



UNIVERSIDADE
AbERTA
www.uab.pt

UNIVERSIDADE ABERTA

**Dissertação de Mestrado em
Gestão/MBA**

**A influência das características do Sistema de Carreira na
motivação - perceção dos colaboradores da Sonangol
Distribuidora**

Mónica Silene Freitas Alves Gomes
Estudante n.º 1302896

Orientador: Prof. Marc Jacquinet
Coorientador: Prof. Eduardo Martins

Lisboa – junho de 2018



UNIVERSIDADE
AbERTA
www.uab.pt

UNIVERSIDADE ABERTA

**Dissertação de Mestrado em
Gestão/MBA**

**A influência das características do Sistema de Carreira na
motivação - perceção dos colaboradores da Sonangol
Distribuidora**

Mónica Silene Freitas Alves Gomes
Estudante n.º 1302896

Orientador: Prof. Marc Jacquinet
Coorientador: Prof. Eduardo Martins

Lisboa – junho de 2018

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha família:

Meu marido *Emerson* pela força e apoio incondicional, em especial o de muitas vezes me ter substituído como mãe, cuidando de nossos filhos, *Tiago e Gabriel*, crianças que transbordavam de alegria quando chegava a casa cansada e algumas vezes desmotivada e me davam força para seguir em frente.

Meus pais, *Camilo e Eunice*, que sempre me ensinaram a lutar pelos meus sonhos seguindo o caminho da honestidade e persistência.

Ao meu irmão, *Paulo*, colega de mestrado, a quem sempre vi um exemplo a seguir, pois diante de suas responsabilidades profissionais nunca deixou de cumprir com os desafios deste curso.

A minha irmã, minha cassulinha, *Iriett*, aos meus cunhados *Edna e Bruno*, minha avó *Veríssima*, meus sogros *Walter e Salete* que igualmente me apoiaram sempre que precisei.

Agradecimentos especiais

A DEUS, por me ter ajudado sempre, principalmente a superar os problemas de saúde vividos durante a realização do mestrado e seguidamente me ter dado mais um valioso presente, o meu bebé Gabriel.

A realização deste trabalho, não teria sido possível sem os ensinamentos dos professores do curso, onde destaco o apoio incondicional do professor *Dr. Marc Jacquinet*, que foi mais do que um orientador e nunca permitiu que desistisse cobrando-me delicada e persistentemente, ao *Dr. António Eduardo Martins*, que igualmente colaborou acima da figura de coorientador, aproveitando sempre os momentos em que nos encontramos para interligar todo assunto ao trabalho do curso. A eles e aos restantes professores do curso, o meu reconhecimento de realizá-lo com pessoas que transbordam sabedoria, meu respeito e admiração pela capacidade de análise e dom de ensino, de formas simples e eficiente.

A Comissão Executiva da Sonangol Distribuidora, pela autorização para a realização deste trabalho, destacando a *Dr.ª Filomena Rosa* pelo despacho rápido à minha solicitação, a Direção de Recursos Humanos, *Dr.ª Domingas* e *Dr. Aristides* por todo apoio prestado bem como a todos os técnicos que me apoiaram tanto na perceção do funcionamento do plano de carreira e avaliação de desempenho nesta empresa, como no momento da recolha de dados, e aos 360 colaboradores que dispensaram parte do seu precioso tempo para responder aos questionários.

Aos meus amigos e colegas de trabalho, *Suzanne e Malongo*, pelo incentivo permanente, e ao amigo que conheci graças a participação neste curso, *Allan Lobo*, uma pessoa mais do que especial e sempre pronta a ajudar.

A todos, o meu muito obrigada.

Lista de abreviaturas e siglas

AD – Avaliação de Desempenho

BSC - Balanced ScoreCard

CCOE – Certificação Internacional CCOE da conhecida multinacional SAP

DRHD – Direção de Recursos Humanos da Sonangol Distribuidora

HCM – Human Capital Management

Jet A1 – Combustível de Jato para aeronaves transparente sem chumbo ou parafina

Jet B – Combustível de Jato para aviação feito de nafta-querosene

LGT – Lei Geral do Trabalho

Ngol - Marca de lubrificantes da Sonangol

PDI - Plano de Desenvolvimento Individual

QSSA - Qualidade Saúde Segurança e Ambiente

RH - Recursos Humanos

SNL – Sonangol

SNL EP – Sonangol Empresa Pública

SNLD – Sonangol Distribuidora

Lista de tabelas

- Tabela 1 - Valorização das características da carreira de Gestão
- Tabela 2 - Valorização das características da carreira técnica
- Tabela 3 - Evolução da carreira Técnica ou de Gestão
- Tabela 4 - Níveis de progressão de carreira
- Tabela 5 - Esquema representativo do Modelo HCM
- Tabela 6 - Distribuição da população por províncias
- Tabela 7 - Distribuição da população por áreas / províncias
- Tabela 8 - Distribuição da população por género / províncias
- Tabela 9 - Distribuição da população por idade / províncias
- Tabela 10 - Distribuição da população por habilitações literárias / províncias
- Tabela 11 - Características da população definida por conveniência em termos de posição geográfica
- Tabela 12 - Características da população definida por conveniência em termos de funções
- Tabela 13 - Estratificação da amostra
- Tabela 14 - Resumo da recolha de dados amostra / população
- Tabela 15 - Resumo da recolha de dados: questionários válidos / anulados
- Tabela 16 - Distribuição da amostra por género / províncias
- Tabela 17 - Distribuição da amostra por idade / províncias
- Tabela 18 - Distribuição da amostra por habilitações literárias / províncias
- Tabela 19 - Distribuição da amostra por tempo de serviço / províncias
- Tabela 20 - Análise dos resultados do questionário - 1.^a pergunta
- Tabela 21 - Análise dos resultados do questionário - 2.^a pergunta
- Tabela 22 - Análise dos resultados do questionário - 3.^a pergunta
- Tabela 23 - Análise dos resultados do questionário - 4.^a pergunta
- Tabela 24 - Análise dos resultados do questionário - 5.^a pergunta
- Tabela 25 - Análise dos resultados do questionário - 6.^a pergunta
- Tabela 26 - Análise dos resultados do questionário - 7.^a pergunta
- Tabela 27 - Análise dos resultados do questionário - 8.^a pergunta
- Tabela 28 - Análise dos resultados do questionário - 9.^a pergunta
- Tabela 29 - Análise dos resultados do questionário - 10.^a pergunta
- Tabela 30 - Análise dos resultados do questionário - 11.^a pergunta
- Tabela 31 - Análise dos resultados do questionário - 12.^a pergunta
- Tabela 32 - Análise dos resultados do questionário - 13.^a pergunta
- Tabela 33 - Análise dos resultados do questionário - 14.^a pergunta
- Tabela 34 - Análise dos resultados do questionário - 15.^a pergunta
- Tabela 35 - Análise dos resultados do questionário - 16.^a pergunta
- Tabela 36 - Análise dos resultados do questionário - 17.^a pergunta
- Tabela 37 - Análise dos resultados do questionário - 18.^a pergunta
- Tabela 38 - Análise dos resultados do questionário - 19.^a pergunta

