acordo com o objectivo da pesquisa e os aspectos a serem destacados.

O trabalho é desenvolvido tendo como base uma pesquisa, dividida em duas partes:

Primeira parte, consiste num estudo baseado em revisão bibliográfica e pesquisas em artigos científicos como ferramenta para tal. A pesquisa quanto a sua natureza baseou-se em pesquisa Aplicada.

Quanto aos seus objectivos baseou-se em pesquisa exploratória e descritiva que facilitará a caracterização inicial do problema.

Quanto aos procedimentos técnicos baseou-se em pesquisa bibliográfica, colhidos no material já publicados, como; livros, revistas, jornais, teses, periódico, boletins, monografias materiais cartográficos e internet. Etc.

Já na segunda parte, realizou-se um estudo de caso, baseado em visitas, com o propósito de analisar como os benefícios da gestão no desempenho do capital humano.

#### **Quanto ao método de Abordagem**

##### **3.1 Métodos Hipotético-dedutivo**

Não se limita a generalização empírica das observações vendo como o mundo existindo independentemente das apreciações que se relaciona a experimentação, método que é utilizado nas pesquisas das ciências naturais.

##### **3.2 Quanto aos métodos de Análise**

1. Qualitativo
2. Quantitativo caso seja necessário

### 3.3 Quanto aos métodos de procedimentos

1. Entrevista- A entrevista facilitará entrar em contacto directo com os intervenientes da entidade .
2. Método Observacional - permitiu perceber e ter conhecimentos complementares sobre o trabalho que ocorre na tomada de decisões na organização.

De acordo com (FERNANDES,2002,p.17), afirma que, Métodos Teóricos Para teóricos utilizou-se os seguintes método analítico-sintético: mediante os conteúdos bibliográficos extrair ideias e informações que se relacionem com o objecto de estudo;

Indutivo-dedutivo: para determinar os aspectos mais relevantes do documento e gerar as conclusões parciais e gerais do mesmo, Incentivo de maior interação na tomada de decisão;

Melhoria na estrutura organizacional para facilitar o fluxo de informações; Segurança na gestão de informações.

O estudo documentário para revisar toda a documentação relacionada com o processo. Por último para um desenvolvimento de investigação em consonância com os objectivos formulados, o trabalho estará estruturado da seguinte forma: No primeiro capítulo faz-se a revisão de literatura; o segundo capítulo aprofundamento e caracteriza da empresa em estudo e análise dos resultados, proposta, as conclusões, as limitações caso haja e far-se-á as recomendações.

## 4. DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

### 4.1 Apresentação e caracterização da entidade

Trata-se de um estudo observacional descritivo transversal de abordagem qualitativa e quantitativa.

**Local de estudo:** o estudo foi realizado no Município da Caála, na Administração Municipal e aos Municípes da mesma localidade-2023.

**Colheita de dados:** A colheita de dados foi feita mediante o preenchimento dum formulário durante a entrevista e constatação de informações nos documentos jurídicos e administrativos pelo estudante finalista. Trabalhou-se com uma população (Técnicos da Adminidtração e Municípes.

**Procedimento ético:** Para efectivação do estudo redigiu-se uma solicitação à Direcção da referida a Administração, na qual esclareceu-se o objectivo e a finalidade do estudo.

**Critérios de exclusão:** Foram excluídos do estudo outros Sectores Administrativos.

**Critérios de inclusão:** Foram incluídos do estudo apenas aspectos ligado a pesquisa.

**A população em estudo:** É composto por 36 funcionários da Administração Municipal da Caála.

**A mostra:** é constituída por 17 técnicos de todas as Repartições composto, dos quais 10 Masculino e 7 feminino.

**Processamento de dados:** Após a colheita de dados, estes foram compilados, seleccionados por importância, Projectos de inovação e formação e sequencialmente criação de tabelas de investimentos, despesas/custos e receitas. Os resultados do estudo foram informatizados utilizando para efeito o programa Word 5.0 do window 10, na forma de texto e tabela e Gráficos, Excel e SSP.

