

**INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO E UNIVERSITÁRIO**  
**Centro de Estudos de Pós – Graduação e Pesquisa Aplicada – CEPPA**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**  
**Instituto de Educação Continuada - IEC**

**DIVERSIDADE CULTURAL E GESTÃO DE DESEMPENHO: O CASO DO**  
**INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGAÇÃO AGRONÓMICA.**

**ALBERTO BATISTA NANDJA**

**Maputo**  
**2007**

**ALBERTO BATISTA NANDJA**

**DIVERSIDADE CULTURAL E GESTÃO DE DESEMPENHO: O CASO DO  
INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGAÇÃO AGRONÓMICA.**

**Dissertação apresentada ao Centro de Estudos de Pós – Graduação e Pesquisa Aplicada do Instituto Superior Politécnico e Universitário em convénio com a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Estratégica em Recursos Humanos.**

**Orientadores:**

**Orientador: Prof. Sandro Márcio da Silva,  
Ph.D**

**Co-Orientadora: Luiza de Resende Mendes,  
M.Sc.**

**Maputo**

**2007**

**ALBERTO BATISTA NANDJA**

**Diversidade Cultural e Gestão de Desempenho: O Caso do  
Instituto Nacional de Investigação Agronómica.**

Esta Dissertação foi julgada aprovada para obtenção do Título de "Mestre", no curso de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, no Instituto Superior Politécnico e Universitário em convénio com Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

---

Prof. Lourenço do Rosário, Ph.D.

Banca Examinadora:

---

Prof. Sandro Márcio da Silva, Ph.D.

Membro

---

Prof. Luiza de Resende Mendes, M.Sc

Orientadora

## **Dedicatória**

**À minha esposa Débora, minha razão  
de viver.**

**e**

**À minha filha Nyeleti, minha  
inspiração.**

## Agradecimentos

Todo humano ao propor-se um empreendimento fixa uma meta, atingi-la, tem sido obra de poucos, os persistentes. Graças ao apoio valioso e persistente dos meus familiares, professores, amigos e colegas do trabalho e da turma logrei atingir a meta. Ao empreender a marcha para a conquista do título de Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, elaborar e apresentar a respectiva dissertação por vezes pareceu algo inalcançável, mas neste momento posso apresentar o meu imenso agradecimento a todos os que contribuíram para que esta dissertação fosse possível.

Aos meus orientadores Professor Sandro Márcio e Professora Luiza Resende Mendes, que desde o início do processo estiveram presentes, disponíveis, proporcionando toda a orientação que necessitei, guiando-me pelo rumo certo mercê das capacidades, habilidades e competências intelectuais.

Um agradecimento especial à minha esposa Débora Nandja, pela incondicional ajuda que prestou-me desde a tomada da decisão para ingressar no mestrado, na elaboração dos instrumentos de pesquisa, na análise e constante correcção e arranjo do trabalho, só para citar uma parte. A minha filha Nyeleti, pela compreensão demonstrada nas horas de ausência e pelo carinho que sempre me dedicou. A minha mãe Júlia, sempre presente, qual bússola para o navegador, ao meu pai, *in memória*, meu sempre guardião, aos meus irmãos, irmãs, meus cunhados, minhas cunhadas e sobrinhos, que sempre me incentivaram a enfrentar o desafio. Aos amigos Silvestre Dava, que sempre realizou as correcções deste trabalho, dado seu domínio da língua portuguesa e Paulo Benzane, pelas contribuições na correcção e construção do *abstract* graças à sua proficiência na língua inglesa.

Agradeço à direcção da organização estudada e do Instituto de Investigação Agrária de Moçambique - IIAM por ter me permitido realizar a pesquisa e o acesso a toda documentação de que necessitei. A todos os técnicos entrevistados, pela paciência e pelas informações valiosas que me forneceram.

## RESUMO

A presente pesquisa teve como objectivo identificar e analisar os elementos da cultura que influenciaram na aceitação ou resistência dos funcionários do Instituto Nacional de Investigação Agronómica - INIA à implantação da avaliação de desempenho por resultado, estabelecendo uma relação com a cultura local e a da organização estudada. Especificamente descreveu-se a instituição pesquisada, o processo de implantação do Sistema de Acompanhamento e Avaliação do Desempenho – SAAD-RH, identificou-se os elementos da cultura local e da organização presentes nos discursos dos entrevistados e analisou-se e determinou-se a influência dos elementos culturais identificados. Para responder aos objectivos definidos, a metodologia qualitativa, suportada pela estratégia de estudo de caso foi a mais adequada, foram realizadas 51 entrevistas semi-estruturadas, analisados documentos e efectuada observação participante como fontes de colecta de dados. Mediante a técnica de análise de discurso foi feita a análise de evidências que apontaram a existência de resistência às mudanças, demonstrada pelos entrevistados, expressa através de valores, crenças, tabus que permeiam os discursos. Essas evidências apontaram à necessidade de se dar importância aos factores culturais no processo de gestão do negócio e do desempenho e na sua implantação.

## **ABSTRACT**

The goal of the present research was to identify and analyze cultural elements which influenced the acceptance or resistance of staff people of National Institute of Agronomical Research – INIA, to implanting the evaluation performance by results, establishing a relation with local culture and studied organization. Specifically, described the researched institution, the implanting process of Monitoring and Evaluation System for Performance - SAAD-RH, to identify organizational and local cultural elements found in speeches interviewed people and analyze and determine the impact of identified cultural elements. To achieve defined objectives, the qualitative methodology, supported by the case study strategy, was the most adequate. As sources of gathering data, took place 51 interviews, documents were analyzed and participatory observation was made. Through speech analysis thecnic, was done the obviousness analyze which showed the existence of resistance to changes, demonstrated by interviewed people, expressed by values, worth, taboos that rely in speeches. Those obvious nesses brought the need to give the importance to cultural factors in business management process as well as in performance and it's implanting.

## ÍNDICE

Dedicatória.....	i
Agradecimentos.....	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT.....	iv
LISTA DE FIGURAS E TABELA.....	vi
ABREVIATURAS.....	vii
CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Objectivo Geral.....	4
1.2. Objectivos Específicos.....	4
1.3. Justificativa.....	4
1.4. Limitações do estudo.....	7
CAPÍTULO 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
2.1.1. O conceito da cultura.....	10
2.1.2. Cultura organizacional.....	13
2.1.3 As culturas nacionais.....	21
2.2 Gestão de Desempenho.....	26
CAPÍTULO 3. MOÇAMBIQUE: SUA TRAJECTÓRIA HISTÓRICA.....	38
3.1. O processo de colonização em Moçambique.....	39
3.2. A penetração colonial no interior.....	43
3.3. O sistema dos Prazos e a escravatura.....	44
3.4. A expansão e a Igreja.....	47
3.5. Desenvolvimento da economia colonial.....	48
3.6. O trabalho na colónia e depois da independência.....	50
3.7. O trabalho no contexto africano.....	52
3.8. A Função Pública Moçambicana.....	55
CAPÍTULO 4. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	58
4.1. Estratégia da pesquisa.....	59
4.2. Selecção do caso.....	61
4.3. Colecta de dados.....	63
4.3.1. Entrevista.....	64
4.3.2. Análise documental.....	65
4.3.3. Observação.....	66
4.4. Procedimentos para a análise de evidências.....	67
CAPÍTULO 5. PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGAÇÃO AGRONÓMICA.....	68
5.1. Breve história do Instituto Nacional de Investigação Agronómica.....	68
5.2. Descrição do Sistema de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho.....	72
5.3. A influência dos elementos culturais na aceitação ou resistência dos funcionários à implantação da avaliação do desempenho por resultado.....	74
CAPÍTULO 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
6.1. Recomendações.....	88
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	90
ANEXOS.....	96



## **LISTA DE FIGURAS E TABELA**

Figura 1.1. Níveis de culturas

Figura 1.2. Factores determinantes do desempenho humano

Figura 1.3. Visão sistémica do processo de gestão do desempenho no contexto Empresarial.

Tabela 1. Elementos da cultura identificados como facilitadores ou barreira ao processo de implantação da avaliação de desempenho por resultados no INIA.

## **ABREVIATURAS**

DHUEM – Departamento de História da Universidade Eduardo Mondlane

EDS – Electronic Data Systems

EGFE – Estatuto Geral do Funcionário do Estado

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agro-pecuária

IIAM – Instituto de Investigação Agrária de Moçambique

INE – Instituto Nacional de Estatística

INIA – Instituto Nacional de Investigação Agronómica

OGE – Orçamento Geral do Estado

PAAO – Plano Anual de Actividades e Orçamento

PAN – Posto Agronómico de Nampula

PPAD – Programa Piloto de Avaliação de Desempenho

PRÉ – Programa de Reabilitação Económica

PROAGRI – Programa de Desenvolvimento Agrário

SAAD-RH – Sistema de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho

## CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

A gestão das organizações não pode considerar-se plena enquanto não houver um sistema eficaz e eficiente de gestão de desempenho. Entretanto, esses sistemas são severamente afectados pelo contexto em que as organizações operam.

A abertura dos mercados ou sua internacionalização – globalização –, a concorrência desenfreada, a imprevisibilidade do mundo dos negócios e as mudanças que se operam caracterizam esse ambiente.

As organizações não mais operam num ambiente sossegado, onde tudo corria lentamente como produto de causa e efeito. Elas, hoje, sofrem cada vez mais uma pressão imposta pela avaliação do público, que demanda melhores serviços e produtos, melhores condições sociais, respeito pelo ambiente, e por consequência a avaliação sistemática do ambiente interno tornou-se um imperativo.

Entretanto, estas mudanças vêm muitas vezes numa padronização racional e não consideram as especificidades de cada organização nem das culturas em que se inserem.

A economia Moçambicana é reflexa dessas mudanças. De uma economia centralmente planificada, marcada por uma forte intervenção do Estado, marcha numa viragem profunda, iniciada em 1987, com o lançamento do Programa de Reabilitação Económica – PRE<sup>1</sup>, para uma economia de mercado.

---

<sup>1</sup> O PRE marcou a abertura do país ao capitalismo e seu relacionamento com o FMI e BM.

Essas mudanças materializam-se e se manifestam, quer na organização privada quer na pública. Habituada a um mercado fechado, hoje lida com um mercado aberto, cheio de imprevisibilidades e concorrência, com uma clientela cada vez mais exigente. As organizações passaram a actuar com foco nos resultados.

O Instituto Nacional de Investigação Agronómica – INIA<sup>2</sup>, organização estudada, estava num processo de Reforma, a Reforma do Sector Público, cujas metas são: a construção de uma administração voltada para o cidadão; a melhoria dos serviços públicos e o aperfeiçoamento das respostas administrativas oferecidas à sociedade.

O INIA era uma instituição pública, subordinada ao Ministério da Agricultura, com personalidade jurídica, autonomia administrativa e financeira, cuja vocação era a pesquisa agronómica. Em consequência das exigências da Reforma Pública, essa instituição e outras, que actuavam na pesquisa pecuária, florestal e na formação, foram extintas e integradas no Instituto de Investigação Agrária de Moçambique – IIAM<sup>3</sup>. Todos os direitos, obrigações, património e pessoal das instituições extintas passaram para o IIAM.

O processo de mudança organizacional, na instituição, iniciou com a implantação da avaliação de desempenho por resultados, para os investigadores. Para o efeito, tomou como modelo o Sistema de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho (SAAD-RH) aplicado na Empresa Brasileira de Pesquisa Agro – Pecuária - EMBRAPA<sup>4</sup>. O objectivo era substituir o sistema de Classificação Anual aplicado a todos os funcionários do Estado, por ser tido como subjectivo e não avaliar o que o investigador faz mas, apenas os traços de personalidade e comportamento.

---

<sup>2</sup> Criado por Diploma Ministerial nº 41/87, de 25 de Março

<sup>3</sup> Criado por Decreto nº 47/2004, de 29 de Outubro

<sup>4</sup> A EMBRAPA é uma empresa pública Brasileira que desenvolve pesquisa Agro-Pecuária.

Percebe-se que neste contexto o que mais transparece é a preocupação com o desempenho dos indivíduos para a execução das metas organizacionais e pouca atenção é dada à realidade desses indivíduos dentro de uma organização social mais ampla. Portanto, a cultura local ou da organização é colocada num plano secundário ou simplesmente não é considerada.

O processo de implantação da avaliação de desempenho por resultados na organização estudada não foi bem sucedido, houve fraca adesão dos funcionários abrangidos pelo processo. A falta de consideração da cultura nacional no processo afigura-se razão primária do fracasso, não a única. Diante desse facto, a questão problema é: **os elementos culturais influenciam na aceitação ou resistência dos funcionários à implantação da avaliação do desempenho por resultado?**

A pesquisa teve como objectivo geral Identificar e analisar os elementos da cultura que influenciaram na aceitação ou resistência dos funcionários à implantação da avaliação do desempenho por resultados no Instituto Nacional de Investigação Agronómica. Especificamente descreveu-se a instituição pesquisada, o processo de implantação do Sistema de Acompanhamento e Avaliação do Desempenho – SAAD-RH, identificar os elementos da cultura local e da organização presentes nos discursos dos entrevistados e analisar e determinar a influência dos elementos culturais identificados.

O alcance dos objectivos propostos exigiu a definição de uma metodologia para o estudo. Assim, a estratégia de estudo de caso foi a recomendada para a presente pesquisa, pois permite analisar com profundidade a organização estudada e a sua cultura. Cohen et al, (2004) considera que o estudo de caso pode estabelecer a causa e efeito, de facto, uma das suas

estratégias é de que ele observa os efeitos no seu contexto real, reconhece o contexto como sendo fortemente determinante da causa e efeito.

A escolha da organização pesquisada resulta do facto de ela estar a operar algumas mudanças que a serem bem sucedidas podem se constituírem em modelos para as outras organizações do sector público, particularmente na gestão de desempenho.

### **1.1. Objectivo Geral**

Identificar e analisar os elementos da cultura que influenciaram na aceitação ou resistência dos funcionários à implantação da avaliação do desempenho por resultados no Instituto Nacional de Investigação Agronómica.

### **1.2. Objectivos Específicos**

Especificamente pretendeu-se:

- Descrever a instituição pesquisada;
- Descrever o processo de implantação do SAAD-RH
- Identificar os elementos da cultura organização presentes nos discursos dos entrevistados
- Analisar e determinar a influência dos elementos culturais identificados

### **1.3. Justificativa**

O presente trabalho parte da premissa, de Hofstede (2003), de que a cultura nacional é importante na explicação das diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho e sua influência na cultura da organização. O seu estudo pode permitir melhor compreensão da cultura da organizacional o que pode

resultar em melhorias no desempenho dos colaboradores e da organização no seu todo e conseqüente acréscimo de valor.

Apesar da imensa importância do assunto e da utilidade desse tipo de pesquisa para as organizações, ainda são poucos os trabalhos publicados nesta área, particularmente em Moçambique. É necessário que o gestor de recursos humanos entenda a importância do estudo de cultura nacional e organizacional para um diagnóstico geral da empresa, bem como melhor entendimento da dinâmica organizacional.

Essa necessidade é um imperativo para as organizações, actualmente as organizações tendem a tornar as suas estruturas enxutas, a redimensionar os seus quadros, a reduzir a rotatividade, a minimizar as perdas, enfim, procuram ser mais competitivas e alcançar melhor posicionamento no mercado. Esta atitude decorre da noção que as organizações ganharam de que a estrutura mecanicista não mais é suficiente para vencer a competitividade desenfreada e a imprevisibilidade do mercado global que se assiste. Também compreenderam que não é só com uma estrutura enxuta e novas tecnologias que se alcançam vantagens competitivas, é imprescindível a valorização do capital humano, por meio de políticas e acções de Gestão de Recursos Humanos desempenhadas, no dizer do Ulrich (1998), via o posicionamento em seus múltiplos papéis. Para tanto, é necessário conhecer as atitudes, as crenças e os valores das pessoas. Esta via permite conhecer a cultura da organização e, conseqüentemente, o modo como as pessoas se comportam nela.

A cultura está presente em tudo o que constitui a organização, é o corpo e alma da organização e a sua essência reside em valores compartilhados pelos membros da organização. Nessa qualidade, afirma Robbins (2002), ela é uma variável independente que afecta as atitudes e o comportamento dos funcionários. Pelo facto, não deve ser minimizada ou desprezada no processo de gestão.

A organização em estudo está empenhada em elevar a sua eficiência e eficácia no seu desempenho. Para o efeito, tem lançado mão a várias estratégias que julga capazes de galvanizar o seu desempenho e atingir a eficiência e eficácias desejadas. Uma das estratégias adoptadas, no âmbito da gestão dos recursos humanos, é a avaliação de desempenho por resultados. Este método novo de avaliar os funcionários não foi favoravelmente aceite pelos funcionários.

Cientes de que a aceitação ou não de um modelo depende, em grande medida, do que as pessoas consideram certo ou bom para si, em função das suas crenças, valores, práticas (símbolos, heróis e ritos), portanto, da cultura organizacional. Sendo que a cultura é essencial para a compreensão do comportamento das pessoas, identificar e analisar os elementos da cultura que influenciaram na aceitação ou resistência dos funcionários no processo de implantação da avaliação de desempenho por resultado é um imperativo. Schein (2001) refere que,

...se a organização tem um propósito, uma nova estratégia ou um problema a ser resolvido, determinar o impacto que a cultura causa na questão em causa não só é útil, como necessário na maioria dos casos. A questão deve estar relacionada com a eficácia da organização e ser exposta da maneira mais concreta possível.

É nesta perspectiva que se desenvolveu a presente pesquisa que procurou trazer ao entendimento aspectos peculiares da organização estudada.

O trabalho é composto por 5 capítulos, sendo o primeiro deles destinado à caracterização do problema identificado como oportunidade de estudo, à definição dos objectivos gerais e específicos, justificativas para o desenvolvimento do trabalho e sua estrutura.

O segundo capítulo constitui um levantamento da literatura. Aborda aspectos relativos à cultura geral e à cultura organizacional em específico



estabelecendo uma ponte com a avaliação de desempenho por resultados. Para o efeito são enunciados os conceitos básicos que serviram como base para o desenvolvimento do trabalho.

O terceiro capítulo aborda a trajectória histórica de Moçambique, procurando caracterizar as fases sociais, políticas e económicas que tiveram impacto na sua cultura e no seu desenvolvimento. Considerando o tema, buscou-se bibliografia relativa ao objectivo.

O quarto capítulo descreve a metodologia usada no estudo, indica o estudo de caso como a estratégia recomendada. A entrevista semi-estruturada, a análise documental e a observação participante, favorecida pela experiência do pesquisador, são as técnicas de colecta de dados utilizadas. A análise dos dados foi lograda mediante o recurso ao método de triangulação e análise do discurso.

O quinto capítulo apresenta as considerações finais e recomendações. Apresenta os resultados da pesquisa, avança sugestões para os próximos estudos e destaca a importância de se relacionar o desempenho com a cultura organizacional como um factor de sucesso.

#### **1.4. Limitações do estudo**

Quando o assunto é avaliação de desempenho, as dificuldades de alcançar-se consensos são maiores, essas dificuldades são acrescidas quando a avaliação de desempenho é abordada de forma isolada ou de forma que se minimiza a cultura, um tema amplo, complexo, importante e de impacto na vida das organizações. Essas dificuldades reflectiram-se no presente estudo e constituíram limitações do mesmo. Abaixo são arroladas algumas delas:

O estudo foi baseado nas percepções dos indivíduos acerca de determinadas variáveis, processos e/ou propriedades que compõem o universo do ambiente interno e externo das pessoas ligadas ao Instituto de investigação Agronómica, não sendo necessariamente a realidade de outras organizações. Este facto reduz a possibilidade de generalização dos resultados alcançados.

A extinção e respectiva integração do INIA numa nova instituição de investigação agrária interferiu no processo de pesquisa, alguns técnicos que participara no SAAD-RH saíram do sistema, o que não permitiu entrevistá-los.

Há elementos do macro-ambiente que interferem no desempenho humano no trabalho que não foram isolados e nem enfocados na pesquisa.

A adopção da estratégia de estudo de caso também constituiu uma limitação na medida em que torna difícil a generalização dos resultados, a sua análise circunscreve-se à realidade do local estudado, o que pode ter características distintas de outros locais.

Em face da escassez de estudos e literaturas nacionais sobre o tema, especialmente sobre a realidade moçambicana, a revisão bibliográfica pautou-se em obras e estudos restritos.