Tabela 39 - Análise dos resultados do questionário - 22.^a pergunta
Tabela 40 - Análise dos resultados do questionário - 23.^a pergunta
Tabela 41 - Análise dos resultados do questionário - 24.^a pergunta
Tabela 42 - Análise dos resultados do questionário - 25.^a pergunta
Tabela 43 - Análise dos resultados do questionário - 26.^a pergunta
Tabela 44 - Análise dos resultados do questionário - 27.^a pergunta
Tabela 45 - Análise dos resultados do questionário - 28.^a pergunta
Tabela 46 - Análise dos resultados do questionário - 29.^a pergunta
Tabela 47 - Análise dos resultados do questionário - 30.^a pergunta
Tabela 48 - Análise dos resultados do questionário - 31.^a pergunta
Tabela 49 - Análise dos resultados do questionário - 32.^a pergunta
Tabela 50 - Valorização das características da AD
Tabela 51 - Comparação da valorização das características da AD entre a empresa e os colaboradores
Tabela 52 - Análise dos resultados do questionário - 33.^a pergunta
Tabela 53 - Análise dos resultados do questionário - 34.^a pergunta
Tabela 54 - Análise dos resultados do questionário - 35.^a pergunta
Tabela 55 - Análise dos resultados do questionário - 36.^a pergunta
Tabela 56 - Análise dos resultados do questionário - 37.^a pergunta
Tabela 57 - Valorização dos aspetos propostos para o Plano de Carreira - 1.º grupo de questões
Tabela 58 - Análise dos resultados do questionário - 38.^a pergunta
Tabela 59 - Análise dos resultados do questionário - 39.^a pergunta
Tabela 60 - Análise dos resultados do questionário - 40.^a pergunta
Tabela 61 - Análise dos resultados do questionário - 41.^a pergunta
Tabela 62 - Análise dos resultados do questionário - 42.^a pergunta
Tabela 63 - Análise dos resultados do questionário - 43.^a pergunta
Tabela 64 - Análise dos resultados do questionário - 44.^a pergunta
Tabela 65 - Análise dos resultados do questionário - 45.^a pergunta
Tabela 66 - Análise dos resultados do questionário - 46.^a pergunta
Tabela 67 - Análise dos resultados do questionário - 47.^a pergunta
Tabela 68 - Análise dos resultados do questionário - 48.^a pergunta
Tabela 69 - Análise dos resultados do questionário - 49.^a pergunta
Tabela 70 - Análise dos resultados do questionário - 50.^a pergunta
Tabela 71 - Análise dos resultados do questionário - 51.^a pergunta
Tabela 72 - Análise dos resultados do questionário - 52.^a pergunta
Tabela 73 - Análise dos resultados do questionário - 53.^a pergunta
Tabela 74 - Valorização dos aspetos propostos para o Plano de Carreira - 2.º grupo de questões
Tabela 75 - Valorização dos aspetos propostos para o Plano de Carreira - 3.º grupo de questões
Tabela 76 - Análise dos resultados do questionário - 55.^a pergunta
Tabela 77 - Análise dos resultados do questionário - 56.^a pergunta
Tabela 78 - Análise dos resultados do questionário - 57.^a pergunta
Tabela 79 - Análise dos resultados do questionário - 58.^a pergunta

Tabela 80 - Análise dos resultados do questionário - 59.^a pergunta
Tabela 81 - Análise dos resultados do questionário - 60.^a pergunta
Tabela 82 - Análise dos resultados do questionário - 61.^a pergunta
Tabela 83 - Análise dos resultados do questionário - 62.^a pergunta
Tabela 84 - Análise dos resultados do questionário - 63.^a pergunta
Tabela 85 - Análise dos resultados do questionário - 64.^a pergunta
Tabela 86 - Análise dos resultados do questionário - 65.^a pergunta
Tabela 87 - Análise dos resultados do questionário - 66.^a pergunta
Tabela 88 - Análise dos resultados do questionário - 67.^a pergunta
Tabela 89 - Análise dos resultados do questionário - 68.^a pergunta
Tabela 90 - Análise dos resultados do questionário - 69.^a pergunta
Tabela 91 - Análise dos resultados do questionário - 70.^a pergunta
Tabela 92 - Análise dos resultados do questionário - 71.^a pergunta
Tabela 93 - Valorização dos aspetos ligados a credibilidade no futuro da empresa
Tabela 94 - Valorização dos aspetos ligados a credibilidade no futuro da empresa - resumo