### 4.2 Análise e descrição dos Resultados

Este subcapítulo realça as questões aplicado aos funcionários da Administração que responderam as perguntas de ordem fechada. Como se seguem no questionário.

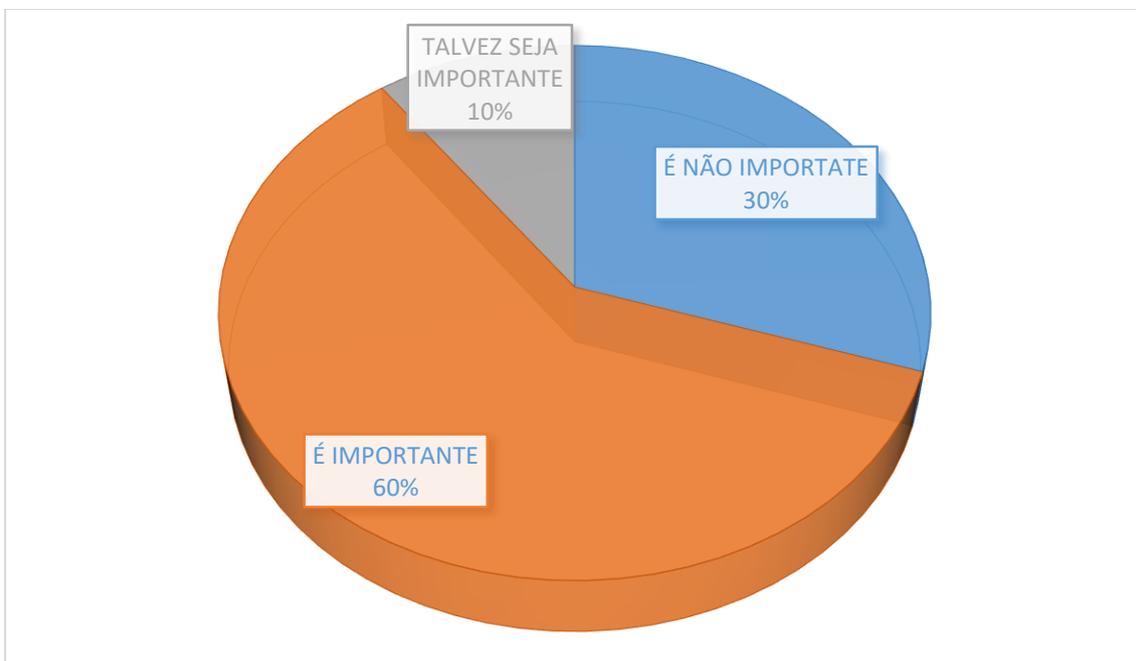
1- Procurou-se saber quantos Projectos de investimentos tem no pessoal quadro administrativo

R: Dos 17 Inqueridos responderam unanimemente, dizendo: Até dada altura não tem ainda projecto voltado pra investimento do pessoal quadro da Administração, para além do IFAL.

2- Procurou-se saber sobre a importância de inovação na gestão do pessoal administrativo.

R: A resposta vem espelhado no gráfico abaixo:

**Gráfico 1-** Procurou-se saber sobre a importância de inovação na gestão do pessoal administrativo



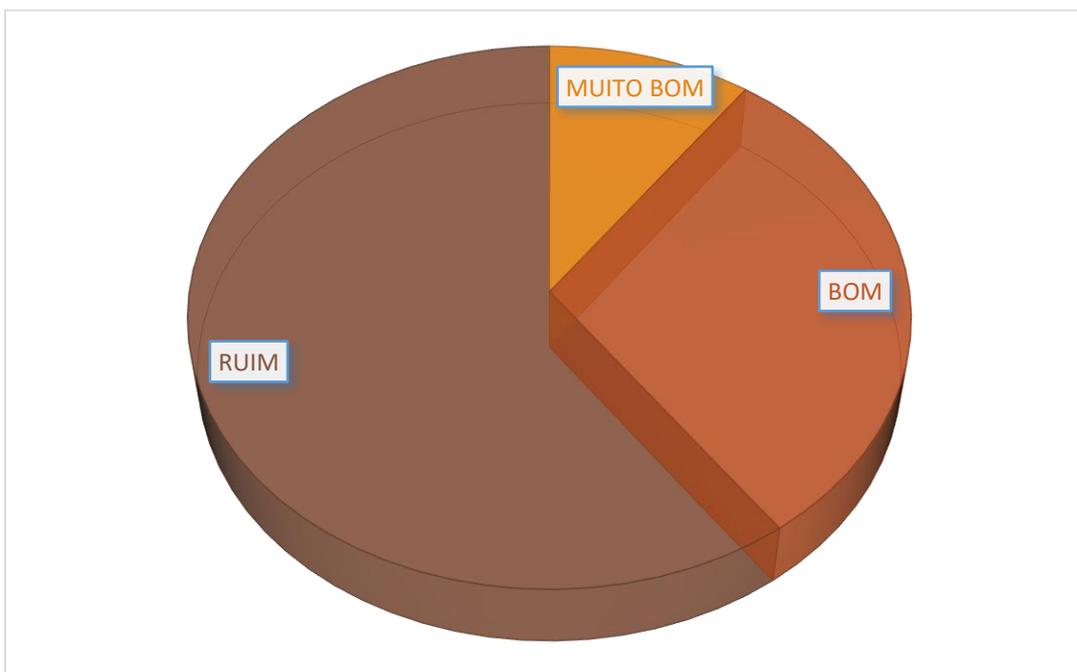
**Fonte:** ( Autora, 2023)

Este gráfico nº1- realça que 60% do público-alvo, (que corresponde à 10,2 funcionários), responderam dizendo que é importante; 30% dos inqueridos (que corresponde à 6,1 funcionários), responderam que não é importante e 10% que corresponde a 1,7 funcionários responderam talvez seja importante. Isto significa que maior percentagem do entrevistado reconhecem a importância da inovação na gestão do pessoal administração.

3- Procurou-se saber Como se classificava a gestão de benefícios de gestão de recursos humanos na Administração da Caála.

R: A resposta vem espelhado no gráfico abaixo:

**Gráfico 2-**Procurou-se saber Como se classificava a gestão de benefícios de gestão de recursos humanos na Administração da Caála



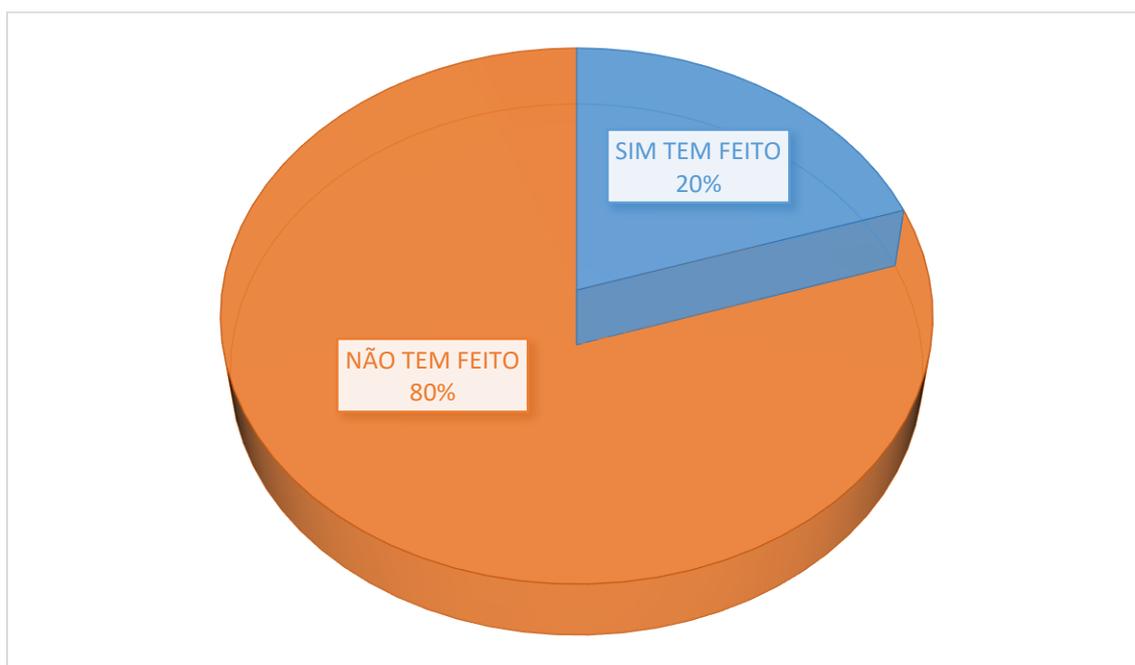
**Fonte:** ( Autora, 2023)