## **CAPÍTULO 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para a adequada abordagem do tema considerou-se fundamental a compreensão de três pilares básicos: o conceito de cultura, cultura organizacional e desempenho humano no trabalho. Mas, devido à amplitude das perspectivas de análise do tema, optou-se por aquelas de maior relevância para o presente estudo.

A cultura local e da organização é a base do ambiente interno e externo em que operam as organizações. Determina as percepções, atitudes, comportamentos e desempenho dos dirigentes e colaboradores. Actuando desse modo, tem-se constituído em factor facilitador ou dificultador no processo de mudanças que as organizações estão obrigadas a realizar continuamente e no alcance dos resultados previstos.

O desempenho constituiu um dos pilares de investigação do presente estudo, entretanto a gestão de desempenho está directamente ligada ao modelo de gestão de recursos humanos. Sendo este diferenciado nas organizações, desde aquelas que ainda mantêm uma abordagem mais operacional, as empresas que adoptam uma abordagem estratégica e aquelas que se aproximam mais de uma abordagem competitiva.

No referencial teórico privilegiou-se os processos clássicos de avaliação de desempenho, não aprofundando-se a gestão por competência devido a especificidade do estudo. Considera-se porém, a relevância desta abordagem para a compreensão da gestão do desempenho.

A revisão bibliográfica de alguns conceitos de cultura, cultura organizacional e dos processos clássicos de gestão de desempenho foi de grande importância para que houvesse uma correlação com o tema estudado.

Assim, abaixo abordaremos os três pilares dando maior ênfase aos seus pontos de encontro.

## **2.1. Do Indivíduo à Organização: a construção de valores e crenças comuns.**

### **2.1.1. O conceito da cultura**

O Homem, por natureza, nasce no grupo (família, tribo, clã, linhagem, etnia, comunidade, classe, nação, de entre outras). No seio do grupo, toma contacto com a natureza, adopta os padrões partilhados e aceites como correctos pelo grupo, transforma-os e transmite-os aos outros, portanto, sente e satisfaz as suas necessidades no grupo. Nesse processo, cria objectos materiais- ferramentas, imóveis, indumentárias, etc. e objectos não materiais- ideias, normas- etc., de que se serve para sobreviver. A esses objectos, Lima (1991) chamou *objectos culturais* o mesmo que órgãos complementares, exteriores ao próprio homem que os criou para a satisfação de suas necessidades.

Esses objectos são de criação humana, daí que passaram a ser imprescindíveis para a vida do Homem. Em consequência disso, ele passou a depender deles para viver e subsistir. É que, a criação desses objectos culturais não é obra de um indivíduo isolado, mas de um grupo partilhando os mesmos valores e crenças. Este estado de coisas faz do homem um ser social por excelência. A sociabilidade do homem é um facto pacificamente aceite, a avaliar pelas várias posições assumidas por um número considerável de estudiosos dos diversos campos do saber. Lima (1991) considera o homem como um ser gregário por excelência, para ele, o homem isolado é uma abstracção. Este autor sustenta sua afirmação referindo que o homem se reproduz, através da ligação com o sexo oposto, criando sua própria extensão. Observa que a ligação

com o sexo oposto não é arbitrariedade nem um imperativo de reprodução biológica, é uma necessidade a satisfazer, a qual aparece condicionada pelas regras criadas pelo homem e que a ele se impõem. Este fato conduziu-o a concluir que o tal estado de gregaridade do homem é o estado de sociedade em que ele vive ou é obrigado a viver.

Desenvolvendo a mesma ideia de gregaridade do homem, Mendes (1994) avança um postulado segundo o qual o Homem é um animal social: é de sua natureza viver, não isolado, mas em convivência dentro de um grupo organizado: em sociedade. Esta teoria vem, cada vez mais, pôr em causa a teoria (do contrato social) de Hobbes, dando prevalência ao princípio da sociabilidade do homem.

Quer os objectos de criação humana, quer os órgãos internos da sua estrutura individual não podem estar isolados nem únicos. Estes funcionam em conjunto como um todo, ligados uns aos outros, portanto, a projecção ou satisfação das necessidades interiores está situada dentro do que Lima (1991) chamou natureza e cultura e forma um todo coerente. Essa interdependência manifesta-se em várias esferas e níveis, por exemplo a reprodução é condicionada pelo campo biológico e cultural, é inconcebível a existência do cultural desligado do todo social. Deste modo, o estado de natureza do homem implica uma interdependência homem, sociedade e cultura. Nada existe isolado, nem isolado um do outro. “O homem é natureza, cultura e sociedade, entidades distintas mas interligadas, que geram o biológico, o psicológico, o cultural e o social”, Lima (1991).

É no indivíduo que se manifestam os comportamentos, aceites ou não pela maioria da sociedade. Neste trabalho assume-se o postulado de Hofstede (1991) que conceitua sociedade como formas estruturadas de organização. Esses comportamentos não são mais do que a realidade aprendida, partilhada, modificada, criada e transmitida pelo homem enquanto ser social, é a cultura. A

cultura encontra-se no indivíduo e este é parte da sociedade. Segundo Lima (1991), indivíduo e a sociedade são interdependentes e influenciam-se através de agentes e meios, que a personalidade individual interioriza através da cultura. “É a interdependência do indivíduo com a sociedade e a cultura que determina a formação da maior parte dos seus modelos de conduta e até mesmo das suas respostas afectivas mais profundas”, Lima (1991).

Chinoy (2003) observa que o homem embora ser gregário, tem acções enquanto pessoa individual ou integrado no grupo. Acrescenta que a experiência humana analisada do ponto de vista sociológico, acentua os traços colectivos da vida em sociedade e os aspectos partilhados e padronizados do comportamento, passando a impressão de desprezar-se a pessoa individual. Justifica este facto, pela perspectiva adoptada pelos sociólogos, a qual consiste em estudar a sociedade e a cultura, as relações e normas sociais, as crenças partilhadas e os valores comuns, a estrutura social e o comportamento padronizado, como distintos do indivíduo que adopta os padrões sociais estabelecidos e partilhados ou deles se desvia. Posta a questão deste modo, a visão da sociedade e da cultura seria reduzida porque “só agem os indivíduos, sós ou com outros,” Chinoy (2003). A prática mostra que são as acções dos indivíduos que tornam tangíveis a cultura e a sociedade, duas realidades em si abstractas. O que é inegável, analisando a posição deste autor, é que o homem mesmo agindo só é guiado pelas normas, regras, valores e crenças aceites e partilhados pelos membros da sociedade ou deles se desvia e é ou pode ser, pelo facto, sancionado.

Lima (1991) considera que o Homem nasce despido de qualquer conhecimento. Nasce “nu”. É como uma tábua rasa. Conforme o decurso do tempo, as interacções que estabelece num dado espaço, ele adquire um vasto património de artefactos materiais ou espirituais sobre os quais se movimenta e se serve para satisfazer as suas necessidades físicas, fisiológicas e espirituais.

Simultaneamente, ele aprende, acrescenta, modifica, transforma, inventa e transmite. A este processo, Lima chamou cultura.

A palavra cultura tem várias acepções, em diferentes níveis de profundidade e diferentes especificidades, ela tem origem na agricultura, vem do cultivo do solo. Comumente, quando se fala em cultura pensa-se nas obras de arte, nas diversas formas de manifestação artística, na acumulação de saberes que distinguem um indivíduo do outro como sendo mais ou menos culto, na civilização. Mas a cultura é mais do que isso, Hofstede (2003) refere que a cultura é um fenómeno colectivo, por ser criada, adquirida e partilhada por pessoas que vivem no mesmo ambiente social. Partindo desse pressuposto, ele definiu cultura como sendo a programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outra.

Vincando a ideia de sociabilidade e da cultura como algo imaterial conexo ao material, Taylor (1871) *apud* Chinoy (2003) conceitua a cultura como um todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e quaisquer aptidões adquiridas pelo homem como membro da sociedade. Para este autor a cultura é vista como todos os padrões apreendidos e desenvolvidos pelo homem enquanto ser social.

A visão de cultura como algo que está presente na mente do indivíduo é retomada por Aktouf (1993) *apud* Cavendon (2003), que sustenta que a cultura é um complexo colectivo feito de “representações mentais” que ligam o imaterial e o material.

### **2.1.2. Cultura organizacional**

Posto que é inegável a sociabilidade do homem, é interessante conhecer o ambiente no qual ele actua, o ambiente das organizações. Pois, diferentemente

da família, escola e sociedade, o ambiente das organizações apresenta suas peculiaridades que o distinguem de outras realidades.

O estudo da cultura organizacional exige o entendimento do percurso das organizações e do processo de administração das mesmas. Esse entendimento alcança-se com o estudo dos factos históricos em que a organização se envolveu. Informações relatadas por Storck (1984) *apud* Cavendon (2003) dão conta de que nos Estados Unidos, até 1850, a gestão das organizações estava nas mãos dos proprietários, donos ou accionistas majoritários. O crescimento do negócio e conseqüente expansão deste para outras regiões, mais distantes, do território Americano, criaram embriões de filiais, demandaram a participação de outras pessoas, diferentes do dono do negócio, na gestão. Foi então, que se procurou, entre os accionistas minoritários, pessoas com capacidades para gerirem o processo, como por exemplo, as actividades internas, o controle e a supervisão da linha de produção, o dia-a-dia organizacional. Esses administradores, entanto que representantes dos interesses do dono, assumiam a óptica deste. No mesmo período, verifica-se um grande salto na indústria, decorrente da revolução industrial.

O desenvolvimento das inovações tecnológicas – uso da electricidade, dos motores de combustão interna, etc.- incrementou a demanda de administradores para gerir a indústria. Surge a figura de administrador desvinculado do capital, o que resultou da falta de accionistas minoritários para cobrir a demanda de mão-de-obra. Esta figura, inicialmente, desempenhou as suas funções sem uma prévia preparação académica, esta teve seu início à *posteriori* dentro do mercado do trabalho.

As organizações resultam da criação humana. O criador de uma organização transmite a esta a sua personalidade, os seus costumes, aquilo que ele, na sociedade, considera correcto o que foi importante no seu crescimento.



Segundo Robbins (2002), a responsabilidade pelo principal impacto sobre a cultura inicial da organização é dos fundadores. Na opinião do autor, são os fundadores que têm a visão do que a organização deve ser. Essa visão é depois imposta aos demais membros que se juntam à organização. Efectivamente esse processo decorre em períodos diferenciados, períodos esses que Schein (1996) *apud* Robbins (2002) convencionou chamar de fases de criação da cultura, tendo as agrupado em três unidades de tempo. Primeiro, os fundadores contratam e mantêm funcionários que acatam e compartilham a mesma visão e valores que eles. Segundo, Eles doutrinam e socializam os funcionários segundo seus valores. Terceiro, o modelo comportamental seguido na organização é o dos fundadores, o que encoraja os funcionários a se identificar com ele.

A cultura organizacional é definida em função daquilo que ela permite fazer, conforme descreve Srour (1998). Ela comporta um conjunto que permite a adaptação dos agentes sociais à natureza e à sociedade a qual pertencem, e faculta o controle sobre o meio ambiente. Salienta o autor que, a cultura é equivalente à dimensão simbólica das actividades, dentro da qual está inserido o comportamento humano. Decorrente deste facto, ela dirige-se a toda actividade cognitiva, afectiva, motora e sensorial. Nessa perspectiva, na visão de Srour (1998), a cultura organizacional não se limita ao mundo abstracto das ideias, pois, apesar de elas serem pensadas, elas são vividas e materializadas.

O conceito de cultura organizacional é apresentado por Schein (2001) como sendo, o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem, o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correcta para se proceder, se pensar e sentir-se em relação aqueles problemas.

Definindo a cultura organizacional deste modo, quis Schein (2001) mostrar que os pressupostos são o legado transmitido aos novos membros do grupo como sendo o modo correcto de perceber, pensar e sentir os diferentes problemas de adaptação externa e integração interna. Contudo, o autor, chama atenção em relação a super simplificação do conceito de cultura, referindo que tal facto representa perigo. Essa advertência resulta do facto de a cultura não ser só o que é captado pelos olhos, pelos órgãos de tacto (o material), ela comporta o invisível (o imaterial), a parte que compreende a espiritualidade, os motivos ou os impulsos incorporados no inconsciente individual e colectivo. Em sua análise, o autor defende que a cultura deve ser encarada em níveis diferentes, os quais são o nível dos artefactos; o nível dos valores casados e o nível de certezas básicas fundamentais, conforme apresentados na figura 1.1.



Figura 1.1. Fonte: Schein 1985

O nível dos artefactos é constituído pelas coisas que se vêem, ouvem e sentem dentro da organização. Podem ser a decoração, o clima e a arquitectura, o modo de se vestir das pessoas na organização, a tecnologia, o formato dos escritórios, documentos e a linguagem. Apesar de serem observáveis, os artefactos não são facilmente decifráveis ou interpretáveis porque, como as conexões existentes entre estes artefactos não são reveladas, não podem ser compreendidas. Isto equivale a dizer que mesmo que se possa ver ou observar os artefactos não é fácil, a partir da observação dos mesmos, perceber o comportamento dos membros da organização.

No nível dos valores casados situam-se as estratégias, os objectivos, filosofias e o conhecimento (valores) adquiridos dentro da organização. Neste nível localizam-se as razões dos actos praticados pelos membros da organização. O processo de identificação dessas razões demanda uma análise pormenorizada.

O nível das certezas tácitas compartilhadas compreende os valores, crenças e certezas aprendidos em conjunto, compartilhados e tidos como correctos à medida que a organização cresce. O modo como são feitas as coisas na organização é aquele aceito pela maioria dos membros como correcto.

A cultura organizacional é definida com base em certos elementos que a constituem. Os elementos da cultura mais abordados na literatura e considerados mais importantes são os valores; as crenças; os ritos; os mitos; os tabus; os heróis; as normas e a comunicação formal e informal. Esses elementos podem ser descritos da seguinte forma:

- *Valores*: constituem-se nos pressupostos básicos, formadores do núcleo da cultura organizacional.
- *Crenças*: São as verdades adoptadas pela organização. Ao serem consideradas como verdadeiros, os conceitos são absorvidos e

inquestionáveis, estando presentes no comportamento dos indivíduos.

- *Ritos*: actividades planeadas através das quais a cultura organizacional é expressa, tornando-se mais perceptível e mais atingível. Freitas (1991) arrolou os ritos organizacionais mais comuns como os de integração; os de passagem; os de degradação; os de redução de conflitos; de renovação e de reforço.
- *Mitos*: trata-se de estórias coerentes com os valores e crenças compartilhadas na organização. São criadas no contexto da cultura organizacional e não se fundamentam em factos. Servem para veicular e reforçar os valores e as crenças da organização.
- *Tabus*: referem-se as proibições adoptadas pela organização, sendo aceites e unquestionáveis pelos indivíduos que a compõem. Informam aos integrantes da organização o comportamento aceite através da ênfase no “não permitido”. Assim sendo, têm uma função disciplinar.
- *Heróis*: são pessoas que encarnam os valores organizacionais. Segundo Freitas (1991), os heróis desempenham as seguintes funções: a) tornar o sucesso atingível e humano; b) fornecer modelos aos demais membros da organização; c) simbolizar a organização para o mundo exterior; d) preservar o que a organização tem de especial; e) estabelecer padrões de desempenho; f) motivar os empregados, fornecendo uma influência duradoura.
- *Normas*: trata-se de um conjunto de regras, escritas ou não, que indica os modos de se proceder no âmbito da organização que são esperados, aceites ou apoiados pelo grupo.
- *Comunicação formal*: é a interacção social entre a organização e o ambiente externo e interno. Tal processo é dirigido por regras.

- *Comunicação informal:* é a interacção assistemática e espontâneas entre os membros da organização, que escapa ao controle e às normas.

Por tudo o que até aqui se disse sobre cultura organizacional, algumas ideias centrais podem ser extraídas. Uma delas é a de que a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. De acordo com Srour (1998), ela não decorre de herança biológica ou genética, é aprendida nas condições impostas pela convivência social. A outra ideia é aquela que considera a cultura como um mecanismo de controle do comportamento do indivíduo, tornando-o mais semelhante ao dos demais membros da organização. Essa ideia é expressa no pensamento de Srour (1998), ao referir-se a cultura como um sistema coerente de significações e que funciona como cimento que procura unir todos os membros da organização em torno dos mesmos objectivos e dos mesmos modos de agir. E adverte que, sem este mecanismo, as organizações dependeriam das convicções individuais de seus membros diante de situações novas e certamente seriam prejudicadas dada a disparidade de procedimentos e orientações. Na ausência de normas, as organizações estariam expostas ao caos.

De entre os elementos da cultura acima relacionados, os valores merecem maior atenção na gestão do capital humano. Segundo Tamayo & Gondim (1996), os valores desempenham um papel determinante em uma organização. Saliendam os autores que eles orientam a vida das pessoas e constituem fronteiras na sua forma de pensar, sentir e agir.

Para Tamayo & Gondim (1996), valores são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, colectivos ou mistos.

Os valores organizacionais devem ser percebidos como princípios e crenças vivenciadas pelos membros da organização. É o mesmo que dizer que devem ser os princípios e crenças que orientam o funcionamento da organização e a sua vida. De entre as várias funções que Tamayo & Gondim (1996) consideram que os valores realizam figura a de criar nos membros de uma organização modelos mentais semelhantes relativos ao funcionamento e à missão da organização. Portanto, o seu papel é procurar padronizar o modo de funcionamento da organização e estabelecer modo comum de perceber os fenómenos inerentes a mesma organização.

A importância dos valores no funcionamento de uma organização ditou a construção de um instrumento apropriado para a sua avaliação. Esse instrumento é a Escala de Valores Organizacionais construído por Tamayo & Gondim (1996) (Anexo 1). A escala pode ser utilizada para avaliar os valores percebidos como realmente existentes na organização e aqueles que os colaboradores gostariam que fossem adoptados e enfatizados por ela, para avaliar a cultura organizacional ou para diagnosticar a cultura organizacional.

A Escala pode ser aplicada individual ou colectivamente e ser auto-administrada, observadas as instruções estabelecidas para o efeito. Dentro da organização a sua aplicação pode abranger simultaneamente todos os colaboradores ou algum sector dela. Devendo para o efeito, ser aplicada em local apropriado para essas actividades e garantir-se o anonimato das respostas.

A escala é composta por cinco factores: eficácia/eficiência, interacção no trabalho, gestão, inovação e respeito ao servidor. Para a apuração dos resultados são considerados os cinco factores da Escala. Com base em elementos pré-estabelecidos, são feitos os cálculos dos valores (*escores*) de cada um dos factores. Mediante o somatório dos valores escalares atribuídos

pelos sujeitos aos itens que compõem um factor, dividido pelo número de itens do factor, obtêm-se o valor individual.

Conforme seja o fim que se pretende alcançar com o uso da Escala, Tamayo & Gondim (1996) recomendam que sejam introduzidas alterações.

### **2.1.3 As culturas nacionais**

Analisando o conceito de cultura, Hofstede (2003) refere que o mundo vive de confrontações entre pessoas, grupos e nações que pensam, sentem e agem de forma diferente. E, acrescenta que essas pessoas, grupos e nações enfrentam problemas comuns, cuja solução depende da cooperação. Adverte, no entanto, que nessa cooperação é premente o entendimento das diferenças entre as pessoas, grupos e nações para a solução dos problemas. Esta posição de Hofstede decorre do entendimento que ele tem de que a cultura é um fenómeno colectivo que resulta da partilha entre pessoas que vivem num mesmo ambiente social onde é adquirida. Fazendo analogia aos computadores, o autor diz que a cultura é uma programação mental que toda pessoa carrega dentro de si e que esta programação mental tem sua origem nos diversos ambientes sociais que a pessoa encontra no decurso da vida. Pode ser o ambiente familiar, a vida no bairro, a escola, o grupo de jovens, o ambiente do local de trabalho e a comunidade. Refere ainda que, a cultura é adquirida, não é herdada e que ela deve ser distinguida da natureza humana e da personalidade. Conclui existirem três níveis de programação mental humana as quais são: personalidade, cultura e natureza humana.

Hofstede (2003) sustenta que a natureza humana, o que todos os homens têm em comum, e a personalidade, o que é específico e individual de cada pessoa, são dimensões influenciadas pela cultura, assim, podem ser modificadas em função da pressão do grupo, do ambiente em que o indivíduo está inserido.