Lista de figuras

Gráfico 1 - Conclusões da 1.^a parte do questionário
Gráfico 2 - Conclusões da 2.^a parte do questionário
Gráfico 3 - Valorização das características da AD
Gráfico 4 - Comparação da valorização das características da AD entre a empresa e os colaboradores
Gráfico 5 - Comparação da valorização das características da AD entre a empresa e os colaboradores - Conhecimento
Gráfico 6 - Comparação da valorização das características da AD entre a empresa e os colaboradores - Função
Gráfico 7 - Comparação da valorização das características da AD entre a empresa e os colaboradores - Responsabilidade
Gráfico 8 - Conclusões da 4.^a parte do questionário
Gráfico 9 - Conclusões da 4.^a parte do questionário - credibilidade no futuro da empresa

Resumo

Qualquer organização deve se preocupar em avaliar a motivação profissional de seus colaboradores e conhecer os fatores desta, para verificar se tem sido capaz de satisfazer as suas necessidades e assim motivar os colaboradores, pois é difícil imaginar que um colaborador procure atingir os objetivos de uma empresa, sem que a mesma lhe ofereça meios para que seus objetivos pessoais sejam realizados. Assim a motivação é necessária para a empresa e fundamental para o profissional. Cada vez menos se duvida de que as empresas são feitas de pessoas e é preciso valorizá-las.

Encantada por esta temática, primeiramente decidi fazer a pesquisa dentro da empresa angolana, Sonangol Distribuidora, para a qual trabalho há 10 anos, em segundo lugar, dentro dos vários fatores que afetam a motivação profissional, optei por concentrar-me apenas no Sistema de Carreira, começando por listar os aspetos influenciadores da Carreira interna, caracterizar esses aspetos e concluir afirmando quais são os aspetos mais relevantes e que características deverão ter para motivar os colaboradores desta empresa. Por esta razão, este estudo é descritivo e seguiu uma abordagem metodológica mista, qualitativa e quantitativa, pois os métodos qualitativos foram usados para a recolha e organização dos dados, bem como interpretação dos resultados, enquanto os métodos quantitativos serviram para o processamento dos dados e para análise e interpretação dos resultados.

Este estudo mostra que os colaboradores estão motivados a trabalhar nesta empresa e darem o seu melhor, acreditando no seu futuro pela implementação do novo Plano de Carreira, e com ele a possibilidade de realização duma carreira profissional que lhes garante a satisfação de suas necessidades, o alcance de seus objetivos, e uma motivação para trabalhar cada vez mais e melhor.

Acreditamos estar em condições de fazer algumas recomendações para a administração da empresa, com base na revisão da bibliografia e na análise dos resultados do questionário, contribuindo assim para uma melhoria da gestão de pessoas dentro desta empresa. Entre elas, destacamos a necessidade de melhorar a divulgação da cultura empresarial e os modelos adotados, garantir a interligação entre a AD e o Plano de Carreira, a integração de todos colaboradores no processo de AD, a transparência no processo e a implementação do Plano de Desenvolvimento Individual.

Palavras-chave: Organização, Motivação, Plano de Carreira, Avaliação de Desempenho e Recursos Humanos.

Abstract

Any organization should be concerned with evaluating the professional motivation of its employees and knowing the factors of this, to verify if it has been able to satisfy their needs and thus to motivate the employees, because it is difficult to imagine that a collaborator seeks to reach the objectives of a company, without it offering you the means to achieve your personal goals. So the motivation is necessary for the company and fundamental for the professional. There is less and less doubt that businesses are made of people and must be valued.

Enchanted by this theme, I first decided to do the research within the Angolan company, Sonangol Distribuidora, for which I worked 10 years ago; secondly, within the various factors that affect professional motivation, I chose to focus only on the Career System, beginning by listing the influencing aspects of the internal career, characterize these aspects and conclude by stating what are the most relevant aspects and what characteristics they should have to motivate the employees of this company. For this reason, this study is descriptive and followed a mixed, qualitative and quantitative methodological approach, since qualitative methods were used for data collection and organization, as well as interpretation of results, while quantitative methods were used for data processing and for analysis and interpretation of results.

This study shows that employees are motivated to work in this company and give their best, believing in their future by implementing the new Career Plan, and with it the possibility of accomplishing a professional career that guarantees them the satisfaction of their needs, the reach your goals, and a motivation to work more and better.

We believe that we are in a position to make some recommendations for the management of the company, based on the review of the bibliography and the analysis of the results of the questionnaire, thus contributing to an improvement in people management within this company. Among them, we highlight the need to improve the dissemination of the corporate culture and the models adopted, to ensure the interconnection between the Performance Evaluation and the Career Plan, the integration of all collaborators in the Performance Evaluation process, transparency in the process and the implementation of the Individual Development Plan.

Keywords: Organization, Motivation, Career Plan, Performance Evaluation and Human Resources.

ÍNDICE

Dedicatória.....	1
Agradecimentos especiais	1
Lista de abreviaturas e siglas.....	2
Lista de tabelas.....	3
Lista de figuras.....	5
Resumo.....	6
Abstract	7
Introdução	11
Capítulo I - Revisão bibliográfica	13
1.1. Conceitos de Motivação	14
1.1.1. Principais teorias da Motivação interligadas ao estudo.....	22
1.2. Conceitos de Planos de Carreira.....	26
1.3. Relação entre Motivação e Plano de Carreira	28
1.4 - O desempenho profissional.....	33
1.4.1. Gestão do desempenho nas organizações.....	35
Capítulo II - Caraterização da empresa.....	39
2.1. A Sonangol EP	39
2.1.1. Estrutura	39
2.2. A Sonangol Distribuidora (SNLD)	40
2.2.1. Visão	40
2.2.2. Missão	41
2.2.3. Valores Corporativos.....	41
2.2.5. Estratégia.....	41
2.3. O novo Plano de Carreira da Distribuidora.....	42
2.3.1. Modelo Concetual de Funções	43
2.3.2. Modelo Concetual de Competências.....	44
2.3.3. Modelo de Avaliação de Desempenho (AD)	45
2.3.3.1. Fatores de avaliação global de Desempenho.....	46
2.3.3.2. Fases da Avaliação de Desempenho	47
2.3.4. Modelo de Carreiras.....	49
2.3.5. Modelo de Compensação e Benefícios	51
Capítulo III – Quadro concetual da investigação	53