Este gráfico nº2- realça que 60% do público-alvo, (que corresponde à 10,2 funcionário), responderam dizendo que é ruim; 30% dos inqueridos (que corresponde à 6,1 funcionário), responderam que bom e 10% que corresponde a 1,7 funcionários responderam muito bom. Realça que grande parte respondeu que é ruim. E isto significa que está faltar mais interação, formação na área de recursos humanos.

4- Procurou-se saber se tem feito sempre a avaliação de desempenho eficaz do pessoal da administração.

R: A resposta vem espelhado no gráfico abaixo:

**Gráfico3-** Procurou-se saber se tem feito sempre a avaliação de desempenho eficaz do pessoal da administração



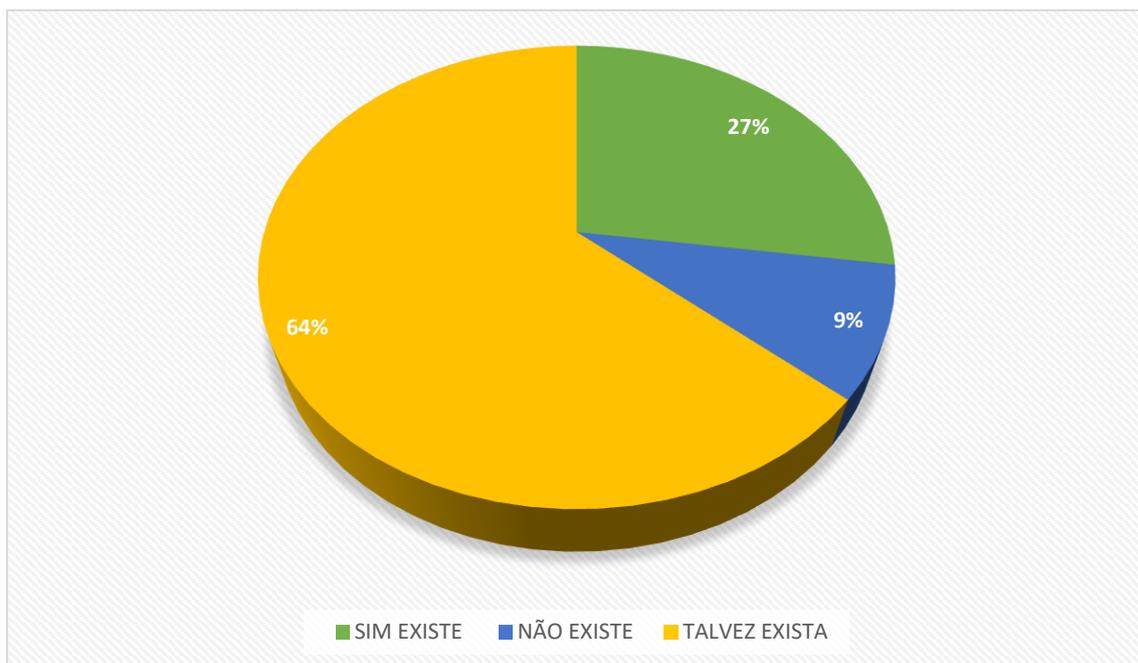
Fonte: ( Autora, 2023)