Decorrente da análise antropológica que Hofstede faz ao conceito de cultura, ele sentiu a necessidade de investigar os sistemas de valores nacionais e o modo como eles interagem com os valores organizacionais. Para o efeito realizou um estudo com funcionários da IBM, por alguns anos e em 40 países diferentes, aplicando 116 mil questionários que lhe permitiram identificar alguns aspectos diferentes entre eles.

Num segundo momento, elevando o número de países para 60 e o número de questionários para 160 mil, Hofstede repetiu o estudo. Nesse momento ele encontrou diferenças significativas no que concerne ao comportamento e à atitude dos empregados e executivos dos diferentes países, todos trabalhando para a IBM. Mas, a descoberta mais marcante foi a importância da cultura nacional na explicação das diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho e sua influência na cultura das organizações.

As questões relativas a valores colocadas a trabalhadores da IBM, ocupando postos de trabalho idênticos em países diferentes, analisadas estatisticamente revelaram existir problemas comuns, mas de soluções diferentes para cada país, nas seguintes áreas:

- Desigualdade social, incluindo a relação com a autoridade;
- Relação entre indivíduo e o grupo;
- Conceito de masculinidade e feminidade, as consequências sociais de pertencer a um ou outro sexo;
- Formas de gerir a incerteza, relacionadas com o controlo da agressão e expressão de emoções.

Estas quatro categorias de problemas, anteriormente estudadas e definidas por Inkeles e Levinson, foram de novo encontradas nos dados da IBM e representadas por Hofstede (2003) como dimensões das diferentes culturas,



ou o mesmo que aspectos dessas culturas que podem ser comparadas aos de outras culturas. A essas dimensões, ele deu as seguintes designações: Distância de poder (pequeno ou grande); grau de individualidade (ou colectivismo); grau de masculinidade (ou feminidade) e o controle da incerteza (fraca ou forte). Este conjunto forma um (4-D) das diferenças entre as culturas nacionais. Posteriormente a este estudo, Michael Harris Bond, em suas pesquisas, identificou mais uma dimensão cultural designada orientação de Tempo (curto ou longo prazo) que passou a fazer parte do modelo de Hofstede.

A cultura está presente em tudo o que constitui a organização, é o corpo e alma da organização. Nessa qualidade, afirma Robbins (2002), ela é uma variável independente que afecta as atitudes e o comportamento dos funcionários, a sua existência é reportada há mais de 50 anos, a partir da noção de institucionalização. Anteriormente a este período, refere Robbins (2002), as organizações eram vistas como uma forma racional - uma visão tipicamente mecanicista - para coordenar e controlar um grupo de pessoas. Ao olhar-se para a organização o que se via eram departamentos, linhas de autoridade e funções hierárquicas. Contudo, essa visão tende a mudar, pois as organizações mostram-se serem mais do que isso. À semelhança das pessoas, elas têm personalidade própria, que pode ser rígida, flexível, amigável, apoiadora, inovadora ou conservadora. Tomando os exemplos avançados por Robbins, pode-se afirmar que os funcionários e edifícios da General Electric são diferentes das pessoas e instalações da General Mills. A Harvard e MIT estão no mesmo negócio - educação - e separadas fisicamente apenas pela extensão do Charles River, mas cada qual possui carácter e sentimentos únicos, que vão além de suas características estruturais. Esta ideia é partilhada por Sroufs (1998) que assevera que a cultura está presente em toda a organização e está para além desta.

Pode se entender que, conforme as organizações crescem e se expandem, em muitos dos casos, chegam a criar unidades em várias regiões

dentro e fora do país de origem, o criador tende a ser menos conhecido pelos membros da organização. Mas a cultura tende a ser o núcleo sobre o qual gravita a vida dos funcionários, define seus comportamentos, as regras, os valores e crenças e pelo facto a sua presença e força tem maior impacto. A saída do criador tem pouco ou quase nenhum impacto sobre a organização, ela continua sem este. Tudo porque, segundo Robbins (2002), para além de ter personalidade, ela tem vida própria diferente do criador, proprietários ou seus membros. Ross Perot criou a Electronic Data Systems (EDS) no início da década 60, mas a abandonou em 1987 para fundar uma nova empresa, a Perot Systems. Apesar de sua saída a EDS continuou seu caminho. Sony, Eastman Kodak, Gillette, McDonalds e Disney constituem exemplos de organizações que sobreviveram aos seus fundadores e quaisquer de seus membros.

A cultura organizacional depois que é criada pode durar para além do tempo de vida da organização, se for mantida viva e reforçada. De acordo com Robbins (2002), a manutenção da cultura é garantida através de três forças: as práticas de selecção, as acções dos dirigentes e os métodos de socialização. O processo de selecção actua em dois sentidos diferentes. Um é aquele em que a organização identifica os candidatos que acatam seus valores e aqueles que podem atacar ou ameaçá-los. Os primeiros são incorporados na organização e os outros rejeitados. O outro é aquele em que o candidato toma conhecimento dos valores da organização para a qual pretende fazer parte. Nesse momento, ele pode decidir pela manutenção ou desistir, se ele sentir que não se identifica com os valores praticados na organização e tal facto o projectaria para o fracasso.

A essência da cultura reside em valores compartilhados pelos membros de uma organização, existe consenso neste aspecto. Contudo, isso não significa que dentro das organizações, nas diversas partes – departamentos, separação geográfica – que as constituem, não possam existir valores próprios dessas partes. Robbins (2002), ao analisar a essência da

cultura, chegou à conclusão de que esta pode ser vista em duas dimensões de valores compartilhados. A primeira, constituída pela parte dos valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização, a que chamou cultura dominante. A segunda, compreende o conjunto formado pelos valores específicos de cada parte constituinte da organização e os valores essenciais, a que chamou subcultura. Na sequência dessa conclusão, Robbins (2002), estabeleceu que, de acordo com o modo como as coisas são feitas, o grau de partilha de valores essenciais da organização, o grau de comprometimento dos funcionários, as culturas serão diferenciadas em fortes ou fracas.

Winer (1988) *apud* Robbins (2002) sustenta que em uma cultura forte, os valores essenciais da organização são intensamente acatados e amplamente partilhados . O que torna uma cultura forte é o alto nível de aceitação, pela maioria dos membros, dos valores essenciais e seu maior compartilhamento.

As organizações com culturas fortes caracterizam-se por índices baixos de rotatividade da força de trabalho e um alto grau de concordância entre seus membros dos pontos de vista sobre a organização. Decorrente desse facto, na visão de Robbins (2002) nota-se maior coesão, lealdade e comprometimento organizacional. Mowday et. al. (1982) *apud* Robbins (2002) sustentam que essas qualidades, por sua vez, reduzem a propensão dos funcionários a deixar a organização.

Robbins (2002), defende que o alto grau de aceitação e compartilhamento de valores organizacionais aumenta a consistência do comportamento. Este pressuposto fundamenta-se no facto de que a cultura da organização é aceite e desenvolvida de forma harmoniosa pelos funcionários, nas organizações de culturas fortes as regras e formalidades observadas não resultam, necessariamente, de documentação escrita. É do acatamento e compartilhamento dos valores que a cultura da organização controla o comportamento dos funcionários.

As organizações são diversas, cada uma com cultura própria. Adoptam tipologias diferentes, havendo organizações comandadas e controladas e organizações horizontalizadas, que trabalham em equipe e rede, e nas quais as pessoas se sentem habilitadas. Nessa diversidade pode-se notar que uma organização é mais eficiente no alcance dos seus objectivos comparativamente a outra. Mas, não se pode de forma alguma afirmar que tal sucesso se deva a cultura que seja certa. Pois, no dizer do Schein (2001), não existe cultura certa ou errada, melhor ou pior, a não ser em relação ao que a organização está tentando fazer e ao que o ambiente em que ela opera permite. É provável que numa organização multinacional se sinta um impacto maior da cultura nacional em relação à cultura própria da organização. A respeito desta diferença, Adler (1997) *apud* Robbins (2002), refere que pesquisas efectuadas indicam que a cultura do país tem impacto maior sobre os funcionários do que a cultura organizacional.

O estudo da cultura das organizações apresenta-se complexo. Se se tomar em consideração que a nível nacional há escassez de bibliografia versando sobre esse assunto, a complexidade acentua-se cada vez mais. Atendendo que o presente trabalho tem como foco a avaliação de desempenho, que será abordada no capítulo que se segue, entendemos ser importante analisar a trajectória do país, o conceito do trabalho na realidade do país, análise que será feita atendendo a aspectos culturais, para melhor compreender os comportamentos dos colaboradores e os seus desempenhos. O que será realizado em capítulo próprio.

## **2.2 Gestão de Desempenho**

As organizações são constituídas para o alcance de alguma finalidade durante um período determinado ou indeterminado. O fim a atingir só se torna

claro quando se tem definido a Missão (sua razão de ser, seus valores e cultura) e traçado o plano estratégico global (objectivos que prossegue a médio e a longo prazo e o caminho crítico para os atingir).

Nas organizações as tarefas apresentam-se diversas o que requer sua estruturação e distribuição para melhor responsabilização e execução. É neste âmbito que as tarefas são agrupadas em cargos. O elemento humano constitui um factor essencial na vida de uma organização, a ele compete ocupar os cargos para a execução das tarefas na Empresa. Mas, a ocupação dos cargos não se faz de forma aleatória. Para Camara et. al.(2003) esta é tarefa dos sistemas de selecção e recrutamento.

A instabilidade e as exigências do mercado impõem mudanças constantes às organizações. O elemento humano é o responsável inegável do processo de mudanças e inovação nas organizações. O que, no dizer da Lucena (2004), significa que o sucesso da organização tem por suporte insubstituível a competência, a capacidade criativa e inovadora e o desempenho positivo do homem.

Interessa à organização saber como é que o indivíduo que ocupa o cargo desempenha as suas funções e qual o comportamento praticado no desempenho das funções. Para dar resposta a esta preocupação, foi criado o sistema de avaliação de desempenho o qual, segundo Siqueira (2002) quando adequado busca equilibrar resultados com os comportamentos praticados para a sua obtenção.

A avaliação de desempenho serve para a tomada de decisões na administração de recursos humanos. As avaliações permitem a tomada de decisões relativas a promoções, transferências e demissões, são instrumento de identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento, são usadas como critérios de validação de programas de selecção e desenvolvimento e para

fornecer *feedback* aos funcionários sobre como a organização vê o trabalho deles. Também, são usadas como base para a alocação de recompensas. Estas funções fazem da avaliação de desempenho, segundo Chiavenato (1999), um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.

Bergamini & Beraldo (1988) analisando as razões da avaliação de desempenho nas organizações apontam estas como sendo uma realidade social, integrada por diferentes pessoas, em que é imprescindível o entendimento das diferentes dinâmicas comportamentais para se concluir das possíveis dissonâncias na consecução dos objectivos empresariais, bem como entender o estado da organização.

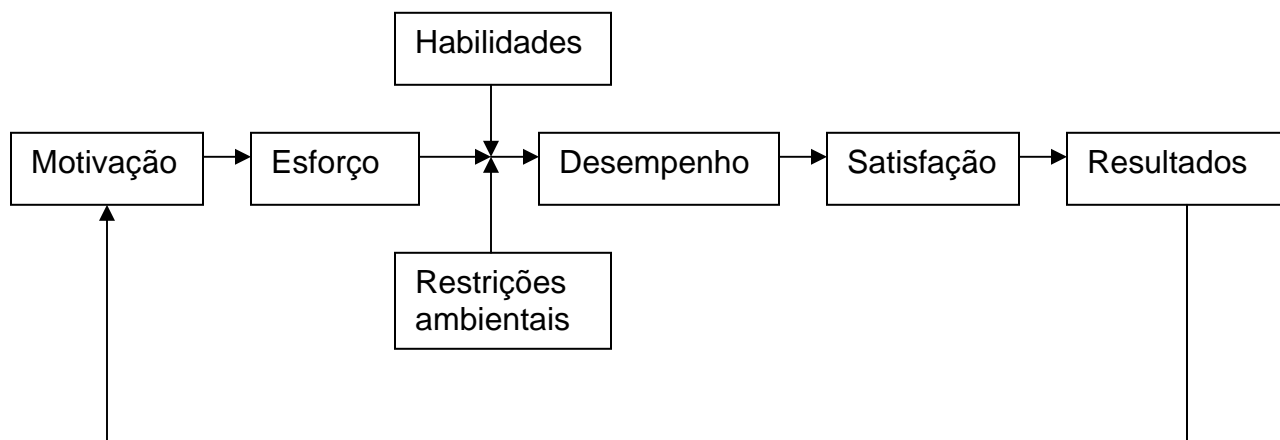
Importa então, saber o que é avaliação de desempenho para melhor compreender as suas nuances. Avaliar é apreciar, estimar, fazer ideia de, ajuizar, criticar ou julgar.

Para Ferreira (1975), a palavra desempenho deriva do verbo desempenhar que significa: “cumprir aquilo a que se estava obrigado; exercer; executar; desempenhar uma função, um cargo”. Portanto, ao se avaliar o desempenho do empregado, deve ser estabelecido como parâmetro para esta avaliação o que o cargo espera dele em termos de realização efectiva (resultados) e qual foi a sua actuação real, isto é, o que fez, como fez e para que finalidade (análise qualitativa).

Gilbert (1978) observa que existe uma utilização errónea dos termos comportamento e desempenho como sinónimos. Para ela, o desempenho deve ser visto como a integração de realizações esperadas (resultados produzidos pelo sistema ou pelos indivíduos que o compõem – finalidades do desempenho) e o comportamento a elas relacionados (meios de atingir essas finalidades).

Portanto, segundo Chiavenato (2001), avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Neste sentido, pode se assumir que o desempenho de cada ocupante no cargo é julgado ou estimado o seu valor, a sua excelência e qualidades e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da empresa.

Vista desta maneira, para Chiavenato (2002), desempenho é consequência do estado motivacional e do esforço individual para realizar a tarefa e atingir os objectivos, consideradas as habilidades do indivíduo e as restrições ambientais. Observa que, os resultados percebidos pelo indivíduo, em termos de alcance de objectivos organizacionais ou individuais ou em termos de recompensas recebidas pela organização, provocam um determinado grau de satisfação (grande ou pequeno ou nulo), que realimentará positiva ou negativamente a motivação para um novo desempenho. Ou simplesmente não motiva mais. Este fenómeno intra-individual pode ser visualizado de uma forma simplificada, como se segue na figura 1.2:



*Figura:1.2. Factores determinantes do desempenho humano (Fonte. Chiavenato 2002)*

E desempenho, segundo Siqueira (2003), é o comportamento real do empregado face a uma expectativa ou um padrão de comportamento estabelecido pela organização.

De acordo com Lucena (2004), desempenho refere-se à actuação das pessoas em relação aos cargos que ocupam na organização, ou às atribuições que lhes são designadas, dimensionando as responsabilidades, actividades, tarefas e desafios a assumir, tendo em vista produzir resultados esperados, com qualidade, agregando valor aos clientes e à organização.

Dizer que toda actividade dos gestores, independentemente dos critérios e métodos utilizados, tem subjacente a avaliação do desempenho dos seus subordinados, parece consensual. Entretanto, quando o assunto é falar de avaliação de desempenho formal nas organizações, o tema levanta algumas controvérsias, havendo várias posições assumidas pelos especialistas, empresários, empregados, consultores, de entre outros.

McGregor (1997), suportando-se em resultados de pesquisa de opinião na qual se incluía duas perguntas relativas à avaliação de desempenho, mostra que mais de 90% dos respondentes aprovam a avaliação de desempenho. Entretanto, ele sustenta que os gerentes oferecem muita resistência em aplicar os planos convencionais de avaliação de desempenho, por consequência a avaliação fracassa. Aponta como principal razão do fracasso o facto de os superiores não gostarem de “*bançar o Deus*” ao fazerem julgamentos sobre o valor do indivíduo. Ele comparou a função do superior com a inspecção de produtos em uma linha de montagem e argumentou que a revolta do superior era contra ser desumano. Assim, a resistência manifestada pelos gerentes é vista como negação ao tratamento do indivíduo como objecto, provocada pelos métodos convencionais de avaliação de desempenho.



A avaliação de desempenho por resultados, razão do presente estudo, é tida como solução para os problemas enfrentados pelos sistemas convencionais de avaliação de desempenho. O conceito de “avaliação por objectivos” de Peter Drucker responsabiliza os subordinados quanto a definição primária das suas metas, análise do cargo, análise dos seus pontos fortes e fracos e definição da estratégia para o alcance das metas traçadas e só depois é que o superior hierárquico intervêm como orientador (*coaching*).

Partindo da declaração do cargo feita pela organização, o subordinado elabora claramente as características exactas do seu cargo, especificando as suas áreas de responsabilidade. Acto seguinte, a proposta é discutida entre subordinado e superior até obter-se consenso entre ambos.

Com base na declaração de responsabilidades, elaborada pelo subordinado e aprovada por consenso entre este e o superior, o subordinado define as suas metas individuais, para um certo período. Essas metas são atitudes específicas a serem tomadas e concorrem para a materialização dos macro objectivos da organização. Assim, o subordinado faz um arrolamento detalhado das metas que depois são discutidas com o superior e aprovadas por consenso.

Findo o prazo proposto para a apresentação dos resultados, o subordinado faz a sua própria avaliação com base na lista das metas previamente definidas. O resultado alcançado é discutido entre o subordinado e o superior e em consequência disso são definidas novas metas para o período seguinte.

Neste sistema de avaliação de desempenho o superior tem sempre um poder de veto que dele pode ou não fazer uso. Apesar de este sistema representar uma solução aos sistemas convencionais ele apresenta alguns problemas, os quais McGregor (1997) os resume da seguinte forma: 1) os

subordinados subestimam suas potencialidades e suas conquistas; 2) os subordinados têm tendência a agradar o superior e a ajustar suas metas ou avaliações em função da opinião deste e 3) os subordinados têm a tendência de que o superior lhes diga o que devem escrever.

A avaliação de desempenho por resultados, embora represente uma solução aos problemas enfrentados pelos sistemas tradicionais e apresente indícios de utilidade e eficácia, ela está inquinada de inadequações que em lugar de motivar tendem a reduzir o rendimento do indivíduo. Levinson (1997) justifica o facto referindo que a maneira como a avaliação de desempenho é definida e utilizada, não focaliza o comportamento, mas os resultados do comportamento. Nesse sistema dá-se ênfase aos fins (resultados) mas, na prática o que se avalia é o *como* as pessoas fazem as coisas (os meios). Observa que a falta de definição do “como” tem sido a origem dos erros do sistema, não considera o aspecto humano. Conclui que o que se logra com a avaliação de desempenho por resultados é perpetuar e intensificar a hostilidade, o ressentimento e a desconfiança entre gerente e seus subordinados.

Apesar de Levinson (1997) à semelhança de McGregor(1997) defender a humanização da avaliação de desempenho, aquele não partilha a mesma opinião quanto aos problemas que provocam o fracasso da avaliação de desempenho, para ele a razão está em que a avaliação é vista pelos gerentes como um acto hostil e agressivo que, segundo seus sentimentos, inconscientes está ferindo ou destruindo o outro.

Este debate atinge o seu cúmulo quando se vaticina a extinção da avaliação em lugar de seu aperfeiçoamento como até aqui a questão acredita-se deve ser posta. Siqueira (2003), aponta duas das correntes que representam as controvérsias Comummente suscitadas: a primeira corrente é aquela que defende que a avaliação de desempenho jamais devia ter existido, ou que seria melhor que fosse extinta- o que talvez provocasse suspiros de alívio em

gestores e, principalmente, em funcionários. A segunda corrente é a dos que consideram a avaliação de desempenho um instrumento indispensável para que se conheça a capacidade técnica dos funcionários e, conseqüentemente, da organização.

Este debate tem a sua razão de ser, em algumas organizações, os sistemas de avaliação de desempenho são bem-sucedidos na desmoralização e desmotivação dos funcionários. Esta tem sido uma das razões de crítica ao sistema de avaliação de desempenho. Mas, em contra partida, conforme Siqueira (2003), em várias organizações que levam a cabo a avaliação de desempenho em condições adequadas, esta tem contribuído - e muito - para a excelência organizacional.

A avaliar pelas opiniões apresentadas, a ideia de que a gestão de desempenho está intimamente ligada ao processo de gestão do negócio das organizações é inegável. Partindo deste pressuposto, Lucena (2004) defende a gestão de desempenho nas organizações e avança um novo conceito, pelo facto de se confundir, na construção de uma nova ferramenta ou de uma metodologia de gestão de desempenho, critérios de avaliação ora voltados para um aspecto, ora para outro. É comum ter sistemas que dão relevância a aspectos subjectivos e outros cujo foco são os resultados.