3.0. Introdução	53
3.1. Objetivos da investigação.....	53
3.2. Os principais argumentos que sustentam a importância e a originalidade da investigação	54
3.3. As implicações práticas da investigação	54
3.4. A pergunta de investigação	54
3.5. Desenho da investigação	55
3.5.1. Modelo de análise.....	55
3.6. Tipo de investigação.....	57
3.7. Ambiente de Investigação	58
3.8. A caracterização da População	58
3.8.1. Distribuição por Províncias	59
3.8.1.1. Distribuição por áreas / Províncias.....	60
3.8.1.2. Distribuição por género / Províncias	61
3.8.1.3. Distribuição por idade / Províncias	62
3.8.1.4. Distribuição por habilitações literárias / Províncias.....	62
3.8.2. A estratificação da Amostra	65
3.9. Recolha de dados.....	66
3.10. Limitações do estudo.....	69
3.11. Resultados esperados.....	69
Capítulo IV – Resultados e discussão	71
4.0. Introdução	71
4.1. Validação da amostra	71
4.1.1. Distribuição por áreas / Províncias.....	72
4.1.2. Distribuição por género / Províncias	72
4.1.3. Distribuição por idade / Províncias	72
4.1.4. Distribuição por habilitações literárias / Províncias	73
4.1.5. Distribuição por antiguidade (tempo de serviço) /Províncias	74
4.2. Análise dos resultados	75
4.2.1. Conhecimento do atual Plano de Carreira	75
4.2.2. Conhecimento do funcionamento da avaliação de desempenho?	81
4.2.3. Aspetos que influenciam a carreira	98
4.2.4. Credibilidade no futuro da empresa	127
Conclusões	143

Recomendações.....	149
BIBLIOGRAFIA.....	150
ANEXOS.....	154
Anexo 1 - Modelo empresarial da Sonangol EP e segmentos de negócio	155
Anexo 2 - Organograma da Sonangol Distribuidora.....	156
Anexo 3 - Campos obrigatórios para a Monografia de funções de cada colaborador.....	157
Anexo 4 - Fluxograma do processo de Avaliação de Desempenho	158
Anexo 5 - Fatores da avaliação global de desempenho.....	159
Anexo 6 – Questionário.....	163

Introdução

Em todos os tempos a motivação pessoal ocupou e ocupa um papel muito importante na vida de todos os seres humanos. Ela faz parte da nossa vida diária, tanto em nossa vida particular quanto em nossa vida profissional a motivação tem um papel fundamental.

Vivemos na era do conhecimento e da valorização humana, onde está provado que empresas são feitas por pessoas e que é preciso valorizá-las. E para tal, é preciso estratégias direcionadas para o incentivo e o reconhecimento da capacidade individual, o que só é possível com o comprometimento das duas partes, empresa e indivíduos, e no futuro o ganho será para ambas as partes.

Cada profissional precisa e deve saber para onde caminha a empresa e qual a sua importância para ajudá-la nesta trajetória, e principalmente como ele cresce com o crescimento da empresa, tendo em conta que os sistemas de carreira têm sido descritos pela literatura, de uma forma geral, como sendo fatores influentes na motivação dos membros das organizações.

Felizmente, algumas empresas em Angola já valorizam esta temática e se esforçam para satisfazer seus clientes internos, como é o caso da Sonangol Distribuidora. Esta empresa iniciou recentemente um sistema de projeção de carreiras, para permitir o crescimento profissional de seus colaboradores e assim contribuir para aumentar a sua motivação de modo a abraçarem a empresa e juntos alcançarem os objetivos organizacionais.

Interessa saber se os colaboradores vêem o Plano de Carreira usado pela Sonangol Distribuidora como um plano corporativo e conciso, isto é, se consiste numa estruturação organizacional que possibilita aos colaboradores evoluir e galgar novos cargos e posições na empresa, e é capaz de atender tanto as necessidades da organização, quanto os anseios e ambições profissionais e pessoais do colaborador.

Salientemos que o facto de a pesquisa ser levada por uma estudante que conta apenas com recursos pessoais, incrementou consideravelmente as limitações em recursos humanos, financeiros e tempo. Todavia acreditamos que a observância dos aspetos metodológicos minimizará os efeitos das limitações apontadas. Quanto às limitações de prática de pesquisa nesta área, esperamos que tenham sido supridas pela supervisão do orientador e pela revisão bibliográfica.

Mesmo com as limitações e considerando os aspetos tendentes a sua minimização, anteriormente apontados, com o estudo da literatura, com o auxílio do orientador, com as entrevistas particularizadas, com os resultados do questionário e, especialmente, com a análise estatística de dados, esperamos que esta pesquisa esclareça, a percepção dos colaboradores da Sonangol Distribuidora sobre a influência das características do Sistema de carreiras na sua motivação profissional.

Assim, este trabalho tem como tema: “*A influência das características do Sistema de Carreira na motivação - percepção dos colaboradores da Sonangol Distribuidora*” e tem como objetivo principal responder a seguinte pergunta: *Quais são os aspetos do Sistema de Carreiras da Sonangol Distribuidora mais relevantes e que características deverão ter esses aspetos para motivar os colaboradores da Sonangol Distribuidora?*

Começamos com a revisão bibliográfica que nos dotou de conhecimentos sobre o tema e permitiu assim que estivéssemos aptos a avançar com o estudo e por esta razão aparece no primeiro capítulo. Aqui destacamos a avaliação de desempenho pelo facto de ser a base para a realização de uma carreira dentro da empresa objeto deste estudo.

Seguimos com a descrição da empresa, como segundo capítulo, importando aqui referir que a Sonangol Distribuidora é uma empresa subsidiária do grupo Sonangol, que, de acordo dados recolhidos aos 24/08/2015, tem uma base de dados composta por 1.632 colaboradores, distribuídos por quinze das dezoito províncias de Angola. Ponderando as limitações em termos de tempo e meios financeiros, que não permitiram a nossa deslocação a estas províncias, concentramo-nos naquelas com maior número de colaboradores, entre as quais está Luanda, Benguela, Huambo e Huíla.