Neste gráfico demonstra que grande parte do público-alvo que corresponde a 80%, discordam que não tem tido avaliação eficaz e corrente e apenas 20%, reafirmam que tem feito. Podemos concluir que é era urgente implementar o escritório de consultoria.

5- - Procurou-se saber se tem algum escritório a prestar consultoria corrente em recursos humanos na administração da Caála.

R: A resposta vem espelhado no gráfico abaixo

**Gráfico 3-** Procurou-se saber se tem algum escritório a prestar consultoria corrente em recursos humanos na administração da caála



**Fonte:** ( Autora, 2023)

Neste gráfico gostaria realçar que 64% responderam dos inquiridos responderam negativamente, claramente que não existe ainda nenhum escritório a prestar serviço de consultoria na administração Municipal da Caála.

## 5. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

### 5.1 Criação de um escritório de consultoria externa no Município da Caála

Neste subtema gostaria apresentar a proposta de solução afim de poder erguer um escritório de consultoria externa de gestão do desempenho do capital humano na Administração do Município da Caála.

**Tabela 1-** Investimento Em Escritório De Consultoria

INVESTIMENTOS EM MOEDA NACIONAL	
TOTAL DE INVESTIMENTO	1.000.000,00

Fonte: ( Autora, 2023)

Nesta tabela mostra total de investimento em moeda nacional kwanza e isto para implementação de um escritório em consultoria em inspeção administrativa auxiliando a administração da Caála

**Tabela 2-** Origem De Fundo De Investimento

	FONTE	VALOR A AKZ	%
CAPITAL PRÓPRIO	ORIGEM PRÓPRIA	400.000,00	40%
CAPITAL ALHEIO	ISPCRÉDITO	600.000,00	60%

Fonte: ( Autora, 2023)

Nesta tabela queria espelhar a origem do fundo de investimento na qual o proprietário entrará com um valor equivante a 40% do investimento e 60%, recorrerá um financiamento do ISPCRÉDITO.

**Tabela 3-** Recebimento/Vendas Dos Serviços

<b>RECEBIMENTO POR PROJECTO ALOCADOS NA ADMINISTRAÇÃO OU ACORDO POR MENSALIDADE</b>	
Recebimento por Projecto	20% do valor
Recebimento mensal	150.000,00

**Fonte:** (Autora, 2023)

Nesta tabela espelhou-se a forma como as receitas poderão surgir e assim fazer com que haja funcionalidade no escritório. Recebimento por projecto, acontece quando a instituição, tem algum projecto de formação dos seus quadros ou aplicação de uma tecnologia inovadora afeto ao pessoal quadro da instituição promovido pelo escritório por exemplo a instalação do ponto biométrico e modo de pagamento será feito numa única prestação.

**Tabela 4-**Despesa/Custo De Investimento

<b>DESIGNAÇÃO</b>	<b>VALOR</b>
ARRENDAMENTO DO ESPAÇO	<b>150.000,00</b>
MATERIAIS ADMINISTRATIVOS	<b>400.000,00</b>
PESSOAL( 3 FUNCIONÁRIOS)	<b>90.000,00</b>
FST	<b>50.000,00</b>
<b>FUNDO DE MANEIO</b>	<b>310.000,00</b>

**Fonte:** (Autora, 2023)

Nesta tabela espelha como será investido, e como vai se erguer o escritório de uma simples e resumido. Despesas/ custos de investimentos.