Lucena (2004) aborda a avaliação de desempenho, processo a que convencionou chamar processo de *Gestão do Desempenho Orientado para Resultados*. Destacando a qualificação pessoal a qual abrange três dimensões: 1) habilidades técnico - operacionais e atributos pessoais (*Saber fazer*); 2) competência comportamental (*Querer fazer*) e 3) desempenho orientado para resultados (*Fazer*).

- **Habilidades técnico - operacionais** referem-se ao conjunto de conhecimentos, experiências ou domínio de técnicas, métodos e

*processos de trabalho, assim como aos Atributos Pessoais, que qualificam uma pessoa a executar determinadas tarefas, serviços ou actividades, exigindo, na maioria das situações, iniciativa, criatividade, soluções de problemas, decisões.*

- **Competência comportamental** refere-se prioritariamente à postura, à atitude (e consequentes comportamentos), demonstradas pela pessoa em suas relações e interações com o trabalho, com a organização, com os clientes, com os colegas, com a sociedade, com o mundo.
- **Desempenho** refere-se à actuação das pessoas em relação aos cargos que ocupam na organização, ou às atribuições que lhes são designadas, dimensionando as responsabilidades, actividades, tarefas e desafios a assumir, tendo em vista produzir resultados esperados, com qualidade, agregando valor aos clientes e à organização.

Apesar da qualificação pessoal conter aspectos diferentes, medidos de forma diferente, eles são interdependentes. Eles são integrados e interagem. Nenhum elemento pode ser considerado em detrimento do outro, a falta de um afecta os demais.

Nesta perspectiva, Lucena (2004) apresenta uma nova diferenciação entre o conceito de desempenho e resultado. Assume que, na acção prática quotidiana, desempenho e resultado estão absolutamente integrados, não são a mesma realidade. O desempenho é que gera o resultado. Conforme seja o resultado, satisfatório ou insatisfatório, ele é que caracteriza o desempenho (acção). Esta conceituação representa, para Lucena (2004), uma mudança de paradigma muito forte. Assim, o resultado passa a ser o foco da avaliação e não o desempenho.

A partir desta conceituação, Lucena (2004) avança um modelo (Figura 1.3, abaixo) que reforça o reconhecimento da importância do desempenho no alcance de objectivos empresariais. As componentes do modelo constituem a realidade da maioria das organizações. O que diferencia uma organização da outra é a dinâmica de funcionamento e de integração das componentes do modelo, a falta ou desajuste de uma das partes componentes terá impacto no sistema todo.

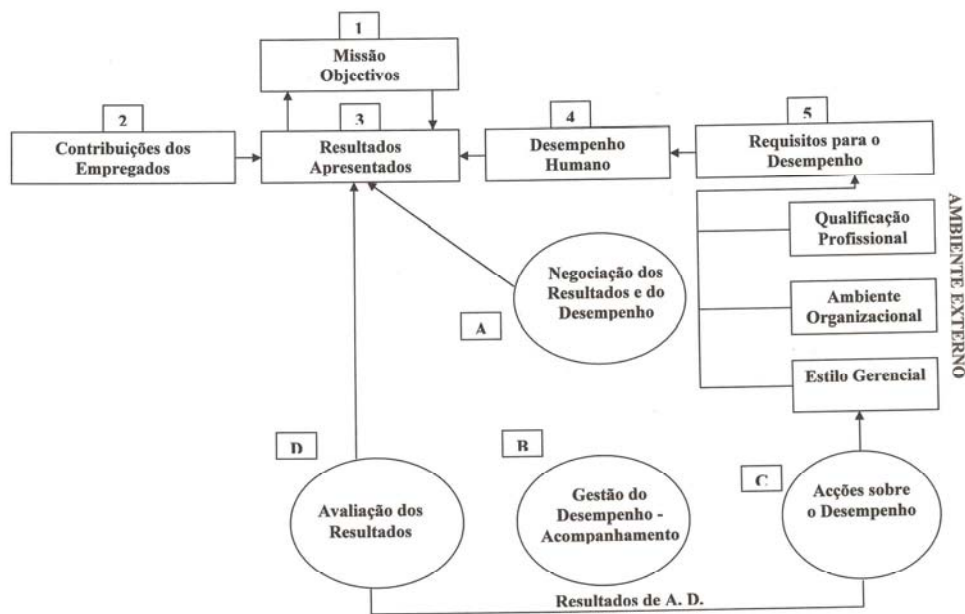


Figura 2: Visão sistémica do processo de gestão do desempenho no contexto empresarial (Lucena, 2004)

O modelo é explicado da seguinte forma: Primeiro componente da caixa 1. Mostra que todas as acções empreendidas pela organização deverão estar orientadas para a busca da realização da Missão Empresarial, traduzida em objectivos económicos e sociais; Segundo componente da caixa 2. O alcance dos objectivos constitui o resultado das contribuições dos empregados; Terceiro componente da caixa 3. As contribuições dos empregados concretizam-se nos resultados apresentados; Quarto componente da caixa 4. Esses

resultados são consequência de acções efectivas, ou seja, do desempenho humano; Quinto componente da caixa 5. O desempenho positivo é condicionado por algumas variáveis, como seja, a definição do que é esperado do empregado (resultado) e ao equacionamento dos requisitos necessários ao bom desempenho.

Os requisitos estão relacionados à Qualificação Profissional, às facilidades administrativas identificadas no Ambiente Organizacional, ao Estilo Gerencial praticado e às contingências do Ambiente Externo.

O processo de gestão do desempenho orientado para Resultados, na Figura 2, compreende ainda quatro fases: caixa A – Negociação dos resultados e do desempenho; caixa B – Gestão do desempenho – Acompanhamento (*feedback* ao empregado); caixa C – Acções sobre o Desempenho e caixa D Avaliação dos resultados.

A ideia de abolir a avaliação de desempenho está longe de ser acolhida pelas organizações obrigadas e empenhadas, se não quiserem sucumbir, em fazer frente à imprevisibilidade do mundo moderno, à concorrência no mercado e às constantes mudanças. Este facto levou à mudança de paradigma na gestão do negócio e também na gestão do desempenho. Lucena (2004) observa que antes as organizações não trabalhavam a avaliação de desempenho como um *processo de Gestão do Desempenho*. Neste processo a gestão do negócio está intimamente ligado ao processo de gestão do desempenho, a sua separação pode afectar o sistema como um todo.

A adopção do processo de gestão de desempenho, em detrimento do tradicional formulário de avaliação de desempenho, representa um passo para o sucesso. Todavia, segundo Lucena (2004) é necessário apostar no tempo e intervir na cultura organizacional, investir na educação gerencial e na formação

de nova postura em face do negócio e da visão de Recursos Humanos como factor dinamizador das expectativas empresariais.

As tendências actuais da gestão de pessoas caracterizam-se por mudanças profundas. Os modelos tradicionais de gestão de pessoas e de avaliação de desempenho, o fordismo e o taylorismo, vêm cedendo espaço à gestão por competências e a avaliação centrada em resultados. O profissional submisso e obediente está a ser preterido, privilegia-se o profissional empreendedor, autónomo e inovador. Portanto, segundo, Dutra (2004), o grande desafio das organizações, na gestão das pessoas, é gerar e sustentar o comprometimento delas o que só se logra se as pessoas perceberem que sua relação com a organização lhes agrega valor.

Souza (2005), sustenta que as abordagens inovadoras de gestão de resultados evidenciam a crença de que as pessoas são fonte de vantagem competitiva adoptando práticas que estimulam o comprometimento através de envolvimento.

Esse envolvimento logra-se, por exemplo, através do método de avaliação 360 graus, cuja ênfase são os atributos de liderança, a avaliação deixou de ser um sistema de controle em si mesmo, tornando-se um instrumento de fornecimento de subsídios para a tomada de decisões. Souza (2005), sustenta que a metáfora da busca do sistema de avaliação de desempenho ideal já não constitui preocupação das organizações, no cerne das preocupações das organizações está a necessidade de conhecer o clima e a cultura organizacional para melhor desenvolver a sua gestão.

### **CAPÍTULO 3. MOÇAMBIQUE: SUA TRAJECTÓRIA HISTÓRICA**

O conhecimento do contexto em que um fenómeno aconteceu e das circunstâncias (história) que o envolveram pode facilitar a explicação das razões de sua ocorrência. Assim como, a explicação dos comportamentos e atitudes dos indivíduos dentro das organizações pode ser pelo conhecimento da cultura do local em que a organização actua e da cultura organizacional.

Assim, neste capítulo abordam-se aspectos relativos ao local onde a organização pesquisada actua (Moçambique), faz-se uma análise da situação social, política, económica e cultural antes e depois da colonização. Procura-se evidenciar, através de factos históricos, aspectos que podem ajudar a perceber a cultura do trabalhador moçambicano e percebendo a cultura é possível compreender os seus comportamentos e atitudes. Por essa via também é mais provável o sucesso na implantação de novos modelos de gestão do negócio e de gestão de desempenho.

A análise dos factores que terão interferido na adesão dos funcionários ao processo de implantação da avaliação de desempenho por resultados estaria incompleta se não fosse visitada a história do país com vista a compreender os processos envolvidos na formação do indivíduo e da sua cultura. Assim, procederemos a um pequeno levantamento de algumas fases e processos históricos marcantes que mostram a trajectória do país desde antes, depois da chegada dos Portugueses até à independência de Moçambique. Pela importância que as leis laborais e todas as questões relativas ao trabalho representam para o presente estudo, dedicaremos um capítulo específico a essa matéria.



### **3.1. O processo de colonização em Moçambique**

Relatos de historiadores mostram que o desenvolvimento económico das sociedades africanas corresponde a períodos anteriores à penetração europeia no continente. Com efeito, são descritos grandes reinos, cidades e outras civilizações que já antes do século IV d. C. apresentavam um desenvolvimento considerável. Relata Ki-zebro (1999), só para citar um exemplo, que existiu, no interior da antiga Rodésia, um conjunto de ruínas monumentais a que se chamou o grande Zimbabwe.

Apoiando-se em relatos de Al-Masudi (século X), Ki-zebro (1999) refere que no interior de Sofala existia um certo reino dos Uaklimis, que era grande produtor de ouro. Os seus habitantes caçavam o elefante para comercializar o marfim. São, ainda, considerados como apreciadores de discursos que proclamam deveres com os antepassados. Têm vários deuses, entre plantas e animais, mas veneram um deus da terra e do céu. O seu rei é considerado deus, a quem se lhe deve obediência, a vida e a morte, mas quando ele se afasta do costume e do direito não hesitam em matá-lo. Este foi conhecido pelo nome de Monomotapa. Considera-se que este reino apresentava a organização típica da monarquia negro-africana. Por exemplo, quando o rei se dirigia a um auditório não era por este visto. A corte imitava todos os movimentos executados pelo rei, por exemplo, quando tossia, a corte também tossia.

O rei era tido como imortal, segundo a crença, após a morte a alma do rei encarnava-se num leão, animal sagrado. As funções da corte estavam devidamente hierarquizadas e distribuídas pelos cortesões.

Segundo Serra (2000), as sociedades Moçambicanas, antes de C. 1800, apresentavam uma organização a nível da produção, nada era feito de

forma casuística. A agricultura era a base da sua economia, eram produzidos cereais, principalmente a mexoeira e mapira<sup>5</sup>.

Paralelamente à actividade agrícola, a sul do rio Zambeze, existiam criadores de gado bovino. Também, a sul e a norte do rio Zambeze, praticava-se a recollecção de frutas. A caça e a pesca eram actividades eminentemente masculinas.

As actividades de olaria, tecelagem e a metalurgia eram também praticadas. Não obstante, ser apontado o Estado de Zimbabwe como sendo aquele que apresentou maior desenvolvimento nestes campos, os artesões formaram um grupo que se independentizou da agricultura. Quer a produção agrícola como a artesanal eram trocadas entre as diferentes unidades de população como com outras cidades distantes.

O desenvolvimento da produção, em especial a agricultura que era a actividade base, assentava em certas relações de produção e políticas próprias de cada sociedade. Assim, as unidades de produção eram definidas em função do parentesco consanguíneo, sendo a sul do Zambeze por via paterna e a norte por via materna. O casamento constitui a via de incremento de novos elementos a essas unidades e factor preponderante para a produção e reprodução biológica. O grupo de descendentes de um antepassado comum através de uma filiação materna ou paterna, designa-se linhagem. Serra (2000), analisando a linhagem chegou à conclusão de que esta estrutura cruzava-se com o sistema territorial que começava com as casas e conjuntos de casa e tinha como unidades superiores as chefaturas.

Enquanto que na agricultura as relações de produção eram duráveis, na caça e na pesca o mesmo já não se verificava. Isto porque, nestas actividades os grupos se formavam para uma campanha e se desfaziam no fim desta repartindo o produto pelos membros segundo regras consuetudinárias

---

<sup>5</sup> Cereais usados para alimentação humana e produção de bebidas

bem definidas. Todavia, esta regra não se cumpria quando se tratava de *gamboa*<sup>6</sup> ou de outras armadilhas mais complexas.

O género e a idade determinavam a divisão técnica e social do trabalho. A agricultura era basicamente praticada por mulheres livres que produziam para a família alargada. Entretanto, aponta-se o uso de escravos na agricultura, com maior frequência a partir do séc. XVIII. Enquanto produtoras agrícolas, as mulheres detinham o controlo dos celeiros, cabendo aos homens a posse de todos os bens valiosos e duradouros, como o gado.

As sociedades Moçambicanas tinham uma organização social e política. Cada linhagem tinha à sua frente um chefe com poderes políticos, jurídicos e religiosos e um conselho de anciãos. Refere Serra (2000) que as funções políticas eram exclusivamente exercidas pelos homens. Acrescenta que, o poder, em algumas regiões, era transmitido do irmão mais velho para o irmão a seguir na idade, noutras regiões de pai para filho e, noutras ainda, a norte do Zambéze, do tio materno para o sobrinho.

As linhagens detinham a posse da terra, cabia ao chefe das linhagens assegurar a sua distribuição pelos membros da linhagem e o uso. Não podendo, nenhum membro da linhagem alienar por livre vontade a terra. Sendo que, a sua apropriação podia ocorrer por via de ocupação através do uso da força militar.

Os chefes das linhagens detinham fortes poderes entre os membros das linhagens, eles controlavam as relações entre as linhagens, de entre elas, as alianças matrimoniais, por exemplo o *lovolo*<sup>7</sup> no sul de Moçambique.

A nível territorial o poder político ia além do poder da linhagem. Esse poder podia ser originário da ocupação primária do território ou de uma

---

<sup>6</sup> Armadilha usada para caça

<sup>7</sup> Casamento mediante pagamento de dote à família da mulher

ocupação militar. A linhagem que detinha a ocupação primária do território ou a vencedora, em caso de ocupação militar, exercia a supremacia política sobre as outras, as quais, através dos auxiliares do chefe máximo que, consoante a região eram chamados *Mpewe*, *Mwene Alupane*, *Mwini Dziko*, *Fumo*, *Mambo*, *Hosi*, *Nkomo*, etc., faziam o pagamento de um tributo. Nos territórios sob domínio desses chefes existiam várias camadas de homens livres, com suas linhagens. Para além destes, na condição inferior a dos homens livres originários das linhagens dominantes no território, existiam as linhagens estrangeiras e as recém-chegadas as quais pagavam tributo ao chefe. O grupo de linhagens formava os clãs (*Nihimo*, *Likola*, *Matupo*, *Xibongo*), cujo número era relativamente estável nas diferentes sociedades matrilineares do centro e norte. Sendo que, no sul há evidências de terem sido numerosas.

Estas sociedades tinham fortes crenças mágico-religiosas e de outra índole ideológica as quais desempenhavam um papel importante do poder, da coesão e da aparente imobilidade. Os chefes das linhagens ou dos territórios evocavam os antepassados para pedir a chuva, a saúde, a protecção para si e para o seu povo.

A guerra e as migrações, aliadas ao desenvolvimento das trocas comerciais, são consideradas, por Serra (2000), como responsáveis pelas diferenciações regionais, a nível cultural, linguístico, a nível dos costumes e a nível político, com o surgimento das chefaturas ou de reinos.

Não obstante, Matveiev (1988) *apud* Gómes (1999) considera que entre os séc. XII e XV o desenvolvimento histórico e cultural da África Oriental não sofreu qualquer influência externa perturbadora. O comércio de ouro e marfím, maior responsável pelo surgimento e prosperidade das cidades-Estado, foi desenvolvido principalmente entre Pate, Malinda, Mombaça, Kilwa, Zanzibar, Pemba, Kiliji, Ilha de Moçambique e Sofala. Entretanto, esta estabilidade foi alterada, no séc. XVI, com a chegada dos portugueses, resultando num declínio,

pelo facto de os portugueses, valendo-se da sua superioridade marítima, terem passado a controlar o comércio do Índico.

Essa alteração no desenvolvimento histórico, cultural, económico e social, com a chegada dos portugueses, era inevitável. Portugal daquela época estava pobre e precisava a todo o custo reverter a situação. A saída encontrada foi a expansão marítima. Newiti (1997) explica o fenómeno da expansão portuguesa como um subproduto directo da pobreza de Portugal, não da sua riqueza. Inicialmente, depois que Vasco da Gama ancorou na Ilha de Moçambique em 1498, a preocupação dos portugueses foi usar esta cidade e outras da costa oriental de África como portos de apoio nas suas investidas para a Índia.

### **3.2. A penetração colonial no interior**

Cedo Portugal se deparou com um problema, na sua ânsia de controlar o comércio no Índico, enfrentou forte oposição de comerciantes swaili. Fracassado o seu desejo de monopolizar o comércio do Índico, Portugal, que ouvira falar de abundante ouro nas terras do interior, inicia, em 1530, a sua penetração no vale do rio Zambeze. Nesse mesmo ano, no seu processo de penetração, funda Tete e Sena, depois, em 1544 funda Quelimane. O objectivo principal neste trajecto é ocupar as zonas de produção dos minérios.

Para além da Ilha de Moçambique e Sofala, os portugueses também instalaram-se na *Baía de delagoa*<sup>8</sup> em 1544. Nesta zona, os portugueses comercializaram o marfím. No período em que os portugueses iniciaram a sua instalação e penetração para o interior, nada indicava que o seu objectivo fosse controlar as minas de ouro. Tudo ficou claro em 1568, no reinado de D.

---

<sup>8</sup>Nome pelo qual era conhecida a actual Cidade de Maputo

Sebastião, os portugueses deviam expulsar os comerciantes Swaili e passar a controlar as minas de ouro. Para o efeito, foram enviadas várias expedições militares, tendo numa primeira fase, fracassado e só muito tempo depois conseguiram alcançar seus objectivos.

Portugal, para lograr a penetração no interior, lançou mão, paralelamente às investidas militares, a outros expedientes como a envagelização das chefaturas e dos nativos em geral, as ameaças e o suborno de que resultou a ocupação de grandes extensões de terras, dando origem ao *sistema de prazos*.

Se até à chegada dos portugueses, as cidades da costa apresentavam um desenvolvimento igual ou superior ao de Portugal de 1500, o mesmo já não se pode dizer da Ilha de Moçambique e Sofala do séc. XVIII que passavam por um período crítico de desenvolvimento. Esta situação prevaleceu até o século XIX, altura em que a colónia ressurgiu com o tráfico de escravos.

### **3.3. O sistema dos Prazos e a escravatura**

A instituição dos prazos data do século XVI e vigorou até ao século XX período em que foram formalmente abolidos. Esta foi uma das instituições mais influentes e resistentes. Newitt (1997) refere que é difícil definir com exactidão o que são os prazos. Contudo, apresenta duas formas diferentes como eles são vistos. Primeira, para os portugueses, tratavam-se de latifúndios que eram cedidos mediante assinatura de contrato de arrendamento elaborado de acordo com as regras do direito romano. Segunda, para os africanos, eram chefaturas, nesta óptica, funcionavam como um sistema de relações económicas e sociais destinadas a aproximar os povos da região. Salienta Newitt (1997) que esse carácter dualista é típico da cultura social e política dos Afro-Portugueses, a qual lhes permite operar mais de um mundo ao mesmo

tempo. Na essência, os Afro-Portugueses tinham dentro de si um pouco de África-Asia e Europa. E, isto fazia com que a sociedade por eles constituída servisse como ponte entre estes três mundos o que permitiu o crescimento de formas culturais e sociais sincréticas.