Depois partimos para a análise metodológica, frisando o quadro concetual da investigação no terceiro capítulo, destacando que o processo de recolha de dados, como base no questionário elaborado foi feito considerando os conhecimentos adquiridos com a revisão bibliográfica. Para sua aplicação tivemos a permissão da Administração da Sonangol Distribuidora, mediante uma carta e os colaboradores foram informados sobre o conteúdo e propósitos da pesquisa, bem como do carácter voluntário da sua participação na mesma.

Passamos a seguir para o quarto capítulo onde nos debruçamos sobre a análise e discussão dos resultados. Confirmamos que de uma maneira geral, os resultados mostram-nos que a maioria dos colaboradores estão motivados pelo facto de a empresa ter implementado um novo plano de carreira. O facto de a avaliação de desempenho ser a base de movimentação da carreira e o facto de a maioria dos colaboradores ser de opinião que este processo tem funcionado bem e dentro do esperado leva-nos a acreditar que a empresa está no caminho certo.

E terminamos com a apresentação de algumas conclusões, entre as quais destacamos a confirmação de que os colaboradores da empresa estão motivados pelo facto de estar definido um caminho que permite a realização de uma carreira e acreditam no seu futuro.

Fruto de algumas conclusões atrevemo-nos a fazer pequenas recomendações para a empresa estudada, de formas a contribuirmos para a sua melhoria contínua.

Capítulo I - Revisão bibliográfica

Para a realização deste estudo, foi fundamental fazer uma revisão da literatura com vista a obtermos as referências teóricas para não só realizar a investigação empírica como para permitir uma interpretação mais correta e pertinente dos dados recolhidos.

A pesquisa foi direcionada a motivação, planos de carreiras, avaliação de desempenho e interligação destes aspetos de formas a termos o domínio necessário para a elaboração de um questionário que nos levasse aos resultados pretendidos, e conseqüentemente a análise de tais resultados.

O conhecimento da motivação é indispensável para a gestão de qualquer empresa, pois é com ele que os gestores das empresas saberão se realmente podem contar com seus colaboradores. Falar de motivação em Angola é diferente de falar de motivação num país da Europa ou da América, uma vez que cada ser humano se motiva por diversas razões e que a pessoa se sente motivada ou não em função da satisfação das suas necessidades, que estão diretamente relacionadas aos aspetos culturais.

A organização é um sistema complexo com características específicas em função da sua cultura, o que ajuda a dirigir o comportamento dos seus colaboradores e assim consegue-se avaliar como é que os funcionários vêm a sua própria organização.

Para Hofstede (apud Firmino, 2002: 67), através de uma cultura dirigida é possível mudar estruturas e sistemas, ajudando a mudar valores coletivos, com reflexos nas práticas da organização. Assim sendo, a SNLD após o término do período monopolista sentiu necessidade de mudar a sua cultura, mas de forma consciente pois de acordo com o mesmo autor, o processo de mudança não pode ser tomado como uma mudança brusca e repentina, mas sim como um processo contínuo e sustentado que dê resultados duradouros, e por esta razão o processo de transformação da SNLD já iniciou há alguns anos e ainda não foi dado por concluído.

A única maneira viável de mudar uma organização é mudar a sua cultura, isto é, os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham. As organizações necessitam renovar e revitalizar para poderem sobreviver e se desenvolver em um mundo mutável (Chiavenato, 2002: 183). Assim justifica-se a implementação de um novo modelo dentro da SNLD, baseado no HCM que é alimentado pelo processo de AD.

Cientes de que o fator cultural é de extrema importância para o estudo a que nos propomos pois para além da empresa ter a sua própria cultura e ter que a respeitar, também temos que ter em conta a cultura a nível mais macro, a cultura do país ou do povo onde estão incluídos os colaboradores da empresa. Acredita-se que se este estudo fosse feito num outro país o resultado poderia ser diferente partindo apenas do princípio de que estaríamos

a inquirir colaboradores com culturas diferentes e, portanto, com necessidades diferentes que se satisfazem de forma diferente.

Assim, apesar da estrita relação com os aspetos culturais, este estudo não se irá debruçar sobre os mesmos, mas sim sobre o Plano de Carreira como um dos fatores determinantes para a motivação dentro da SNLD. Por esta razão dedicamos este primeiro capítulo a uma breve revisão bibliográfica sobre os conceitos de Motivação e Planos de carreira, incluindo a relação entre motivação e plano de carreira, principais teorias existentes na literatura interligadas ao tema a que nos propomos desenvolver e a ligação com o desempenho profissional baseado na gestão de desempenho dentro da SNLD.

1.1. Conceitos de Motivação

Segundo Marta Costa (maio 2012), Herzberg (1959) deu os primeiros passos na identificação da natureza multidimensional dos conceitos de motivação e satisfação.

A motivação é um dos conceitos mais estudados nas Ciências Sociais, com o intuito de explicar as razões pelas quais os indivíduos agem de determinada forma em determinadas situações (Santos, 1991, citado por Barbosa, 2009). De acordo com a origem epistemológica da palavra, o conceito deriva do latim *movere*, que significa “mover” (Kretiner & Kinicki, 1998, citados por Ramlall, 2004).

A motivação pode ser descrita como um estado interno e individual, intencional e dinâmico (Wiley, 1997). É um estado interno e individual porque ocorre no interior de cada indivíduo e cada indivíduo tem diferentes necessidades e objetivos. É intencional na medida em que os comportamentos que dela derivam são voluntários. Por sua vez é dinâmico porque resulta da influência de fatores individuais e situacionais. Por ser um estado interno e individual, Reis & Pena (2001), alertam para o facto de nenhum gestor nem ninguém conseguir forçar alguém a estar motivado. Por emergir no interior do indivíduo, os autores sugerem que a estratégia a adotar deve antes passar pela tentativa em remover as barreiras à motivação.