**TABELA 5- DEMOSTRAÇÃO DE PLANO DE ACCÃO**

<b>What</b>	<b>Why</b>	<b>Who</b>	<b>When</b>	<b>Where</b>	<b>How</b>	<b>How much</b>	<b>How Measure</b>
<b>O quê</b>	<b>Porquê</b>	<b>Quem</b>	<b>Quando</b>	<b>onde</b>	<b>como</b>	<b>Quanto custa</b>	<b>avaliação</b>
Criação de um escritório de consultoria externa de gestão de desempenho do capital humano	Há necessidade de desenvolver projectos voltado aos trabalhadores com dificuldades de desempenho laboral.	Abrangente a todos trabalhadores	A partir do mês de maio de 2023,	Projecto será implementado na Administração Municipal da Caála	Fazer consultoria através de formações e implementação de sistema de controlo	20% do projecto ou 150.000/mês	A conclusão bem sucedida

**Fonte:** Platt (2015, p.87)

**Tabela 3-** Modelos de Negócios CANVAS

<b>Parcerias Principais</b>	<b>Actividades principais</b>	<b>Proposta de Valor</b>	<b>Relacionamentos com os clientes</b>	<b>Segmentos de clientes</b>
1-Angelina Paula Somaquesse nje. 2-Instituto Superior Politécnico da Caála.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consultoria;</li> <li>✓ Técnico de Informática;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fidelidade e confiança</li> <li>✓ Serviço de qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contacto direto;</li> <li>✓ Marketing tradicional ;</li> </ul>	Administração Municipal da Caála.
	<b>Recurso principais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arrendamento de um escritório</li> <li>• Material do Escritório</li> <li>• Material de atendimento</li> </ul>		<b>Canais de vendas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venda presencial</li> </ul>	
<b>ESTRURA DE CUSTOS</b>			<b>FONTES DE RECEITAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pagamento em Check</li> <li>➤ Pagamento Cash</li> <li>➤ Pagamento via transferência Bancária</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Investimento de 1.000.000kz</li> <li>✓ 40% Investimento Próprio</li> <li>✓ 60% Investimento de Terceiro.</li> </ul>	

Fonte: Platt (2015, p.88)

### **Modelo 5w2h**

É uma ferramenta de gestão que Serve para visualizar de modo geral os projectos da Empresa fazendo assim um panorama das partes envolvidas e principalmente, como elas estão interconectadas. Sobretudo ele auxiliará na identificação de todos os aspectos da sua organização como, também, na compreensão das suas necessidades principais.

O plano de negócios é o documento em que você descreve os objetivos do seu empreendimento e traça um roteiro de como pretende alcançá-los.

Ele é fundamental para que você identifique e se programe para os desafios, além de demonstrar a viabilidade da sua ideia para clientes, sócios e investidores.

E se engana quem pensa que um plano de negócios é importante só para grandes empresas ou startups de última geração: qualquer empreendimento pode se beneficiar de uma programação detalhada — mesmo que sua ideia seja vender docinhos nas férias para juntar dinheiro, Platt (2015, p.88).

Um plano de negócios vai permitir que você tenha noção de tudo o que envolve seu empreendimento.

É muito comum que as pessoas pensem que uma boa ideia de produto seja suficiente para que um negócio prospere, mas as coisas não são bem assim.

Apesar de ser uma parte indispensável de qualquer empresa, ter um bom produto não é tudo.

Pense no seu negócio como um castelo de cartas, em que tirar uma das peças pode arruinar toda a estrutura:

1. Sem planejamento financeiro, não é possível sustentar sua operação;
2. Sem uma operação definida, não é possível entregar um bom produto;
3. Sem um bom produto, não é possível gerar receita.

Cada aspecto do seu negócio depende do funcionamento da estrutura como um todo. E adivinha qual é a maneira mais segura que você tem para se certificar que seu futuro empreendimento dará certo? Isso mesmo, o plano de negócios.

É justamente uma programação detalhada que vai permitir que sua empresa sobreviva em um ambiente em que até 50% dos empreendedores fecham as portas antes de quatro anos de funcionamento, Platt (2015, p.88).