Newitt (1997), ao comparar as *encomiendas castelhanas* com os prazos, destaca que os prazos têm suas origens em África com objectivos contrários a conquista e colonização. Justifica o facto afirmando que, a sua existência resulta de posições influentes de portugueses a título individual dentro da sociedade africana, que decorriam de parentescos em razão de matrimónios ou do desempenho de funções de mercadores ou mercenários. Portanto, em geral os prazeiros eram constituídos por mercadores, ex-soldados, *desertores*, fugitivos que cumpriam pena de degredo, etc.

Segundo Gómes (1999), estes surgem em consequência de concessões de terras que o Mwene-motapa ofereceu a certos mercadores, padres, soldados portugueses em troca de serviço. Observa, o autor, que essas concessões incluíam uma certa soberania sobre as terras e seus habitantes. Por essa razão, Gómes (1999) afirma, contrariamente a Newitt, que os prazos tinham muitas semelhanças com o feudalismo europeu. Inicialmente, no século XVIII, este sistema tinha como base material o comércio de ouro e marfim. Depois foi o comércio de escravos. De certa forma os prazos foram verdadeiros entrepostos comerciais.

Os prazos de maior dimensão apresentavam uma estrutura social semelhante a das relações feudais. Tinham três sistemas de autoridade a funcionar simultaneamente. À cabeça do prazo encontrava-se a *dona* acompanhada do marido e família. Nesses prazos eram contratados gestores para dirigir o negócio. Os homens livres residentes nos prazos eram dirigidos pelos *fumos* e pagavam um tributo anual chamado *mussoco*.

Apesar de a base material dos prazos, nos séculos XVII e XVIII ter sido fundamentalmente o comércio do ouro e marfim, nesse período a agricultura ganhou um grande desenvolvimento, principalmente a agricultura familiar. Paralelamente, outros três sectores da economia cresceram, os quais são: o comércio, a mineração e a insipiente «indústria de serviços».

Os prazos nunca foram um sistema totalmente aceite pela coroa, apesar de tolerados, devido a sua influência e resistência, Portugal tudo fez para eliminar ou influenciá-los em benefício da coroa, embora sem sucesso. Porém, por volta de 1800, os prazos experimentaram um declínio. Entretanto, na mesma altura, de acordo com DHUEM (1982) *apud* Gómes (1999), um outro sistema, o tráfico de escravos, se desenvolvia e representava a fonte mais importante das exportações de Moçambique.

Apesar de esse fenómeno não ter começado com a chegada dos portugueses, ele conheceu o seu apogeu com a entrada em acção dos portugueses e franceses que ocupavam as ilhas do Índico. Várias razões contribuíram para o florescimento do tráfico de escravos em Moçambique. A Revolução Industrial ocorrida na Europa, nos meados do século XVIII, teve impacto a nível mundial. Decorrente desse facto, segundo Newitt (1997), verificou-se o aumento da procura de mão-de-obra escrava. Também cresceu o interesse pelos mercados africanos, pelas matérias-primas e chegaram capitais estrangeiros com o objectivo de investir em territórios africanos.

Os produtores franceses de açúcar das Ilhas do oceano Índico são considerados os grandes impulsionadores do tráfico de escravos, dos meados do século XVIII. Numa primeira fase, os franceses importaram escravos vindos de Madagáscar. Mas, não tardaram em procurar outras oportunidades no continente africano, passaram a traficar escravos ao longo da costa do Índico controlada pelos sultões de Omã e pelos Portugueses. Nessa altura, Portugal tinha adoptado uma política de impedir que outras potências se dedicassem ao



comércio na costa de Moçambique e que navios estrangeiros ancorassem em seus portos excepto em casos de extrema necessidade. Observa Newitt (1997), que apesar destas restrições, o comércio de escravos era tão lucrativo que se iniciou ao negócio ilícito de grandes dimensões. Há indicações de o tráfico de escravos ter atingido 10.000 homens por ano, no século XVIII. Mas, esse número terá crescido exponencialmente no século XIX, apesar de, nessa altura 1807, a Grã-Bretanha ter abandonado o negócio e grande parte dos entrepostos franceses e holandeses terem encerrado. Portugal teimou em continuar o negócio, tendo como principais bases de exportação São Tomé e Angola. Nas costas Moçambicanas continuaram a chegar negreiros vindos de Cuba, Brasil e Estados Unidos de América. E, acredita-se que esse negócio tenha continuado até as proximidades do século XX. Com efeito, Gómes (1999) assinala que de Quelimane, Ibo e Cabo Delgado continuaram a sair escravos até 1879, embora desfarçados sob o estatuto de escravos de *emigrés* ou “mão-de-obra emigrada livre”.

### **3.4. A expansão e a Igreja**

A grande aventura marítima a que os europeus chamaram descobertas foi sempre acompanhada pela igreja. As primeiras ordens que chegaram a Moçambique foram os jesuítas em 1560 e posteriormente os dominicanos. A igreja, seguindo os mesmos caminhos dos mercadores portugueses, foi servindo de base ideológica no movimento de penetração e ocupação colonial. Mas esse processo não foi pacificamente aceite pelos nativos, houve muita resistência à penetração da igreja. Analisando esse processo, Newitt (1997) refere que no século XVIII as tentativas de estabelecer a dinastia cristã entre os carangas haviam sido abandonadas, quer pelos jesuítas, quer pelos dominicanos. Os padres passaram a ocupar-se da gestão dos seus *prazos* e a administrar as igrejas que existiam nas principais cidades da época.

A igreja, entre os séculos XVI e XVIII, não encontrou estabilidade suficiente que lhe permitisse envagelizar e dominar os nativos. Foi nessa sequência que em 1650 a crise se instalou. Concorreram para esse facto a resistência oferecida pelos africanos à envagelização, as doenças e a corrupção. Perante esta situação os padres dedicaram suas forças à gestão dos seus assuntos nos *prazos* em detrimento da causa religiosa.

A expansão da ocupação colonial e a intensificação do trabalho forçado contribuíram para a penetração da religião cristã entre os nativos. Feliciano (1998) refere que desde 1890 muitos nativos, em geral, emigrados nas cidades e nas minas da África do Sul tinham sido convertidos para o cristianismo. O africano residente na cidade ou nas minas deparava-se com um problema de inserção social. A cristianização o afastava da sua realidade tradicional, o que de alguma forma resultava na sua marginalização ao retornar às origens.

### **3.5. Desenvolvimento da economia colonial**

A ocupação e exploração das colónias era um projecto por realizar, dela dependia o desenvolvimento da estrutura económica de Portugal e das colónias. Com efeito, foi abandonada a política liberal iniciada em 1822, que, por decreto de 1869, tornava extensivos aos africanos os direitos dos cidadãos Portugueses. Esta viragem significou mudanças na legislação que obrigasse o africano, considerado “indolente”, a trabalhar arduamente. Assim, em 1894 passou a ser permitida a substituição da pena de prisão por trabalho correcional, na mesma senda, foi proposto que a legislação distinguisse três tipos de trabalho: (a) compelido, (b) voluntário e (c) correcional. Desta forma, Portugal acreditava que o seu projecto de desenvolver-se havia de se materializar, não importavam os meios.

Tornar o africano trabalhador, com novas necessidades que somente poderiam ser satisfeitas mediante a compra de produtos manufacturados era visto por algumas correntes em Portugal, como possível somente mediante a alienação de extensas áreas territoriais das colónias a potências estrangeiras que as pudessem explorar. Esta corrente era representada por António Enes e defendia que as potências estrangeiras tinham maiores aptidões para explorar a colónia. O que significava sujeitar o negro a trabalho forçado, temporal e barato por forma a que fosse desenvolvida a actividade agrícola, comercial e industrial na colónia.

Em consequência dessa política, extensas áreas da colónia foram entregues a grandes companhias concessionárias, entre as quais Cruz (2000) aponta a Companhia de Niassa, a Companhias da Zambézia (Boror, Madal, Luabo) e a Companhia de Moçambique. Estas companhias desenvolveram uma exploração predatória dos recursos humanos e naturais e não resultou na solução dos problemas de Portugal.

A estratégia das concessões não foi bem sucedida, ela vigorou até 1928, período em que Salazar subiu ao poder. Para este, era urgente mudar a situação de Moçambique, a qual, no seu entender, conforme indica Newitt (1997) simbolizava tudo o que de errado existia no regime republicano e que era necessário o respectivo saneamento. Para o efeito instituiu a autonomia nacional. Assim, o desenvolvimento da metrópole deveria ser auto-financiado, extinguiu as concessões outorgadas às companhias estrangeiras, procurou sistematizar a ocupação colonial, maximizar o rendimento destas e alterou o quadro da legislação tornando-o liberal.

O regime de Salazar assentou em três pilares: exército, a burocracia e as grandes corporações económicas. É evidente, a manutenção dos domínios no ultramar requeria exércitos grandes, preparados e bem equipados. Por essa razão era destinado ao exército o maior bolo orçamental. No plano

administrativo a burocracia desempenhava um papel preponderante no plano do fomento das economias internas e coloniais. Como resultado surgiram grandes empresas, chamadas «oligopólios», as quais eram apoiadas pelo governo em detrimento das pequenas e médias empresas que eram sacrificadas.

O levantamento bibliográfico até aqui apresentado sugere que o trabalho, seu conceito e o modo como é desenvolvido vem sofrendo mutações, algumas violentas com um impacto negativo para o indígena. De forma a compreender melhor o modo como o trabalho é concebido pelo moçambicano, em especial o funcionário público, dedicamos um espaço a esse assunto no capítulo que se segue.

### **3.6. O trabalho na colónia e depois da independência**

Toda vez que se fala de avaliação de desempenho humano está se a falar necessariamente de trabalho por realizar ou realizado. Discute-se a necessidade ou não da avaliação do desempenho humano, apresentam-se métodos de avaliação, abordam-se as suas vantagens e desvantagens e as suas consequências para a organização e para o colaborador. Contudo, não se nota preocupação alguma relativa ao modo como o colaborador encara o trabalho, ao significado que lhe atribui. Na literatura consultada não foi encontrado nada que relacione o desempenho dos colaboradores com o conceito que eles têm sobre trabalho.

As transformações provocadas pela mecanização, energia eléctrica e actualmente pela revolução tecnológica, competitividade, produção enxuta, insegurança e instabilidade no trabalho, provocaram alterações nos sistemas de produção e em especial no trabalho, o que faz deste tema importante na análise do comportamento dos colaboradores nas organizações.

Quando a primeira Revolução Industrial se deu na Inglaterra do século XVIII, o africano movia a sua produção segundo uma lógica de reprodução. As tarefas eram realizadas por linhagens e repartidas em função do género e idade, o produto era destinado para o consumo, embora uma parte fosse comercializada. Serra (2000) refere que antes da chegada dos portugueses a mineração era organizada no quadro das relações de parentesco. Cabia às mulheres e às crianças trabalhar nas minas ou realizar tarefas mais duras ou perigosas, como seja penetrar nas galerias escuras a procura de ouro. Salienta o autor que a mineração era desenvolvida nas épocas mortas, fora do plantio e das colheitas. Este quadro foi violentamente alterado. A mineração e outras actividades passaram a ser forçadas, com a chegada dos portugueses, o que resultou na fuga maciça das populações.

A chegada do capital Europeu não só ditou a entrada da lógica capitalista nas relações de produção, implicou a entrada da máquina e intensificação da exploração. Foi imposta a obrigatoriedade de trabalho ao africano. Para o efeito foi adoptada legislação laboral, por ex. o decreto de 1899, que impunha trabalho coercivo (trabalho forçado, xibalo, trabalho correcional) para os indígenas e impostas culturas obrigatórias. Este cenário alterou o modo como a produção era feita e por consequência as relações na sociedade. Surge a figura do empresário (capitalista), detentor dos meios de produção e a do operário, detentor da sua força de trabalho que a vende ao capitalista.

É neste quadro que o trabalho sofreu mutações na sua natureza. Até à Revolução Industrial, o que hoje socialmente chamamos trabalho não era assim considerado. Langer (2003) considera trabalho como a forma particular de trabalho remunerado ou mais comumente entendido como emprego. Nesta perspectiva, toda actividade remunerada, realizada com vista a obtenção de renda, social e socialmente definida e mediante a qual se alcança riqueza é trabalho.

O trabalho é hoje o epicentro da sociedade. Ele determina as relações sociais, a organização económica e política. Langer (2003) refere que Dominique Meda denomina o trabalho de “facto social total”. Argumenta que o trabalho estrutura a relação dos homens com o mundo e as suas relações sociais, nessa qualidade é a relação social fundamental. Então conclui que pelo facto de o trabalho situar-se no centro da sociedade, esta passa a identificar-se como sociedade do trabalho na qual este é o fundamento. Na mesma linha, Lévy-Leboyer (1994) *apud* Kilimnik e Moraes (2000) considera que o trabalho é que situa o indivíduo na sociedade, contribuindo para a construção de sua identidade e de sua personalidade. Sustentam sua afirmação referindo que através do trabalho, o indivíduo pode exteriorizar suas potencialidades e talentos e se sentir capaz de participar, cooperar e produzir resultados a partir do próprio empenho.

### **3.7. O trabalho no contexto africano**

O trabalho no contexto tradicional africano tem significado e características próprias que é preciso entendê-los dentro do seu âmbito. Todo o entendimento que se possa alcançar passa necessariamente da consideração da dimensão grupo, tempo, espaço, relações de poder e valores. Junod (1996) refere que o modelo tradicional de trabalho do africano não promove a concorrência individual, vista como fonte de desigualdade e de divisão, cabe ao grupo conceber e organizar as tarefas e eventos.

É que, no contexto tradicional africano, que ainda se reflecte no trabalho, a divisão do trabalho, segundo Feliciano (1998), opera-se por género dentro do *muti*<sup>9</sup> (casa) e no nível maior por *muganga*. O *muganga*<sup>10</sup> é chefiado por um ancião que por sua vez faz parte de um conselho de anciãos que gere

---

<sup>9</sup> Povoação enquanto território ou enquanto grupo doméstico

<sup>10</sup> Grupo de vizinhança ou território do grupo de vizinhança

colectivamente o grupo e o espaço, julga as questões, opera a distribuição da terra, resolve os problemas e organiza os rituais do grupo. Por tudo isto, pode-se afirmar que o interesse do grupo impõe-se aos interesses individuais.

O tempo é visto pelo africano de forma diferente da visão ocidental. É o que se pode entender da análise apresentada por Lopes (2000) a aponta duas concepções do tempo: o tempo circular ou indiferenciado e o tempo linear, o tempo cronometrado. O africano enquadra-se no tempo circular, ele organiza suas decisões e comportamentos, na comunidade e no trabalho, sem preocupar-se com o limite do horizonte temporal. Em oposição, o europeu, situa-se no tempo linear. Neste há muita preocupação com o limite do horizonte temporal, o tempo é tido como referência para o controle dos comportamentos humanos, para avaliar o desempenho e para todos os eventos.

Se a introdução pelos europeus da lógica capitalista de produção enfrentou resistência dos africanos adaptados à sua lógica de reprodução, também é verdade que o tempo linear não foi ainda aceite, adoptado e vivido no mesmo ritmo do ocidente, pela sociedade africana. Nessa linha, Lopes (2000) afirma que nos locais de trabalho, nas cidades, o relógio só é considerado como referência para o início da jornada laboral. Afirma, ainda, que na vida social e nas diferentes cerimónias o referencial para a sua duração são os ritmos da natureza, as luas, a reacção ou não dos antepassados, o que pode ditar que um acto seja longo ou curto.

A pouca consideração pelo tempo linear atingiu níveis, de certa forma assustadores. Couto (2004) narra um episódio em que, num encontro internacional se esperava pela chegada (com atraso) dos representantes africanos. Quando estes deram entrada na sala um dos africanos disse: “Vocês, europeus, têm o relógio; nós africanos temos o tempo”. Refere o autor que há uma concepção generalizada de que atrasar a eventos faz parte da “cultura

africana” o que para ele não é verdade, classifica esse comportamento de cultura da irresponsabilidade.

Na sociedade moçambicana, especialmente ao sul do Ave, acredita-se, segundo Feliciano (1998), que o êxito no processo produtivo depende da realização de determinados rituais aos espíritos dos antepassados e certas práticas mágicas, para manter conjunções “térmicas” favoráveis e respeitar algumas proibições. Estas práticas tornam indissolúveis as ligações do homem moçambicano com os espíritos dos seus antepassados e determinam o modo como ele encara a produção, o consumo e a distribuição. Por tudo isto, Lopes (2000) considera que o tempo circular é a forma como o homem moçambicano se situa no cosmos.

Trabalho, como nos referimos é um conceito estreitamente ligado à revolução industrial, a emprego e salário, na concepção ocidental. Tudo isto está relacionado com a chegada dos portugueses a Moçambique. O trabalho passou a ser obrigatório e assalariado, foi instituído o *xibalo* – trabalho forçado -, as culturas obrigatórias como já nos referimos e pesados impostos. Esta situação, como se pode compreender na colectânea de entrevistas feitas por Manghezi (2003) forçou a migração para as cidades e para as minas do *rand*<sup>11</sup>, tudo porque nesses locais os salários eram mais altos do que os que eram pagos no campo e mais altos ainda nas minas do que em Moçambique. Portanto, no regresso às origens os homens podiam pagar o *lovoló* e o imposto.

Conforme pode se perceber do Newitt (1999) e Manghezi (2003), o recrutamento para os trabalhos nas minas e para o *xibalo* era feito através de companhias especializadas como a WENELA e pelos chefes locais, em troca recebiam uma remuneração.

---

<sup>11</sup> África do Sul, esta designação deriva do nome da moeda em uso naquele país.



### 3.8. A Função Pública Moçambicana

*Na realidade, em um país em que predominam jeitinho e a Lei do Gerson, e onde irreverência e descontração se transformaram em ícones comportamentais, quem pauta suas acções e atitudes pela pontualidade acaba sendo visto como antiquado, quando não como um chato.*

*Francisco Higa.*

Tudo o que até aqui vimos tratando corresponde à dimensão cultural do indivíduo, em especial o moçambicano, no seu estado tradicional. Importa verificar como é que esse indivíduo se comporta actualmente, como trabalha, que atitudes adoptas perante o trabalho e acima de tudo é relevante relacionar esses aspectos com a dimensão tempo e valores culturais. Pela natureza da organização estudada, dar-se-á maior atenção a aspectos particulares da função pública moçambicana.

O suporte financeiro da função pública é maioritariamente externo, a título de exemplo, no sector agrário, funciona um programa denominado Programa Nacional de Desenvolvimento Agrário (PROAGRI), mais de 50% desses fundos são externos e só uma ínfima parte corresponde ao orçamento geral do Estado. Também existem outras acções (doações) de financiamentos externos com mecanismos próprios em diversas instituições públicas. O que é comum a todas essas acções é o emprego de expatriados com altos salários, acima dos oferecidos pelo Estado, o que leva a esses funcionários a se sentirem diferentes dos locais. Outro aspecto tem a ver com o impacto resultante do encerramento dessas acções, as entidades beneficiárias são negativamente afectadas devido a falta de sustentabilidade das acções realizadas. A esse propósito, Frizell (2005) observa que toda a ajuda destinada ao continente

africano beneficia o país doador mais do que o receptor. Acrescenta que quando o projecto (doação) chega ao fim, também chega ao fim toda a estrutura de apoio e como consequência começa a faltar tudo e a incapacidade de solução da instituição se revela.

Uma leitura atenta da estratégia global da reforma do sector público permite compreender as atitudes, comportamentos dos funcionários e o modo como é feito o trabalho. A situação actual não é a melhor. Na estratégia são apontadas atitudes e comportamentos negativos como seja mau funcionamento do sector público, corrupção, burocracia, nepotismo, centralização do poder, falta de transparência na tomada de decisões, falta de celeridade nas respostas às solicitações do público.

Mas o que pode explicar estas situações? Decorrente de um levantamento efectuado em jornais e revistas, Lopes(2000) observou o seguinte: um acentuado formalismo nas instituições, descrito nos regulamentos e organogramas que apenas servem para constar; emprego de familiares em cargos de confiança e nas relações comerciais; primazia dos assuntos particulares dos chefes em prejuízo da organização; autoritarismo dos dirigentes na tomada de decisões; o *status* das chefias é medido pela opulência dos bens públicos exibidos e existência de uma distância de poder.