Implica dizer que a SNLD não pode forçar seus colaboradores a estarem motivados a trabalhar na mesma e abraçarem seus objetivos organizacionais, mas sim criar mecanismos que despertem este sentimento (motivação) dentro de cada colaborador, eliminar ou melhorar os aspetos que impedem a não motivação dos colaboradores. Está provado que oferecer "bons" salários (quando comparados com as restantes empresas do mesmo mercado) não é garantia de conseguirem motivar seus colaboradores, assim como também não o conseguem apenas com “boas” condições de trabalho e criação de vários incentivos (benefícios extrassalário). Muitas vezes é preciso de tudo isto um pouco, ou apenas um destes fatores, tudo depende do que os colaboradores mais valorizam.

Na origem da motivação está sempre uma necessidade não satisfeita que conduz a uma tensão para agir (Westwood, 1992). Para satisfazê-la e, assim reduzir a tensão, o indivíduo procura comportar-se de forma a alcançar determinado(s) objetivo(s) (Robbins, 1993).

De uma forma geral, pode entender-se que a motivação reflete o grau sobre o qual um indivíduo decide comprometer-se com determinados comportamentos, transformando a satisfação da(s) necessidade(s) num objetivo a alcançar (Doron & Parot, 2001; Mitchell, 1982). Este processo encoraja o indivíduo a realizar determinadas ações que o ajudam a alcançar a eficácia numa tarefa e a cimentar o seu compromisso com a organização (Saleem et. al., 2010).

Segundo Mitchell (1982), a motivação é multifacetada pois engloba um conjunto de processos, que são: a excitação (impulso energético), a direção (escolha) e a persistência. Para além destas facetas, a motivação pode ser intrínseca ou extrínseca (Herzberg, 1968; Sansone & Harackiewicz, 2000). Ao tentarem estabelecer esta dicotomia, alguns autores explicam que a motivação é intrínseca quando o comportamento do indivíduo está orientado para a satisfação de necessidades psicológicas inatas (Ryan & Deci, 2000) ou simplesmente associado ao prazer em realizar a tarefa por si só (Deci et. al., 1989, citados por Saleem et. al., 2010). A motivação extrínseca surge quando os indivíduos tentam satisfazer as suas necessidades de uma forma direta, i.e., mais propriamente através de recompensas materiais ou monetárias (Osterloh et. al., 2002).

Segundo Herzberg (1968), *os fatores intrínsecos consistem na realização, no reconhecimento, no trabalho em si, na responsabilidade, no crescimento; e os fatores extrínsecos nas políticas organizacionais, na supervisão, nas relações interpessoais, nas condições de trabalho, no status, na remuneração e na segurança.* Sekaran (1989) acrescenta ainda, como fatores de motivação, o envolvimento do indivíduo na tomada de decisões ao nível do seu trabalho e a existência de reforço positivo pelo seu desempenho. Independentemente de se instituir essa divisão, Mitchell (1982) defende que os indivíduos podem ser motivados por fatores intrínsecos e extrínsecos em simultâneo, desde que ambos preencham as suas perceções de satisfação.

Importa aqui referir que, não faz parte dos objetivos deste estudo avaliar qual é o fator mais motivador para os colaboradores da SNLD, mas sim avaliar o impacto de um deles, para o qual foi escolhido o Plano de Carreiras. Considerando que todos os outros fatores são importantes e definem o grau de motivação, em maior ou menor intensidade dependendo de colaborador para colaborador. Na escolha do fator de motivação a ser estudado, tivemos em conta que na época contemporânea a maioria das pessoas está preocupada com seu futuro, pelo que estão interessadas em trabalhar em empresas que lhes garantam um futuro cada vez melhor.

Seguindo este pensamento e após o fim da época monopolista, a SNLD definiu um novo Plano de carreiras de formas a garantir a fidelidade dos colaboradores, fazer com que

estes se sintam motivados a continuar na empresa e trabalhem de formas a alcançarem seus objetivos organizacionais. Este Plano está intrinsecamente ligado ao processo de Avaliação de Desempenho, pelo que dedicaremos parte deste trabalho ao seu estudo.

Segundo Maria Tavares, (trabalho final de mestrado – 2010), a valorização dos colaboradores numa organização é condição essencial para que o processo de modernização tenha êxito, pois a qualidade profissional dos mesmos e sua motivação são condições necessárias para se alcançar todos os outros objetivos. Não se pode falar em qualidade de produtos e serviços, se aqueles que vão produzi-los não possuem qualidade de vida e satisfação no seu local de trabalho.

Assim o estar ou não motivado vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, da interpretação que atribuiu a cada atividade desse trabalho e da própria referência de autoestima e autoconhecimento. Sendo a motivação uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano, é ela quem determina os níveis de desempenho pessoal e profissional. Na organização, a motivação está diretamente relacionada com o sentimento de pertença, de produtividade e de valorização, atribuídos interna e externamente.

Após a implementação do novo Plano de Carreira, é fundamental para a SNLD analisar o nível de motivação dos colaboradores e o seu impacto no desempenho, bem como procurar novas medidas que possam elevar a motivação dos mesmos. E foi seguindo esta linha de pensamento que achamos pertinente a implementação do estudo a que nos propomos, usando o questionário para saber até que ponto os colaboradores conhecem o referido Plano de carreira e se sentem motivados a permanecer na empresa.

Ainda, segundo Maria Tavares (2010), funcionário motivado e produtivo é aquele que está no lugar certo, ou seja, que ocupa uma função capaz de explorar e estimular suas potencialidades, bem como de lhe fornecer reconhecimento, através de um salário compatível, plano de crescimento (Plano de Carreira), benefícios, aliado a um reconhecimento autêntico por parte da organização que ressalve o seu valor. Além disso, é necessário estar atento ao cultivo de um clima organizacional, propício para o desenvolvimento de boas relações que promovam comunicação, qualidade e produtividade.