Tudo bem, é necessário levar em consideração os momentos de baixa do mercado, mas até as crises podem ser oportunidades para você fazer seu negócio decolar. Seu sucesso só depende de você.

Viu como não é difícil entender a função do plano de negócios? E não tem problema se sua empresa já estiver em funcionamento: você também pode usar o documento a seu favor para colocar os projetos em ordem.

“Ah, mas deve ser difícil criar um plano de negócios... vou deixar para depois!” — aí é que você se engana. Criar seu próprio planejamento nada mais é que uma tarefa de responder perguntas de uma forma bem objetiva, Platt (2015, p.88).

Portanto, os benefícios da gestão de recursos humanos relativamente aos entrevistados sobre a importância de inovação, 60% responderam negativamente. Assim classificaram os benefícios de gestão de recursos humanos nesta mesma instituição como ruim, também afirmam que não se tem feito avaliação de desempenho eficaz e corrente, afirmam também que não tem ainda algum escritório de consultoria externa a prestar serviços na Administração Municipal da Caála na área de recursos humanos. Defacto pretende-se criar um escritório de consultoria externa na área de recursos Humanos, com um investimento equivalente Akz, de um milhão( 1.000.000,00 ). Subdividido em capital próprio 40% e capital alheio 60%.

## 6. CONCLUSÕES

Depois de narrar gostaria de concluir que a gestão de recursos humanos é de extrema importância nos dias de hoje. Por sua vez trás vários benefícios nas organizações, e consequentemente a boa gestão. Sendo assim a pesquisa nos apresenta os resultados meramente descritiva, portanto, os benefícios da gestão de recursos humanos relativamente aos entrevistados sobre a importância de inovação, 60% responderam negativamente. Assim classificaram os benefícios de gestão de recursos humanos nesta mesma instituição como ruim, também afirmam que não se tem feito avaliação de desempenho eficaz e corrente, afirmam também que não tem ainda algum escritório de consultoria externa a prestar serviços na Administração Municipal da Caála na área de recursos humanos. Defacto pretende-se criar um escritório de consultoria externa na área de recursos Humanos, com um investimento equivalente Akz, de um milhão( 1.000.000,00 ). Subdividido em capital próprio 40% e capital alheio 60%.

## **7. RECOMENDAÇÕES**

Depois de concluir o trabalho gostaria de recomendar que a instituição a quem nos confere (ISPCAALA) e Administração Municipal da Caála que aceitassem a proposta para que possa se efectivar este projecto.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APPELBAUM, S. H., NADEAU, D., & CYR, M. **Performance evaluation in a matrix organization: a case study (Part Two)**. *Industrial and Commercial Training*, 2008.
- ARMSTRONG, M. **Armstrong's Handbook of Performance Management**. 4ª Edição, Lisboa: Livros Horizonte. 2009
- BRETZ, R. D., MILKOVICH, G. T., & READ, W. **The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications**. CAHRS. 2013.
- CAETANO, A. **Avaliação de Desempenho - O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber**. Lisboa: Livros Horizonte, 2008.
- CAETANO, A., & VALA, J. **Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas**. Lisboa: Editora RH. 2002.
- CHIAVENATO, I. - **Introdução à teoria da Administração**. Rio de Janeiro: Campus. (2000).
- CHIAVENATO, I. - **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio Janeiro: Campus. . (1999).
- CURY, A. - **Organização e método dos humanos nas organizações.uma holística**. São Paulo: Atlas. (2000).
- FERNANDES, J. - **Técnicas de estudo e pesquisa**. Goiana: Kelps. (2002).
- GIL, A. - **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas. (2008).
- GODBOUT, A. J. **Managing Core Competencies: The Impact of Knowledge Management on Human Resources Practices in Leading-edge Organizations**. Knowledge and Process Management. 2000
- IBIDUNNI, S., OSIBANJO, O., ADENIJI, A., SALAU, O. P., & FALOLA, H. **Talent Retention and Organizational Performance: A Competitive Positioning in Nigerian Banking Sector**. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*. 2016.
- JEVŠČEK, M. **Competencies of process managers**. *Journal of Universal Excellence*: 13–29. 2016
- KUMAR, P., & MISRA, B. **Motivation and Behavior Modification with Reference to Health Care Services: Are we underperforming?** *Anusandhanika*, IV: 51-60. 2012
- LOCKE, E. A., & LATHAM, G. P. **Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation**. *American Psychologist Association*, 2002.
- LOKATOS, M. E., & MARCONI, M. - **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas. . (2007).
- MARIA, L. - **Novos paradigmas do Direito Civil**. Juruá: Curitiba. (2007)