Um artigo de opinião, publicado no jornal Zambeze (2006) é esclarecedor quanto à situação do sector público, o articulista refere que esse sector é comandado por chefias intermédias fechadas à inovação e gestores de topo que minam a produtividade da função pública. Acrescenta que essas chefias não aceitam assumir riscos para a obtenção de grandes resultados, fecham-se e não aceitam contribuições de subordinados o que, na opinião do articulista, configura abuso de poder.

Apesar do exposto, nota-se grande preocupação em reverter as situações expostas e tornar o trabalho saudável e as instituições eficientes nas suas acções. Há alguns resultados, no âmbito da reforma do sector público, por exemplo foram integradas, num único instituto, as instituições de investigação Animal, Veterinária, Agronómica, Centro de Formação e Experimentação Florestal, para melhorar o desempenho da investigação agrária, objecto deste estudo.

## CAPÍTULO 4. METODOLOGIA DE PESQUISA

A realização do presente estudo resulta de inquietações suscitadas durante o processo de implantação do processo de avaliação de desempenho por resultados numa instituição pública de investigação agronómica. Depois de um longo processo de análise foi definido o problema que suscitou inquietações, o qual se resume na seguinte questão: **os elementos culturais influenciam na aceitação ou resistência dos funcionários à implantação da avaliação do desempenho por resultado?**

Definido o problema, impunha-se fazer uma análise para compreender, explicar, descrever o problema e se possível apontar soluções. Isto, determinou a que se enveredasse pelo caminho da pesquisa. Para o efeito foram definidos os objectivos do estudo. Chegados aqui, definido o problema e os objectivos, foi escolhido o método de pesquisa a ser seguido. A escolha do método (Yin 1990), depende fundamentalmente de três factores: o tipo de questão da pesquisa; o controlo do pesquisador sobre o comportamento dos eventos em análise e o tempo – actual ou passado.

Em face do acima exposto e da natureza do problema colocado para o estudo, o método aconselhado para a condução da investigação empírica foi o qualitativo.

O método qualitativo nas ciências sociais possui muita aceitação e relevância. Segundo Flick (2004), a relevância específica do método qualitativo para o estudo de relações sociais deve-se ao facto da pluralização das esferas da vida. O autor sublinha que essa pluralização exige uma nova sensibilidade para o estudo empírico das questões.

No campo das ciências sociais, segundo Lakatos (2004), os métodos qualitativos e quantitativos são muito importantes. Contudo, o autor observa que eles são diferentes na sua abordagem. O método qualitativo enfatiza a análise e interpretação de aspectos mais profundos, descreve a complexidade do comportamento humano. Neste método não são empregues instrumentos estatísticos e a colecta de dados e sua análise segue procedimentos próprios deste método. O método quantitativo emprega instrumentos estatísticos, matemáticos, vale-se de amostras amplas e de informações numéricas.

Segundo Patton (1987), o método qualitativo dá importante ênfase ao entendimento tanto do significado do comportamento humano como do contexto sócio-cultural da interacção social (nossa tradução). A compreensão destas dimensões permitiu a análise da influência da cultura enquanto factor crítico que se caracteriza como facilitador ou como barreira à adesão dos funcionários ao Projecto Piloto de Avaliação de Desempenho - PPAD, salientando assim a relevância do método qualitativo no presente estudo.

#### **4.1. Estratégia da pesquisa**

Nas ciências sociais, a escolha do método não é o fim em si mesmo, impõe-se a definição da estratégia a ser adoptada na condução da pesquisa. Para o presente estudo, a estratégia adoptada foi o estudo de caso. Essa escolha fundamenta-se nos argumentos avançados por vários autores, Gil (1999), Stake (1995), Cohen et al. (2004) e Yin (2005).

O objectivo primordial deste tipo de estudos, segundo Gil (1999), é descrever as características de uma determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Também visa examinar acontecimentos contemporâneos, em circunstâncias em que não se pode manipular comportamentos relevantes. O recurso a técnicas como observação directa dos acontecimentos em estudo e de entrevistas às pessoas envolvidas

nos acontecimentos tornam o estudo de caso diferente da pesquisa histórica e experimento. Os resultados positivos obtidos em vários estudos tornam o estudo de caso uma estratégia muito utilizada pelos pesquisadores.

É assim porque, segundo Stake (1995), no estudo de caso o pesquisador explora profundamente o programa, o evento, uma actividade, o processo, um ou mais indivíduos. Procedendo desta forma, o estudo de caso permite um conhecimento profundo da realidade estudada. De tal sorte que, conforme Cozby (2003), fornece informações sobre condições raras, que não podem ser estudadas de outras maneiras.

Na mesma perspectiva, Cohen et. al. (2004) considera que o estudo de caso pode aprofundar questões (caso) “de uma forma” que não tem sido possível na estratégia quantitativa, por isso é preferência no método qualitativo. Acrescenta que o estudo de caso pode estabelecer a causa e efeito, de facto, uma das suas estratégias é de que ele observa os efeitos no seu contexto real, reconhece o contexto como sendo fortemente determinante da causa e efeito.

Existem várias estratégias de pesquisa nas ciências sociais, como sejam, experimento, levantamento, análise de arquivos, pesquisa histórica e estudo de caso. Yin (2005) considera que o uso de uma ou de outra estratégia é determinada pelas seguintes condições: (a) o tipo de questão de pesquisa, (b) a extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais actuais e (c) o grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos. Contrariamente a análise de arquivos e pesquisa histórica que se estruturam em questões do tipo “quem”, “o que”, “onde” quantos” e “quanto”, o estudo de caso elabora perguntas do tipo “como” e “por que” determinado acontecimento ocorreu. A questão base do presente estudo é do tipo “como”.

A literatura consultada apresenta vários conceitos de estudo de caso, abaixo apresentamos alguns deles:

- Stake (1995) conceitua o estudo de caso como o estudo da particularidade e complexidade de um simples caso, por forma a compreender sua acção dentro de uma circunstância importante.
- Yin (2005) define o estudo de caso como uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos.

Apesar da sua ampla difusão e utilização no campo das ciências sociais, o estudo de caso não escapa a críticas. De entre as várias críticas apontadas ao método de pesquisa, Cozby (2003) e Yin (2005) avançam as seguintes:

- Os estudos de casos são muito difícil de realizar e a interpretação dos eventos descritos coloca desafios únicos ao pesquisador;
- Vulnerabilidade dos estudos de caso único;
- Pouca possibilidade de generalização dos resultados.

## **4.2. Selecção do caso**

Os projectos de pesquisa podem adoptar formas diferentes de estudos de caso. Em sua abordagem sobre o estudo de caso, Yin (2005) apresenta vários tipos básicos de estudos de caso, a saber: (1) projectos (holísticos) de caso único; (2) projectos (incorporados) de caso único; (3) projectos (holísticos) de casos múltiplos e (4) projectos (incorporados) de casos múltiplos. A escolha de qualquer um destes tipos de projecto carece de fundamentação, o que equivale a dizer que nenhum projecto é definido de forma

casuística. Assim, o autor defende a realização do estudo de caso único quando o caso é:

- *Decisivo* : o estudo enfoca uma teoria bem formulada que pretende confirmar, testar ou estender.
- *Raro ou extremo*: o estudo aborda uma situação ou facto de ocorrência rara ou única que importa examinar e explicar.
- *Representativo ou típico*: objectiva capturar circunstâncias e condições de uma situação lugar-comum ou do dia-a-dia.
- *Caso revelador*: o estudo de caso é recurso quando o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenómeno previamente inacessível à investigação científica.

A presente pesquisa foi aplicada numa organização pública vocacionada à investigação agronómica, essa organização é típica ou representativa das organizações públicas, pela sua natureza, condições de funcionamento, normas que a regem, estrutura orgânica e inclusive problemas que enfrenta. Ao partir-se para a presente pesquisa assumiu-se que esta poderia ser um ponto de partida de outros estudos que ajudariam a resolver problemas vividos no processo de avaliação de desempenho, ela não é em si um fim. Este facto ditou a opção pela implantação de um projecto piloto de avaliação de desempenho por resultados que se assumiu como embrião desta forma de avaliar o desempenho na função pública. Por tudo isto, o tipo de projecto adoptado foi o estudo de caso único. Yin (2005) aconselha o estudo de caso único quando se pretende capturar as circunstâncias e condições de uma situação lugar-comum ou do dia-a-dia. Também, aponta o caso único como apropriado para caso-piloto que é o primeiro de um estudo de casos múltiplos. O que se enquadra no presente trabalho.



### 4.3. Colecta de dados

A colecta de dados constitui uma fase crucial de um projecto de pesquisa. Ao discutir esta questão, Yin (2005) apresenta três princípios para a colecta de dados: utilização de fontes múltiplas de evidências; criação de um banco de dados para o estudo de caso e manutenção do encadeamento de evidências. Salienta que a observância destes princípios pode ajudar o pesquisador a fazer frente ao problema de estabelecer a validade do construto e a confiabilidade de um estudo de caso.

De forma a satisfazer aos objectivos do presente estudo e responder à questão da pesquisa, adoptou-se o princípio de múltiplas evidências na colecta de evidências, fundamentado na triangulação de dados. Yin (2005) não recomenda a utilização de fontes individualizadas nos estudos de caso. Em contraposição, aconselha a utilização de várias fontes de evidências porque permite que o pesquisador se dedique a uma variedade de questões históricas, comportamentais e de atitudes. O uso de múltiplas fontes de evidências permite o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, o que se afigura vantajoso. Entretanto, o plano traçado para a pesquisa e colecta de dados não foi rígido o que permitiu que ao longo do estudo de caso fossem atendidas questões que inicialmente não estavam previstas.

Tradicionalmente, a entrevista, a análise de documentação e observação são as técnicas mais utilizadas em estudos de caso. E, estas foram as fontes de evidências predominantes na colecta de dados deste estudo. Muitos autores, Gil (1999), Cozby (2003) e Lakatos (2004), de metodologia científica destacam essas fontes. Mas Yin (2005) amplia as fontes e sustenta que os estudos de caso podem fundamentar-se em seis fontes de evidências: entrevistas, documentos, arquivos, observação directa, observação participante e artefactos físicos.

### 4.3.1. Entrevista

A necessidade de se conhecer a influência da cultura na adesão ou não dos funcionários ao processo de avaliação de desempenho por resultados no INIA ditou o recurso à entrevista semi - estruturada (*de forma espontânea*) como fonte de colecta de evidências. A escolha deveu-se ao facto de a entrevista, Gil (1999), ser uma técnica por excelência na investigação social. Aliás, ela é flexível e já permitiu o desenvolvimento de parte importante das ciências sociais.

Yin (2005) considera a entrevista como sendo a mais importante fonte de informações para um estudo de caso. Salienta que na entrevista o pesquisador pode seguir, de forma rígida ou flexível, o protocolo de investigação que definiu, sem contudo, desviar da sua linha de investigação. Mas, chama atenção à necessidade de o pesquisador ter perícia na elaboração e condução da mesma.

O foco principal das entrevistas foi a cultura da organização em estudo, nela considerou-se as variáveis conhecimento institucional, percepção, culturas nacional e institucional; a liderança, o processo decisório e foi focada a mudança, considerando a variável disposição para a mudança. Foram realizadas 51 entrevistas, com duração entre 45 minutos a 2.00 h cada uma delas.

Inicialmente foram entrevistados os técnicos cuja função é execução das actividades (operacionais), seguiu-se-lhes depois os chefes dos departamentos e chefe do PAN (gestores de linha), e a directoria. Adoptou-se um único roteiro de entrevistas (ver Anexo 2), o qual, consoante a classe do entrevistado e às circunstâncias do momento foi sendo alterado em alguns dos

seus aspectos, para permitir a colecta da maior informação possível dos informantes.

Foram encontradas dificuldades na entrevista, principalmente porque a organização em estudo passou por um processo de mudanças que resultou na sua integração numa nova instituição de investigação agrária, maior e com nova estrutura. Esse processo resultou na movimentação de pessoal, alterações estruturais e funcionais. Assim, uma parte dos técnicos que participaram do processo de implantação do projecto piloto de avaliação de desempenho por resultados não foi entrevistado por se encontrar fora da instituição. A mudança em referência ditou a interrupção do processo de implantação do projecto piloto de avaliação de desempenho por resultados, esse facto colocou em dúvida a seriedade do processo o que em algumas ocasiões foi questionado pelos informantes quando abordados para as entrevistas, outros até se mostraram pouco dispostos a colaborar no fornecimento da informação devido a esse facto.

#### **4.3.2. Análise documental**

O presente estudo adoptou a pesquisa documental como fonte de recolha de evidências para suportar as informações colectadas por meio de entrevistas. Essa opção visou caracterizar a organização objecto de estudo e contextualizar o fenómeno estudado. Richardson et al. (1999) debruçando-se sobre as fontes de colecta de dados refere que elas podem se classificar em fontes primárias e fontes secundárias. Explica que a fonte primária é aquela que teve uma relação física directa com os factos analisados, existindo um relato ou registo da experiência vivenciada. Considera fonte secundária aquela que não tem relação directa com o acontecimento registado, se não através de algum intermediário. Assim, também foram consideradas as fontes primárias e secundárias de evidências na presente pesquisa.

As fontes primárias foram constituídas por documentos produzidos pela organização, a saber: Relatórios anuais; Relatórios de progresso do processo de implantação do projecto piloto em análise; Relatórios da área de RH; Manual de avaliação de desempenho por resultado (SAAD-RH) e outros. As fontes secundárias compreenderam o Estatuto Geral do Funcionário do Estado (EGFE), normas a vólso, artigos de jornais, revistas científicos e outros materiais produzidos por terceiros.

As evidências recolhidas através das fontes documentais revelaram-se importantes e de extrema utilidade na pesquisa, na medida em que permitiram o levantamento de questões que possibilitaram compreender alguns fenómenos inerentes à organização.

#### **4.3.3. Observação**

Gil (1999) e Richardson et. al. (1999) afirmam que a observação é fundamental na pesquisa científica. Adiantam que ela pode associar-se a outras fontes de colecta de evidências como pode ser empregue individualmente. As vantagens desta fonte de evidência residem no seguinte: os factos são percebidos de forma directa e tende a reduzir a subjectividade que permeia a pesquisa social.

Esta fonte de evidências não escapa a críticas, Gil (1999), observa que a presença do pesquisador pode provocar alterações no comportamento do observado.

Todo o processo de concepção e implantação da avaliação de desempenho por resultados contou a participação directa do pesquisador. Este facto contribuiu para uma melhor compreensão dos fenómenos que ocorreram ao longo do processo.

#### **4.4. Procedimentos para a análise de evidências**

Para uma melhor análise das evidências, considerando que para a colheita dos dados foram empregues vários métodos, o método da triangulação foi considerado o mais recomendado. Conforme Patton (1987), quando são empregues múltiplos métodos, a triangulação é considerada ideal e altamente recomendável para a análise de evidências.

O modelo de análise de Tamayo e Gondin subsidiou a estruturação da identificação e análise dos elementos culturais (valores, crenças e tabus).

## **CAPÍTULO 5. PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGAÇÃO AGRONÓMICA.**

A grande quantidade de instrumentos jurídicos, de criação e extinção de institutos públicos, em especial da área agrária, revela uma preocupação do Estado em desenvolver algumas áreas específicas, como a agricultura. Mas, esse desenvolvimento está condicionado por uma harmoniosa gestão do negócio e do desempenho humano nesses institutos. O que passa, necessariamente, pela adopção de mudanças que possam tornar as instituições competitivas.

O movimento para essas mudanças foi iniciado com a concepção e implantação da avaliação de desempenho por resultados. Por forma a proporcionar melhor compreensão de como o processo decorreu, neste capítulo são abordados aspectos internos que envolveram o processo.

### **5.1. Breve história do Instituto Nacional de Investigação Agronómica**

De acordo com o preâmbulo do Diploma Ministerial nº 160/87 de 30 de Dezembro, por Diploma nº 41/87, de 25 de Março, foi criado o Instituto Nacional de Investigação Agronómica - INIA, como instituição subordinada do Ministério da Agricultura, dotada de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira, com sede em Maputo. Este acto representou a materialização das acções tendentes a desenvolver a experimentação e investigação agrícola com vista à definição de variedades adaptadas às diferentes regiões, promovendo a introdução progressiva de tecnologias apropriadas à realidade do país que contribuíssem para o aumento da produção e elevação dos rendimentos.

Na criação do INIA foram definidas atribuições e estrutura orgânica específicas. Assim, constituíam atribuições do instituto: (a) contribuir para o desenvolvimento da ciência e tecnologia agronómica; (b) Efectuar, em colaboração com outros organismos, os estudos necessários ao desenvolvimento da agricultura e actividades correlativas e (c) promover a difusão de tecnologias. Para cumprir estas atribuições, a instituição tinha a seguinte estrutura orgânica:

- Direcção;
- Colectivo de Direcção;
- Conselho Técnico-Científico;
- Conselho Administrativo
- Departamentos.

Cada um destes órgãos tinha atribuições próprias. Segundo o estatuto orgânico, a Direcção era exercida por um Director Nacional do INIA, coadjuvado por um Director Nacional Adjunto e assistido pelo Secretariado Técnico-Científico. O Colectivo de Direcção era um órgão de acompanhamento de actividades, presidido pelo Director e o Conselho Técnico-Científico desempenhava a função consultiva. Cabia ao Secretariado Técnico-Científico coordenar as actividades técnico-científicas. Toda esta estrutura organizacional caracterizava-se pela existência de regras e regulamentos que prescreviam, como, quando, e por quem as tarefas eram realizadas, em outras palavras, o desenho organizacional caracterizava-se pela formalização.

Ao longo da pesquisa não foi possível encontrar evidências de alguma vez terem entrado em funcionamento o Conselho Técnico-Científico e o Conselho de Administração. Os outros órgãos funcionaram até ao período da integração do INIA no Instituto de Investigação Agrária de Moçambique - IIAM.

O INIA era uma entidade com representações em todo território nacional, empregando mais de 700 funcionários e agentes públicos. Possuía Centros de Estudo, Estabelecimentos Experimentais e Centro Nacional de Germoplásma. Grande parte da actividade de investigação e experimentação era levada a cabo nessas unidades.

O território nacional é habitado por um mosaico de etnias diferentes, com usos e costumes diversos. Segundo dados do INE<sup>12</sup> (2007), existem 16 línguas maternas faladas em todo o país. O carácter nacional do INIA e o número elevado de recursos humanos tornou essa organização representativa quanto às diferentes etnias existentes no país. Se aliar a essa realidade à presença de um número considerável de expatriados em serviço na organização no âmbito dos projectos de apoio à investigação, a organização podia ser considerada um espaço rico em diversidades culturais.

Compulsando a documentação relativa ao INIA constatou-se que este tinha por missão: contribuir para o aumento da produção, produtividade e diversificação agrárias, através da geração, teste e disseminação de tecnologia e gestão sustentável de recursos naturais. Não foram encontradas as declarações escritas da visão e valores da organização.

Funcionalmente, a instituição tinha muita dependência do Ministério da Agricultura, órgão ao qual estava subordinada. Os orçamentos eram canalizados deste órgão para o instituto. Na utilização dos mesmos, os grandes investimentos careciam da verificação e autorização superior. A nível dos recursos humanos, o provimento, desenvolvimento, procedimento disciplinar e cessação da relação laboral, por exemplo, carecia da decisão do Ministério da Agricultura. A nomeação dos dirigentes dos órgãos era da competência do Ministro. As unidades experimentais, por encontrar-se nas Províncias sofriam uma dupla subordinação. Muitos aspectos de funcionamento, por exemplo a

---

<sup>12</sup> Instituto Nacional de Estatística



gestão de recursos humanos<sup>13</sup>, até ao nível do técnico médio, são da competência do Governador Provincial.

Os orçamentos da instituição provem do Orçamento Geral do Estado (OGE), do PROAGRI e de outros parceiros externos. O OGE cobre essencialmente o pagamento de salários do pessoal do Quadro<sup>14</sup> e outras despesas de funcionamento. O PROAGRI suporta as despesas de investimento, com excepção do orçamento de 2005, os anteriores caracterizaram-se por atrasos na sua aprovação e desembolsos.

O funcionamento da instituição era rodeado por uma panóplia de normas, Leis, Decretos, Diplomas, Manuais de procedimentos e outros instrumentos reguladores de comportamentos. De entre os vários documentos normativos destaca-se o Estatuto Geral dos Funcionários do Estado<sup>15</sup> (EGFE).