Robbins (2005, p.150):

Quando quiser descobrir porque um funcionário não está apresentando um desempenho compatível com a capacidade que você acha que ele tem, observe o ambiente de trabalho para ver se ele fornece condições suficientes de apoio.

No caso da SNLD, se considerarmos que os resultados da AD dos últimos anos está muito abaixo do esperado pois a empresa acredita que seus colaboradores têm capacidade para fazer mais e melhor, isto pode despertar a necessidade de um estudo para identificação da

causa deste cenário. Tal afirmação justifica mais uma vez o porquê de termos escolhido este tema para de alguma forma contribuímos para a melhoria do processo, identificando se a maioria dos colaboradores está ou não motivada, cientes de que a motivação é aquilo que faz a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização, sendo necessário que esta crie um ambiente em que os incentivos disponíveis sejam suficientes para a satisfação das necessidades dos seus colaboradores.

Robbins (2005, p.142):

A teoria de fixação de objetivos pressupõe que o indivíduo está comprometido com o objetivo, ou seja, que ele está determinado a não rebaixá-lo nem abandoná-lo. Isso acontece mais frequentemente quando os objetivos se tornam públicos, quando o indivíduo tem um centro de controle interno e quando as metas são estabelecidas pela própria pessoa, em vez de impostas.

Segundo Chiavenato (2004) os desafios estratégicos das organizações exigem um lugar importante e fundamental para a gestão de pessoas. O alinhamento das pessoas e de seu desempenho e competências às estratégias do negócio e às metas organizacionais, figura hoje como condição básica para que os gestores sejam bem-sucedidos nas suas atividades. Dentro desse contexto, a SNLD, no momento de fixação dos objetivos da organização bem como dos objetivos definidos para cada colaborador, não o deve fazer de forma imposta, mas sim dando aos colaboradores a oportunidade de se pronunciarem e assim estarem mais motivados para o alcance dos mesmos, garantido um relacionamento saudável entre a organização e as pessoas que nela trabalham.

Sabemos que a motivação está diretamente relacionada com o desempenho dos colaboradores, ou seja, quanto mais motivado estiver o colaborador, melhor será o seu desempenho. As pessoas motivadas são importantes para as organizações, pois são responsáveis pela produtividade.

Logo é fundamental para a SNLD conseguir a motivação de seus colaboradores, mas está provado que apenas as recompensas monetárias não produzem este efeito, ou seja, não constituem um fator de motivação, mas sim um fator higiênico, como apontou Herzberg, que são eficazes apenas para assegurar a submissão temporária às regras e aos regulamentos da organização.

Não havendo oportunidade de obter valorização profissional, reconhecimento, os colaboradores mostrar-se-ão desmotivados, ainda que recebam uma excelente remuneração. O colaborador precisa de dinheiro, mas este torna-se um remendo se as condições de trabalho não forem saudáveis ou se o trabalho em si não for interessante.

Além disso, oferecer recompensas que no final podem não ser alcançadas, ou não são alcançadas por todos, pode ser compreendido como uma punição.

A motivação também pode vir em forma de um elogio, um reconhecimento, uma palavra de apoio ou uma promoção.

O simples facto de se estabelecer metas, traz a cada dia a energia necessária para percorrer o caminho até alcançar o objetivo, sendo necessário, contudo, traçar um plano e definir estratégias para a obtenção de sucesso das mesmas.

Um dos maiores desafios do gestor é motivar as pessoas, torná-las decididas, confiantes e comprometidas a alcançar os objetivos, estimulá-las o suficiente para que sejam bem-sucedidas através do seu trabalho na organização.

Robbins (2005, p.178):

Os funcionários possuem necessidades diferentes. Não os trate como se fossem todos iguais. Mais que isso, procure compreender o que é importante para cada um deles. Isso vai permitir que você individualize as metas, os níveis de envolvimento e as recompensas, no sentido de alinhá-las com as necessidades individuais. Além disso, planeie as tarefas conforme as necessidades individuais para que elas maximizem o potencial de motivação no trabalho.

Este conhecimento levou-nos a acreditar que seria útil para a SNLD a realização deste estudo, pois com ele iremos mostrar se a definição de um novo Plano de carreiras está a satisfazer as necessidades da maioria dos colaboradores e assim contribuir para a sua motivação, ajudando a empresa a entender determinados comportamentos dos colaboradores e assim contribuir para a construção de estratégias que permitam a melhoria contínua do processo.

Para Chiavenato (2004, p. 64), existem três premissas que explicam o comportamento humano: o comportamento é causado por estímulos internos e externos; o comportamento é motivado; e o comportamento é orientado para objetivos.

Ainda de acordo com Chiavenato (2004), a gestão de pessoas baseia-se no facto de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõe, a forma como estão organizadas, estimuladas e capacitadas, também como são mantidas num ambiente de trabalho comum, clima organizacional adequado, como estão estruturados e organizados os recursos humanos de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão levando à maior flexibilidade e à reação mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado.

Por esta razão é importante falar do tipo de liderança, que é a capacidade de influenciar as ações de um indivíduo ou de um grupo, para a realização de determinada tarefa perante determinada situação.

A SNLD pode ter incluído no novo Plano de carreiras, aspetos que estarão nas mãos dos gestores para que sejam aceites ou rejeitados pelos colaboradores. Isto implica dizer que

se os gestores não conseguirem estimular nos colaboradores o interesse pelo sucesso da empresa, valorizando assim a construção de uma carreira, isto poderá influenciar negativamente a avaliação que fazem sobre o Plano de Carreira e suas características, e levar a rejeitá-lo e não deixar que ele seja um fator motivador, muito pelo contrário, fazer com que este sirva para que deixem de acreditar no futuro da empresa.

Mas se os gestores usarem ferramentas que façam o colaborador acreditar que os aspetos contidos no Plano de carreiras são os mais acertados e que irão ajudar na concretização da sua carreira e mostrar o quanto isto é afetado pelo desempenho diário de cada um, eles passarão a ver no Plano uma ferramenta para melhorar o seu futuro e irão aliar-se à empresa para garantir o alcance dos seus objetivos.