NASCIMENTO, G. D., & PEREIRA, A. **A gestão e avaliação de desempenho.** In A. I. Ferreira, L. F. 2015.

NIKOLOSKI, K. **strategic human resource management: assessment and evaluation of human resources as factors to achieving better economic performance.** 2016

PINHEIRO, M. - **Gestão das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica.** São Paulo: FEA/USP. (1996).

PLATT M. **Modelos de negocios CANVAS e Plano de Ação,** American live, p.15 e 16-2015.

## ANEXOS

Estimado (a) senhor (a).

Chamam-me **Angelina Paula Somaquessenge**, estudante de licenciatura em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior Politécnico da Caála. Preparando o trabalho de Avaliação da Cadeira de Metodologia de Investigação Científica cujo tema é:

**Criação de um escritório de consultoria na área de gestão de recursos humanos do Município da Caála.**

Por este motivo foi elaborado um questionário entrevista de cunho académico enquadrado num projecto de investigação científica cujo objectivo está focado na **Propora criação de um escritório de consultoria na área de gestão de recursos humanos na Administração da Caála.**

A vossa informação é totalmente anónima e confidencial, mas a vossa opinião pode ajudar a alcançar o objectivo proposto.

Na certeza de contar com o seu consentimento, antecipadamente os meus sentimentos de gratidão pela sua colaboração.

Cordiais saudações,

**Angelina Paula Somaquessenge**



**CAÁLA**  
INSTITUTO SUPERIOR POLITECNICO

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**  
**CURSO DE LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO DE CIDADES**

**Anexo 1- Guia De Entrevista Aplicado Ao Técnico Da Administração Da**  
**Ch.Cholowanga.**

**TIPO DE ENTREVISTA: ESTRUTURADA**

Nome do entrevistado (a): \_\_\_\_\_

Idade \_\_\_\_\_

Sexo \_\_\_\_\_ Nível de escolaridade \_\_\_\_\_

**Objectivo:** Recolher a informação à Administração do Município da Caála sobre a Inspeção Administrativa. (Assinale com x dentro do parêntesis na opção favorita).

**1-QUANTOS PROJECTOS DE INVESTIMENTOS NO PESSOAL QUADRO DA ADMINISTRAÇÃO?**

**2- A INOVAÇÃO NA GESTÃO DO PESSOAL ADMINISTRATIVO É TÃO IMPORTANTE?**

- ( ) - SIM  
( ) - NÃO  
( ) -TALVEZ

**3-COMO SE CLASSIFICA OS BENEFÍCIOS DA GESTÃO RH NA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL CAÁLA?**

- ( ) -Ruim  
( ) -Bom  
( ) - Muito ruim

**4- TEM FEITO SEMPRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EFICAZ DO PESSAOL DA ADMINISTRAÇÃO?**

Sim ( ) ; Não ( )

**5- TEM ALGUM ESCRITÓRIO A PRESTAR CONSULTORIA CORRENTE EM RECURSOS HUMANO NA ADMINISTRAÇÃO DA CAÁLA?**

- ( )- SIM  
( ) - NÃO  
( ) TALVEZ  
( ) AS VEZES SIM

**Obrigado pela colaboração**

---

*Angelina Paula Somaquessenge*