A relação laboral com o Estado é regulada pelo EGFE, no estatuto existem dispositivos que regulam o provimento, desenvolvimento e cessação da relação laboral. No âmbito do desenvolvimento dos recursos humanos a classificação anual (avaliação de desempenho) constitui um aspecto relevante para a promoção do funcionário e por vezes constitui a causa de desentendimentos entre chefes e subordinados, resultantes de ambiguidades na classificação e tendência a favorecer ou prejudicar os classificados. Aliado a estes problemas, há evidências de as chefias, responsáveis pela produção de actos administrativos e classificação dos funcionários não possuírem uma preparação para o efeito. A área de recursos humanos também caracterizava-se por estar constituída por pessoas com baixa escolaridade e falta de formação

---

<sup>13</sup> Por Decreto nº 05/06, de 14 de Abril foi atribuída ao Governador Provincial e Administradores Distritais poderes de gestão de recursos humanos

<sup>14</sup> É considerado do quadro todo o indivíduo provido e que pelo facto tem a qualidade de funcionário do Estado.

<sup>15</sup> Aprovado por Decreto nº 14/87, de 20 de Maio, alterado por Decreto nº 47/95, de 17 de Outubro

técnica específica, avultava a experiência na execução dos procedimentos, actuando como polícia.

Decorrente da tendência generalizada de descontentamento em relação aos critérios usados na classificação anual, aos 27 de Setembro de 2004 foi implantado o Programa Piloto de Avaliação de Desempenho por Resultados – PPAD, que se pretendia alternativa à classificação anual. Este programa foi suportado pelo Projecto UTF/MOZ/O75/MOZ – Fortalecimento da Capacidade Técnica da Direcção de Recursos Humanos do MINAG e conduzido por um consultor estrangeiro apoiado por uma equipa de funcionários constituída para o efeito.

Durante o processo de implantação verificou-se fraca adesão dos funcionários. Esta situação provocou inquietações, na directoria e no pessoal que conduzia o processo, em face disso surgiu a necessidade de realizar o presente trabalho para identificar e analisar os elementos da cultura organizacional que influenciaram na aceitação ou resistência dos funcionários à implantação da avaliação do desempenho por resultado.

## **5.2. Descrição do Sistema de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho**

A ideia de substituir a classificação anual por um outro sistema de avaliação de desempenho data já de há muito tempo. Há evidências de o primeiro passo nesse sentido ter iniciado em 2002 com um curso ministrado por um consultor do ISNAR, a técnicos de investigação. Nesse curso foram apresentados vários métodos de avaliação do desempenho, suas vantagens e desvantagens, comparando-os com a classificação praticada na Função Pública. No fim do curso foi elaborada uma proposta com critérios mistos de avaliação do desempenho. Não obstante, a proposta nunca ganhou vida.

Nessa sequência, em 2004 foi retomada a ideia de encontrar uma alternativa à classificação anual. Desta vez, a tarefa para o efeito foi confiada à área de recursos humanos. E esta, partindo do sistema proposto pelo grupo de investigadores treinados pelo consultor do ISNAR e a experiência da EMBRAPA, iniciou o desenho de um novo método de avaliação do desempenho focado nos resultado.

Ao longo desse processo foram estabelecidos contactos com um consultor, especialista em desenvolvimento de recursos humanos, que na altura estava a conduzir o Projecto UTF/MOZ/075/MOZ – Fortalecimento da Capacidade Técnica da Direcção de Recursos Humanos do MINAG, para dar alguma ajuda no processo. Desses contactos resultou a elaboração de um projecto piloto de avaliação de desempenho por resultados (PPAD-SAAD-RH) e sua inclusão como um dos objectivos imediatos do Projecto UTF/MOZ/075/MOZ. Por força disso, o consultor tomou a coordenação do processo e o programa em tanto que tal passou a contar com um financiamento externo específico. A base do sistema de avaliação do desempenho foi o Manual de Avaliação do Desempenho SAAD-RH da EMBRAPA, no qual foram introduzidas alterações que se acharam pertinentes, foram reduzidos alguns aspectos do modelo da EMBRAPA. Desse exercício resultou o Manual de Avaliação do Desempenho SAAD-RH do INIA.

Em face das condições criadas, foi elaborado um calendário de acções/actividades com prazos específicos. As acções/actividades iniciais compreenderam dois estágios, um de divulgação do processo e outro de implantação do programa. No primeiro estágio para além de apresentar o método de avaliação do desempenho por resultados, foram apresentadas as três fases do sistema, nomeadamente o Planeamento das Actividades; o Acompanhamento e a Avaliação dos Resultados. O método seguido para o efeito foi o de palestras, com a participação do potencial público alvo do

programa. Ao todo foram realizadas cinco palestras e um seminário de divulgação.

No segundo estágio, foi distribuída a ficha de adesão através da qual os técnicos abrangidos pelo processo procederam à formalização da sua adesão voluntária ao programa. Assim, aderiram 29 técnicos da sede do INIA, de um total de 71 potenciais candidatos ao programa. No PAN a adesão foi de 100% ou seja 32 funcionários, destes 13 enviaram, para o consultor, as fichas de planeamento de actividades e resultados preenchidas, as quais foram revisadas e devolvidas para as correcções e ajustes necessários. Analisando as fichas de adesão, constatou-se que esta era baixa na sede. Decorrente desse facto, foram convocadas e realizadas, aos 10 e 21 de Dezembro de 2004, respectivamente, reuniões com os potenciais candidatos ao programa para lhes explicar o objectivo do programa, motivá-los a aderir, treinar os avaliadores e esclarecer eventuais dúvidas que podiam existir a respeito do sistema. A participação dos técnicos nessas reuniões foi fraca, na primeira apresentaram-se 11 de 13 investigadores convocados, na segunda foram 8 dos 13 convocados, todos da sede. É de salientar que a maioria dos técnicos elegíveis para supervisores não aderiu ao processo, incluem-se neste grupo todos os chefes dos Departamentos técnicos e de alguns programas.

### **5.3. A influência dos elementos culturais na aceitação ou resistência dos funcionários à implantação da avaliação do desempenho por resultado**

A investigação empírica evidenciou que o processo de implantação da avaliação de desempenho por resultados supra citado foi dificultado por elementos da cultura local e da organização estudada. Esses elementos que provocaram resistência na adesão dos funcionários manifestaram-se em forma de valores, crenças e tabus. Não obstante, também foram observados

elementos facilitadores do processo, apesar de serem de menor impacto, revelaram existir vontade para aceitar a mudança.

Para identificar e analisar os elementos da cultura que influenciaram na aceitação ou resistência dos funcionários à implantação da avaliação de desempenho por resultados na instituição foi adotada a escala de valores proposta por Tamayo & Gondim (1996), na qual foram definidos 38 valores, obtidos numa amostra de 113 trabalhadores de empresas públicas e privadas. Essa escala de valores foi conjugada com o inventário de valores organizacionais apresentado por Tamayo et al. (2000) (Anexo 3).

Mediante a análise dos discursos dos entrevistados, foram identificados os elementos que compõem a cultura da organização em estudo. Esses elementos foram agrupados em dois grandes grupos. Primeiro, dos valores que facilitaram o processo de implantação do SAAD-RH, a saber: abertura, inovação, assimilação, aceitação e flexibilidade. Segundo, dos valores, crenças e tabus que se constituíram em barreira ao processo, os quais são: (a) valores - falta de comprometimento, desunião, falta de dedicação, imediatismo, individualismo, chefias autocratas, parcialidade na tomada de decisões, falta de abertura para o diálogo, dependência e resistência; (b) crenças - conservadorismo em relação às tradições e (c) tabus – não criticar o chefe.

Para melhor entendimento dos mesmos foram representados no quadro abaixo em função do seu modo de manifestação, simbologia e qualidade do elemento. Esses elementos podem ser encontrados em alguns trechos de entrevistas abaixo transcritos.

<b>MODO DE MANIFESTAÇÃO DOS ELEMENTOS</b>	<b>SIMBOLOGIA</b>	<b>TIPO DE ELEMENTO</b>
<b>FACILITADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura</li> <li>• Aceitação</li> <li>• Introdução de novidades no trabalho</li> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Assimilação</li> </ul>	<b>VALORES</b>
<b>BARREIRAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comprometimento</li> <li>• Desunião</li> <li>• Falta de dedicação</li> <li>• Imediatismo</li> <li>• Individualismo</li> <li>• Chefias autocratas</li> <li>• Parcialidade na tomada de decisões</li> <li>• Falta de abertura para o diálogo</li> <li>• Dependência</li> <li>• Resistência</li> </ul>	<b>VALORES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservadorismo em relação às tradições locais</li> </ul>	<b>CRENÇA</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não criticar o chefe</li> </ul>	<b>TABÚ</b>

Tabela 1. Elementos da cultura identificados como facilitadores ou barreira ao processo de implantação da avaliação de desempenho por resultados no INIA. Fonte: Elaborado, pelo autor, adaptando o modelo de Tamayo e Gondim a partir das evidências do caso.

Os primeiros elementos que facilitaram a adesão dos funcionários que permeiam os discursos dos entrevistados são: *abertura, aceitação, introdução de novidades e assimilação.*

A abertura é simbolizada pela vontade expressa de ver o SAAD-RH implantado e de se operarem mudanças em relação à situação actual, facto que pode ser percebido no discurso abaixo transcrito:

*o sentimento que tenho é que aqui os trabalhadores têm vontade de trabalhar e aceitam a avaliação de desempenho por resultados.*

A maioria dos entrevistados tem a crença de que a avaliação de desempenho por resultados é um instrumento poderoso de controle que depois de implantada acabará os privilégios dos que menos trabalham. Os que assim pensam manifestaram-se abertos ao processo. Alguns ainda manifestaram abertura ao processo apenas por uma questão de modismo.

A manifestação de aceitação do SAAD-RH, identificada nos discursos, é expressa da seguinte forma:

*Aqui em Nampula acho que os funcionários aceitam o SAAD-RH porque é uma boa maneira de avaliar uma certa actividade,...*

O valor simbolizado pela vontade de introdução de novidades no trabalho é contido na seguinte afirmação:

*Continuar o processo. Penso que é um bom caminho a seguir... o conformismo é o segredo do subdesenvolvimento*

É retomada a vontade de mudança. Nessa perspectiva, o entrevistado passa a ideia de que a avaliação de desempenho por resultados é uma alavanca que permite a transição de um modelo fechado para outro aberto a iniciativa

individual e colectiva. Então, o SAAD-RH apresenta-se como um instrumento novo (novidade) na gestão de recursos humanos.

Os entrevistados que aderiram ao SAAD-RH, quando solicitados a explicar as razões que os levaram a aderir ao processo, demonstraram serem flexíveis em relação à mudança, como se pode perceber:

*Avaliei e vi que dava para ingressar e me inscrevi. Analisei e vi o que se estava a exigir, então, aderi... costuma-se dizer que cada dia que passa nós aprendemos, então, quando vejo um pacote assim, então, preferi aderir, não tanto pelo prémio.*

O SAAD-RH foi assimilado pelos entrevistados como se pode constatar:

*O sistema de Classificação Anual que nós usamos é ambíguo enquanto que o SAAD-RH é um sistema de classificação realista, o classificador e o classificado interagem no processo e depois aparecem os resultados, enquanto neste só aparecem no fim as folhas e o classificador tem que avaliar, tanto o avaliador como o trabalhador já não se lembram do que fizeram durante o ano.*

Os elementos que se constituíram em barreira ao processo manifestaram-se de diversas formas. Algumas dessas formas foram representadas pelos seguintes valores: *falta de comprometimento, desunião, falta de dedicação, imediatismo, individualismo, chefias autocratas, parcialidade na tomada de decisões, falta de abertura para o diálogo, dependência e resistência.*

A ideia de falta de comprometimento é percebida nas declarações dos técnicos quando solicitados a dizer se conheciam ou não a missão, visão, objectivos, metas e valores da organização, como se observa:

*Se conheço? Bom, mais ou menos. Gerar tecnologias sustentáveis capazes de levar os camponeses a produzirem cada vez mais, elevar a sua renda....*



*Metas: Ver o país a desenvolver através de tecnologias geradas pela investigação*

Respondendo à mesma questão, outros entrevistados disseram:

*Não conheço claramente*

Ou simplesmente:

*Tenho pequenas informações em algumas reuniões*

*A visão é a instituição funcionar em termos de produtividade...*

Estes pronunciamentos dos entrevistados revelam que na organização as contribuições dos colaboradores não estão orientadas para a busca da realização da missão, o que é compreensível, se não conhecem a missão é inacreditável que a possam traduzi-la em objectivos e, a falta da definição de objectivos afecta o comprometimento. Como consequência, não se pode ter alinhamento do desempenho com os objectivos estratégicos da organização. Sem desempenho não é possível alcançar resultados.

É notavelmente recorrente o pronunciamento dos funcionários expressando o valor simbolizado pela desunião, como se nota no trecho abaixo:

*A nível do nosso sector há planificação, principalmente no fim da campanha, entramos num processo em que cada um define o que acha importante para levar a cabo*

*Sinto que há departamentalismo aqui no PAN*

Os entrevistados passam a ideia de que a organização estudada é do tipo racional – com visão tipicamente mecanicista. O departamento é a componente da estrutura hierárquica de maior destaque para a coordenação e controle das pessoas. Ao referir-se ao departamento evidenciam que as acções

ocorrem de forma isolada, de alguma forma não existe conexão e harmonia nas acções desenvolvidas pelos departamentos.

A falta de dedicação pode ser percebida na seguinte alocução:

*Se formos a analisar profundamente, diríamos que nem 50% dos trabalhadores aceitam isso. O que muitos querem é chegar aqui ter o que querem, o salário....*

A colocação do entrevistado pode passar a ideia de indolência já avançada pelos portugueses quando se referiam à recusa dos indígenas a aderir ao trabalho forçado. Pelo que se percebeu ao longo da pesquisa é que os colaboradores são indolentes. As atitudes referidas pelo entrevistado podem dever-se à influências próprias da cultura tradicional africana que, segundo Junod (1996), não promove a concorrência individual, vista como fonte de desigualdade e divisão, à recusa de assimilação de sistemas impostos ou ao desajuste do sistema tradicional de gestão praticado.

O modo como a planificação das actividades é realizada na organização revela o culto do improvisado. Existe a percepção de que os planos são desenhados num curto espaço de tempo e com muita urgência o que simboliza o imediatismo expresso nos depoimentos:

*Um pouco complexo, para min, acho que o tempo que fornecem para a planificação é muito pouco, por exemplo, nós tivemos dois dias para a planificação, ai é um pouco difícil inserir as actividades no plano. A minha ideia seria quando se planificasse as actividades se desse um tempo aos sectores para análise.*

O individualismo é um valor marcante entre os entrevistados, como se pode perceber:

*Como nós até ao nível do técnico médio temos dificuldades, praticamente, para min e meus colegas, trabalhamos individualmente...Ao nível do posto, posso dizer até que é difícil dizer o que um colega está a fazer.*

O entrevistado procurava explicar a existência ou não de facilidades para, partindo do plano geral, desenhar e executar planos individuais. A respeito, explicou que cada um trabalha isoladamente, havendo situações de funcionários que acumulam muito trabalho e outros que nada têm por fazer. Aliás, aponta como cúmulo o facto de um colega próximo não saber o que o outro faz.

A visão de que as chefias orientam a organização e tomam as decisões de forma autocrata é compartilhada por muitos dos entrevistados. Ao lhes perguntar como é que decorre o processo de tomada de decisões, são lacónicos:

*Autocrata. Temos visto só nos papeis ou participações por escrito.*

O entrevistado procurou expressar a existência de uma distância grande que separa as chefias dos colaboradores. Foi possível perceber nas entrevistas o fechamento das chefias, o culto a burocracia exacerbada e a forte verticalidade da sua estrutura hierárquica.

Na organização estudada é generalizada a ideia de que há parcialidade na tomada de decisões:

*Se contar que alguém é amigo do chefe e outro não é, qualquer queixa em relação ao desempenho daquele poderá não ser atendida, já que nesse sentido criticar não tem sentido, talvez, a pessoa acaba sendo marcada. Então, para não correr esse risco, a pessoa não critica.*

A falta de abertura para o diálogo é assim representada:

*As pessoas têm um hábito, não são pessoas abertas, não gostam de falar a verdade...*

Ao longo das entrevistas foi possível perceber que a figura do chefe é temida e o trabalho só é realizado com supervisão directa deste, os funcionários

tudo fazem para aparentar obediência – comportamento cultivado no modelo mecanicista. Essa atitude revela haver dependência dos funcionários perante uma figura de autoridade, como se destaca no discurso de um entrevistado.

*Isto depende mais do comportamento da pessoa, dos relacionamentos... por exemplo, muitas vezes quando o chefe não está e delega poderes a alguém, ninguém fica aqui, faz significar que as pessoas não estão aqui porque sabem o que têm que fazer, mas estão a querer dizer que se o chefe não está ninguém controla...*

É generalizada a ideia de que os funcionários mais velhos ou antigos na instituição não aceitam facilmente a integração de pessoal mais jovem com formação académica superior. Essa reacção revela certa resistência às mudanças simbolizada pela negação do novo, como se pode constatar no discurso abaixo:

*Há uma certa camada de trabalhadores mais antigos que diz que tem mais anos de serviço e não vai ser você miúdo que acaba de sair agora da escola e ganha milhões que vai me ensinar...*

Associados aos valores acima relacionados foram percebidos tabus e crenças que concorreram para a fraca adesão dos funcionários ao SAAD-RH, como se pode perceber nos discursos abaixo.

É fortemente partilhada a ideia de que é proibido criticar o chefe, o que configura um tabu.

*Manter o silêncio. Por exemplo, eu já fiz crítica ao meu chefe e mais tarde veio uma pessoa me insultar, a dizer que agi de forma errada...*

O entrevistado explicava que na organização não é permitida a crítica, é proibido criticar o chefe, o que lhe valeu censura na única vez que ousou criticar. Desde esse incidente para cá mantém o silêncio.

A crença de que todo o funcionário que tenha perdido um ente querido deve ser amparado é partilhada pela grande maioria dos entrevistados, a obrigação moral de amparo é vista, nos momentos de luto, ser mais importante que a vida da organização. Essa crença revela uma solidariedade que em alguns casos constitui um elemento da cultura da organização que não facilita o alcance de resultados.

*Tem alguma influência. Mas acho que é muito bom participar nesses eventos, se a pessoa está com esse problema e vem ao serviço só vai estar carnalmente....*

Essa solidariedade, comum nos africanos, tem sua base na linhagem e na vizinhança, o entrevistado justificou ser importante amparar o próximo para não ser censurado pela comunidade a que pertence. A solidariedade, embora de forma velada, tem um carácter coercivo e ela está tão presente nas pessoas que foi transportada para o ambiente das organizações, mantendo o mesmo peso.

O entrevistado apesar de admitir que a participação massiva dos funcionários nesses eventos influencia negativamente o desenvolvimento do trabalho, defende que se dê maior amparo a quem interesse mesmo que tal afecte a organização. Ocorre por vezes que secções ou departamentos inteiros são paralisados para os funcionários participarem numa cerimónia fúnebre.

Os entrevistados acreditam que entre os funcionários existem alguns com poderes sobrenaturais- chamados indiferentemente por feiticeira ou *cuxucuxo*- aos quais recorrem para prejudicar aos outros. Essa crença simboliza o conservadorismo generalizado em relação às tradições locais, expressa da seguinte forma:

*Temos ouvido, uma vez quando nós chegamos fomos solicitados para fazer parte da planificação dos PAAO<sup>S</sup>, tivemos que fazer isso no fim de semana e já nos tinham falado disso e no fim tinha-mos que ir para a DPA apresentar os PAAO<sup>S</sup> e tinha-mos que usar o carro, este que está a usar o eng. Madragoa, lá dentro do capô, lá dentro do motor tinha lá um gato, tentamos pôr a funcionar o carro, tentamos bater o*

*capô e o gato não saiu. Tivemos que mudar de carro. Se calhar foi uma coincidência.*

Apesar de não estar claramente declarado, o funcionário expressou-se acreditar na existência de pessoas com poderes sobrenaturais, próprios da cultura local, capazes de afectar a terceiros sempre que assim o desejar. A feitiçaria (*cuxucuxu*), é o modo de manifestação desses poderes, os quais podem estar encarnados em animais ou em outras coisas animadas ou inanimadas, segundo revelou. Salienta que quando se descobre a manifestação de tais poderes, os indivíduos tendem a ser apossados pelo medo, impedindo-os de agir em muitos dos casos. Esta é uma prática milenar em África.

## **CAPÍTULO 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho pretendeu identificar e analisar os elementos da cultura organizacional que influenciaram na aceitação ou resistência à adesão dos funcionários do INIA ao SAAD-RH. O procedimento adoptado revelou ter havido resistência dos funcionários à implantação da avaliação de desempenho por resultados na organização estudada. Não obstante, notou-se alguma vontade de mudança simbolizada por alguns elementos da cultura organizacional que actuaram positivamente no processo.

Os elementos identificados são constituídos por valores, crenças e tabus. Os valores organizacionais identificados caracterizaram dois tipos de preferência de acção: 1º) valores que se constituíram em barreira ao processo: falta de comprometimento, desunião, falta de dedicação, imediatismo, individualismo, chefias autocratas, parcialidade na tomada de decisões, falta de abertura para o diálogo, dependência e resistência e 2º) valores que facilitaram o processo de implantação: abertura, aceitação, introdução de novidades e assimilação. As crenças: conservadorismo em relação às tradições locais e tabus: não criticar o chefe, também constituíram-se em barreira ao processo.

Observa-se certa maximização dos valores que se constituíram em barreira o que caracteriza resistência ao processo de implantação do SAAD-RH. Essa resistência, que de certa forma pode ser velada, pode ser uma resposta negativa à introdução de modelos de gestão importados e implantados sem respeitar as culturas locais. O SAAD-RH é uma versão reduzida do sistema de avaliação da EMBRAPA que para ser implantado na organização estudada carecia de ser adaptado às condições locais, processo que se infere que não houve ou não foi adequadamente conduzido.

O modelo de avaliação de desempenho em análise dá primazia aos resultados mas, as acções da organização não são orientadas para a busca da

realização da Missão organizacional, pois os entrevistados revelaram desconhecimento da mesma. Em face disso, nada revela que haja preocupação de traduzir a missão em objectivo. A falta de objectivos desenhados de forma harmoniosa não tem possibilitado que a contribuição dos colaboradores se traduza em resultados, pelo que, afecta o desempenho. Que resultados serão avaliados? Se não se tem a clareza dos objectivos. Esta situação pode ter inibido os funcionários a aderir ao processo por falta de clareza de que resultados se estava a falar e como prevê-los.

A não definição antecipada do que é esperado do colaborador (resultados) afecta o desempenho, mais do que isso, compromete a avaliação de seu desempenho. Pelo que se percebeu dos entrevistados, infere-se que esse facto se relacione com a falta de preparo (qualificação profissional) do pessoal para desenvolver planos integrados que concorram para a realização da missão, com o estilo de gestão (autocrata) que não adopta uma visão sistémica na gestão do desempenho e, percebeu-se que o medo, a obediência cega e a interferência negativa de elementos da cultura local, caracterizam o ambiente organizacional já pressionado pelas exigências do ambiente externo.

Constatou-se também que a organização estudada não criou condições que pudessem favorecer a ela estabelecer e divulgar a visão, os objectivos e as metas para as pessoas orientar as suas acções. Esse facto, aliado à tendência evidenciada pela organização de não dar importância necessária aos aspectos culturais no processo de implantação da avaliação de desempenho por resultados terá concorrido para a fraca adesão dos funcionários ao processo.

Pelo exposto, podemos concluir que a organização não tinha as condições necessárias para a implantação de um sistema de avaliação de desempenho por resultados. Condições essas que passavam por mudanças na sua estrutura de gestão da investigação (negócio) e gestão do desempenho.



Apesar de a organização estudada ter como vocação a investigação científica, não foram notadas tendências para uma gestão por competências, o que actualmente, mais do que necessário é um imperativo se o desejo é conseguir melhores vantagens competitivas.

Os valores identificados revelaram que a organização ao enveredar pela implantação da avaliação de desempenho por resultados tomou a parte para analisar o todo. Partiu do pressuposto de que bastava mudar o método de avaliação de desempenho para o resto funcionar como era desejado. Manteve-se a estrutura mecanicista, o modelo de planificação, em que o planificador está distante do executor, e outras formas de gestão tradicionais. Não se desenvolveu a cultura de resultados.

Os modelos de gestão de desempenho utilizados pelas organizações são vários e diversos. Entretanto, nenhum deles é capaz de ser eficaz e eficiente se não houver vontade política da alta administração, isto é, comprometimento, se não houver valorização dos diversos mosaicos culturais do local onde a organização actua e uma preparação técnica e estratégias bem definidas. A organização estudada evidenciou não ter considerado os aspectos culturais, tendo dado primazia a aspectos técnicos de avaliação de desempenho. Essa opção representou um erro estratégico. Isto porque, apesar de se perceber que para o sucesso do processo de implantação da avaliação de desempenho é necessário o suporte técnico, o factor cultural afigura-se extremamente fundamental. Assim, aliando os aspectos técnicos, a cultura, a missão e estratégia organizacional, o sucesso de um processo de implantação da avaliação de desempenho seria possível.

Apesar das barreiras constatadas no processo, a organização estudada evidenciou uma possibilidade de mudanças e desafios significativos para a gestão de recursos humanos. Para tanto, ela terá de preparar o RH para

a mudança, o que não ocorreu no processo em análise, facto que constituiu um erro estratégico.

## **6.1. Recomendações**

Os objectivos propostos para a presente pesquisa foram alcançados, foram identificados e analisados os elementos da cultura local e organizacional que influenciaram na adesão ou resistência dos funcionários ao processo de implantação da avaliação de desempenho por resultados. O processo de identificação permitiu o arrolamento de elementos que dificultaram o processo, esses são de maior expressão, e os elementos que facilitaram o processo. A análise dos elementos permitiu concluir que o processo foi dificultado pela resistência à mudanças simbolizada pelos elementos que se constituíram em barreira ao processo.

Diante desses factos, certos de que logramos trazer ao entendimento aspectos peculiares da organização estudada e o seu impacto no comportamento das pessoas que nela trabalham. Tecer algumas recomendações mais do que necessário afigura-se um imperativo, pois, sem elas o trabalho não podia ser considerado completo. Assim, são indicadas abaixo, algumas recomendações:

- A organização deverá adequar, o sistema de avaliação de desempenho a implantar, à realidade da cultura organizacional e local;
- Para efeitos de implantação do sistema de avaliação desenhado pela organização, a participação dos empregados deve ser por comprometimento normativo o que exige um trabalho prévio e profundo de divulgação da razão e objectivos do processo e o conhecimento por estes da missão e objectivos organizacionais é principal;

- O estabelecimento de um sistema integrado de gestão da investigação (negócio) e de gestão do desempenho da organização e dos indivíduos;
- O processo de implantação da avaliação de desempenho deve ser acompanhado por um processo de formação dos avaliadores;
- Retomar o processo de implantação da avaliação de desempenho, com as devidas modificações no projecto inicial. Para o efeito, deve-se fazer um estudo da cultura organizacional e das sub-culturas para permitir um diagnóstico da situação da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. Avaliação de desempenho humano na empresa. 4 ed., São Paulo: Atlas, 1988.

CAMARA, Pedro B. da.; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES,Jaquím Vicente. *Humanator 2001: Recursos humanos e sucesso empresarial*. 5 ed., Lisboa: Dom Quixote, 2003.

CAVENDON, Neusa Rolita. *Antropologia para Administradores*. Porto Alegre> Editora da UFRGS, 2003

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho*. 5 ed., São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas*. 4 ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHINOY, Ely. *Sociedade: uma introdução à sociologia*. 15ª ed. São Paulo: Editora Cultrix, 2003.

COHEN, L. Manion, L e Morrison, K. *Research Methods in Education*. 5ª Edição. Londres: Routledge Falmer, 2004.

COUTO, Mia. **Economia – A fronteira da cultura**. 2003. Disponível em: [http://www.bazongadakilumba.blog\\_city.com/economia\\_a\\_frenteira\\_da\\_cultura\\_por\\_mia\\_couto.htm](http://www.bazongadakilumba.blog_city.com/economia_a_frenteira_da_cultura_por_mia_couto.htm) acesso em: 29 setembro 2006

COUTO, Mia. Cultura e mentiras. Na coluna “A Asa da Letra”, jornal SAVANA de Setembro de 2004.

COZBY, Paul C. Métodos de Pesquisa em Ciências do Comportamento. Tradução Paula Inês Cunha Gomide e Emma Potta. Revisão Técnica José de Oliveira Siqueira. São Paulo: Atlas, 2003.

CRUZ, Miguel da. **Título do capítulo**. In: DEPARTAMENTO DE HISTÓRIA, UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE. (Org.) História de Moçambique. Maputo: Livraria Universitária, 2000. Vol. 1. Cap 6, p. 100-122.

DUTRA, Joel Sousa. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FELICIANO, José Fialho. Antropologia económica dos Thongas do Sul de Moçambique. Maputo: Arquivo Histórico de Moçambique, 1998.

FLICK, U. *Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa*. 2<sup>a</sup> Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. Revista de Administração de Empresas, São Paulo: Atlas, 1991.

FRIZELL, Frizell. O ocidente deve entender a mentalidade dos africanos. Savana em Agosto de 2005.

GIL, A.C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5<sup>a</sup> Edição. São Paulo: Atlas, 1999.

GÓMES, Miguel Buendía. Educação Moçambicana – História de um processo: 1962-1984. Maputo: Livraria Universitária, 1999.

HIGA, Francisco. Vai dar m... : Soluções para seu projecto não afundar. São Paulo: Editora Gente, 2004.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. 30 Anos da Independência Nacional: “um retrato estatístico”. Moçambique: INE, 2005.

HOFSTEDE, G. Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental. Lisboa, 1991

JUNOD, Henri. Usos e Costumes dos Bantu. Maputo: Arquivo Histórico de Moçambique, vs. 1 e 2, 1996.

KILIMNIK, Z. M. e MORAIS, L.F.R. de. O conteúdo Significativo do Trabalho como Factor de Qualidade de Vida Organizacional. IN: Revista ANGRAD, São Paulo, v. 1, 2000.

KI-ZERBO, Joseph. História da África Negra-I. 3ª Ed. Paris: Publicações Europa-América, Lda, 1999.

LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de Pesquisa, Pesquisa: Amostras e Técnica de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2004.

LANGER, André. **O conceito de Trabalho em André Gorz**. 2003. Disponível em: <[http://www.vinculando.org/brasil/conceito\\_trabalho/conceito\\_trabalho2.htm](http://www.vinculando.org/brasil/conceito_trabalho/conceito_trabalho2.htm)> Acesso em: 29 setembro 2006.

LIMA, Augusto Mesquitela; MARTINEZ, Benites; LOPES, João. Introdução à Antropologia Cultural. 9ª ed. Lisboa: Editorial Presença, 1991.

LEVISON, Harry. Avaliação de Que Desempenho? In: Vroom, V.H. (coord.). Gestão de Pessoa. 10ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LOPES, Maria A. R. F. O papel dos valores e crenças no tempo de trabalho circular, nas estratégias, na negociação das diferenças entre operários e dirigentes no corredor de Maputo, 2000

LUCENA, M.D. da Saleta. *Planejamento Estratégico e Gestão do Desempenho para Resultados*. São Paulo: Atlas, 1992, 2004.

MANGHEZI, Alpheus. Guijá, Província de Gaza: Trabalho forçado e cultura obrigatória do algodão: o colonato do Limpopo e o reassentamento pós independência. Entrevistas e canções recolhidas 1979-1981. Maputo: Arquivo Histórico de Moçambique, 2003.

McGREGOR, Douglas. Uma Análise Apreensiva da Avaliação de Desempenho. In: Vroom, V.H. (coord.). Gestão de Pessoa. 10ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MENDES, João Castro. Introdução ao estudo do direito. Lisboa: Pedro Ferreira, 1994.

NEWITT, Malyn. História de Moçambique. Tradução de Lucília Rodrigues e Maria Georgina Segurado. Portugal: Publicações Europa – América, Lda, 1995.

PATTON, M.Q. *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. 2ª Edição. Londres: SAGE Publications Ltd., 1987.

REIS, A. Marcelo; MATOS, Armindo; COSTA, Maria Silva. Estatuto Geral dos Funcionários do Estado. 2ª. Ed. Maputo: ?, 2001.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 9ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CASSAMO, Mico. Assim, não vamos longe, Zambeze, Maputo, 05 de Outubro de 2006, p. 08. (2006)

SERRA, Carlos. **Título do capítulo**. In: DEPARTAMENTO DE HISTÓRIA, UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE. **História de Moçambique**. Maputo: Livraria Universitária, 2000. Vol. 1. Cap 4, p. 29-46.

SIQUEIRA, W. *Avaliação de Desempenho: Como Romper Amarras e Superar Modelos Ultrapassados*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editoras, 2002.

SCHEIN, Edgar. Guia de sobrevivência da Cultura Corporativa. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SOUZA, Vera Lúcia de. Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SROUR, Robert Henry. Poder, cultura e ética nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STAKE, R. E. *The Art of Case Study Research*. Califórnia: Sage Publications, 1995.

TAMAYO; Alvaro e GONDIM; Maria das Graças Catunda. Escala de valores organizacionais. Revista de Administração, São Paulo v.31, nº2, p62-72, abril/junho 1996



TAMAYO et.al. Inventário de valores organizacionais. Estudos de psicologia, 2000, 5 (2), 289 – 315.

ULRICH, Dave. Os campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

YIN, R.K. *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Tradução. Daniel Grassi. 3<sup>a</sup> Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

# ANEXOS

## Anexo 1

Inventário de valores organizacionais 315

Item	Real						Desejável							
	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
1. Capacidade de inovar na organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
2. Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
3. Introdução de novidades no trabalho	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
4. Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
5. Busca constante de informação e novidades	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
6. Continuidade de políticas e projetos organizacionais	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
7. Fidelidade à organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
8. Segurança de pessoas e bens	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
9. Preservação dos costumes vigentes da organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
10. Tradição de respeito às ordens	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
11. Clima de ajuda mútua	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
12. Distribuição do poder pelos diversos níveis	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
13. Tratamento proporcional ao mérito	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
14. Oportunidades iguais para todos os empregados	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
15. Imparcialidade nas decisões administrativas	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
16. Clima de relacionamento amistoso entre os empregados	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
17. Respeito às pessoas com cargo de chefia	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
18. Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
19. Controle do serviço executado	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
20. Respeito aos níveis de autoridade	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
21. Capacidade de influenciar pessoas na organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
22. Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
23. Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
24. Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
25. Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
26. Complementariedade de papéis entre organizações	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
27. Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
28. Proteção ao meio ambiente	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
29. Intercâmbio com outras organizações	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
30. Atuação conjunta com outras empresas	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

\*\*\*\*\* OUT OF MEMORY \*\*\*\*\*

## Anexo 2

### A INFLUÊNCIA CULTURAL NO GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO: ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Conhece os objectivos, visão, missão, metas da instituição ?
2. De que modo tomou conhecimento deles?
3. Como é que tem tomado conhecimento das normas?
4. Como é que é feita a planificação das actividades? Como vê o envolvimento dos executores nesse processo? E a sua participação?
5. Na planificação das actividades são levados em conta os objectivos específicos, as metas específicas, a visão e missão da instituição?
6. Nas condições em que a planificação e a execução das actividades são feitas, acredita que seja possível a cada funcionário planificar as suas actividades e prever os resultados? Por que? O que facilita e o que dificulta o processo de planificação?
7. A avaliação do desempenho é vista por alguns como um instrumento de controle e por outros como um instrumento de recompensas. De acordo ao conhecimento que tem da instituição, como é que vê a avaliação do desempenho e em especial o novo sistema proposto?
8. A Instituição iniciou uma mudança no processo de avaliação de desempenho. Que diferenças, entre o SAAD e a Classificação Anual, pode apontar?

9. É comum falar-se em práticas obscurantistas (*cuxucuxu*) nas organizações. Como é que encara estas práticas à luz da avaliação do desempenho e do funcionamento da instituição?
10. No ambiente das organizações, não é menos comum encontrar funcionários que mesmo vendo situações anómalas são incapazes de criticar directamente os seus colegas, principalmente na presença do seu superior hierárquico. No seu entender, esse comportamento verifica-se nesta instituição? Porque? Isto influencia o trabalho? Como?
11. Como são tomadas as decisões na instituição?
12. O factor idade tem alguma influência no relacionamento entre chefes e subordinados? Qual ?
13. As cerimónias de ritos de iniciação e ltuosos merecem muita consideração na vida dos Moçambicanos. Como é que os trabalhadores conciliam o trabalho com esses eventos quando realizados em períodos laborais? E, que influência eles tem no desempenho individual?
14. Como é que é encarada a avaliação do desempenho na instituição?
15. Acredita que o PPAD implantado pode alterar significativamente o modo de estar-se na instituição? Porque?
16. Que factores podem ser considerados favoráveis à implantação do PPAD?
17. Você aderiu ao SAAD? Porque?
18. Que sugestões pode avançar em relação ao processo?

## Anexo 3

### LISTA DE VALORES ORGANIZACIONAIS

Lembre-se bem que não se trata de avaliar os seus valores pessoais, nem os valores que você gostaria que existissem na organização, mas sim os valores que, **segundo você**, orientam a vida da sua organização.

- 01  **Abertura** (promoção de um clima propício às sugestões e ao diálogo)
- 02  **Amizade** (clima de relacionamento amistoso entre os empregados)
- 03  **Benefícios** (promoção de programas assistenciais aos empregados)
- 04  **Coleguismo** (clima de compreensão e apoio entre os empregados)
- 05  **Competência** (saber executar as tarefas da organização)
- 06  **Competitividade** (conquistar clientes em relação à concorrência)
- 07  **Comprometimento** (identificação com a missão da organização)
- 08  **Cooperação** (clima de ajuda mútua)
- 09  **Criatividade** (capacidade de inovar na organização)
- 10  **Dedicação** (promoção ao trabalho com afinco)
- 11  **Democracia** (participação dos empregados nos processos decisórios)
- 12  **Eficácia** (fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados)
- 13  **Eficiência** (executar as tarefas da organização de forma certa)
- 14  **Fiscalização** (controle do serviço executado)
- 15  **Flexibilidade** (administração que se adapta às situações concretas)
- 16  **Harmonia** (ambiente de relacionamento interpessoal adequado)
- 17  **Hierarquia** (respeito aos níveis de autoridade)
- 18  **Honestidade** (promoção do combate à corrupção na organização)
- 19  **Incentivo à Pesquisa** (incentivo à pesquisa relacionada com interesses da organização)
- 20  **Integração Interorganizacional** (intercâmbio com outras organizações)
- 21  **Justiça** (imparcialidade nas decisões administrativas)
- 22  **Modernização de Recursos Materiais** (preocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros)
- 23  **Obediência** (tradição de respeito às ordens)
- 24  **Organização** (existência de normas claras e explícitas)
- 25  **Planejamento** (elaboração de planos para evitar a improvisação na organização)
- 26  **Plano de Carreira** (preocupação com a carreira funcional dos empregados)
- 27  **Polidez** (clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano)
- 28  **Pontualidade** (preocupação com o cumprimento de horários e compromissos)
- 29  **Postura Profissional** (promover a execução das funções ocupacionais de acordo com as normas da organização)
- 30  **Probidade** (administrar de maneira adequada o dinheiro público)
- 31  **Produtividade** (atenção voltada para a produção e a prestação de serviços)
- 32  **Qualidade** (compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços)
- 33  **Qualificação dos Recursos Humanos** (promover a capacitação e o treinamento dos empregados)
- 34  **Reconhecimento** (valorização do mérito na realização do trabalho)
- 35  **Respeito** (consideração às pessoas e opiniões)
- 36  **Sociabilidade** (estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho)
- 37  **Supervisão** (acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas)
- 38  **Tradição** (preservar usos e costumes da organização)

ACRESCENTE AQUI, CASO JULGUE NECESSÁRIO, OUTROS VALORES QUE, SEGUNDO VOCÊ, ORIENTAM A VIDA DA SUA ORGANIZAÇÃO E NÃO CONSTAM DA LISTA APRESENTADA.

- 39  \_\_\_\_\_
- 40  \_\_\_\_\_
- 41  \_\_\_\_\_
- 42  \_\_\_\_\_
- 43  \_\_\_\_\_
- 44  \_\_\_\_\_
- 45  \_\_\_\_\_