Daí ressalta-nos a necessidade de fazer dos gestores verdadeiros líderes, gerir pelo exemplo e saber influenciar os colaboradores a tomarem as atitudes que a empresa deseje.

Para Robbins (2005, p. 258), a liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. Os colaboradores devem participar de decisões que os afetem, com o objetivo de motivá-los a aumentar a produtividade, o compromisso de trabalhar metas, a motivação e a satisfação dos mesmos no trabalho.

Assim torna-se importante para este estudo, avaliar o comportamento dos chefes diretos (os avaliadores), pois se estes não tiveram atitudes de verdadeiros líderes, haverá necessidade de a SNLD, além de um Plano de carreiras eficiente e eficaz, apostar na sua equipa de liderança, e fazer com que esta tenha a capacidade de influenciar os restantes colaboradores no sentido de os mesmos tornarem-se verdadeiros aliados à conquista dos objetivos organizacionais.

O Plano pode ser o melhor, mas é preciso provar isto aos colaboradores. Muitas vezes eles o avaliam como algo teórico e que na prática nunca se verificará, apenas pelo facto de não perceberem bem o que ele trata e como ele funciona.

Será que os colaboradores têm conhecimento suficiente do que é mais importante para a sua carreira e como funciona a possibilidade de promoção ou progressão dentro da SNLD? Esta é uma das questões que queremos responder pois os colaboradores devem ter consciência de que o fazer ou não uma carreira depende muito do seu desempenho no dia a dia, ou seja, é algo que depende mais de si próprio do que da empresa e suas políticas.

Robbins (2005, p.238):

Praticamente todos os funcionários pertencem a uma unidade de trabalho. Até certo ponto, seu desempenho depende da habilidade de interagir eficazmente com seus colegas e chefes. Alguns funcionários possuem excelentes habilidades interpessoais, mas outros precisam de treinamento para melhorá-las. Isso inclui aprender a ouvir, comunicar as ideias de maneira mais clara e a ser um membro mais eficaz na equipa.

Nas organizações modernas os líderes não estão concentrados apenas na organização como um todo, mas principalmente no desenvolvimento dos seus colaboradores, desenvolvimento de competências humanas. Assim, num processo de gestão de pessoas por competências, o líder tem como principal objetivo implementar ações que permitam conhecer, potenciar, integrar e subsidiar cada colaborador visando a autorrealização dos mesmos e o cumprimento da missão institucional de forma excelente.

Contudo, o ponto de partida é o conhecimento das regras, das diretrizes, dos parâmetros que limitam o processo dentro da empresa, ou seja, os colaboradores devem conhecer e perceber a política da empresa, e particularmente do Plano de Carreira. Após este conhecimento será mais fácil a missão do gestor (líder) de os influenciar a aceitá-lo e dedicarem-se para garantir o seu sucesso particular e consecutivamente o da empresa.

O resultado deste estudo poderá mostrar que durante e após a criação do novo Plano de Carreira dentro da SNLD, os colaboradores beneficiaram de secções informativas sobre o mesmo, têm conhecimento de como foi criado e como funciona, ou não.

Se existiram estas secções, as mesmas poderão ter sido insuficientes, logo há necessidade de ouvirmos os colaboradores, saber o que pensam e o que conhecem sobre as regras que ditam seu futuro dentro da empresa, e quem sabe ajudar a empresa a consciencializar-se de que cometeu alguma falha ou podia ter feito diferente e/ou melhor, e assim contribuirmos para a melhoria do processo, garantindo o sucesso da estratégia implementada ligada ao aumento da motivação pela possibilidade dos seus colaboradores fazerem carreira.

Se os colaboradores conhecem o novo Plano e dominam a sua forma de funcionamento, isto implicará que estejam mais preocupados com os aspetos fundamentais que permitirão a sua evolução dentro da empresa. E assim, cientes de que a partir desse momento a sua carreira depende essencialmente do seu desempenho, caminho para o seu crescimento profissional que exigirá cada vez mais a capacidade de assumir responsabilidades e riscos.

Robbins (2005, p. 152):

A visão de uma alta necessidade de realização que age como um motivador interno pressupõe duas características culturais: a disposição para enfrentar um grau moderado de riscos e a preocupação com o desempenho.

Como um dos objetivos do líder é a organização das atividades dos membros da equipa, será mais fácil atingir esse objetivo se os membros da equipa participarem da definição de tal meta.

Por esta razão, nos dias de hoje, as organizações procuram por profissionais talentosos, pois sem estes de nada adianta estratégia, tecnologia ou ideias inovadoras.

Surge assim a necessidade de um novo perfil profissional, que se adapte à cultura organizacional. É sabido que cada indivíduo tem suas necessidades e motiva-se pela satisfação das mesmas, logo há necessidade de ter a facilidade de se adaptar a cultura organizacional pois não é possível que seja a empresa a adaptar-se aos valores dos colaboradores, dada a sua grande variedade.

A empresa não consegue motivar todos os colaboradores com a mesma técnica, logo deve preocupar-se com a eliminação das barreiras que impedem a satisfação das necessidades do colaborador, permitindo assim que ele se sinta satisfeito e desta forma criar motivação para melhorar o seu desempenho, crescendo profissionalmente em paralelo com o crescimento da empresa.

Segundo Cheila Pinto (junho 2009), quando se fala de cultura organizacional, refere-se a um conjunto de ideias, valores e conceitos que definem a organização e que sustentam a sua prática administrativa interna e a sua ação na sociedade (Ribeiro, 2003). Numa organização, os indivíduos devem partilhar códigos (crenças e valores) comuns à organização. Porém, os valores não são hierárquicos e as pessoas não atribuem os mesmos valores às mesmas coisas, logo, têm motivações diferentes. Os incentivos oferecidos poderão ou não orientar as motivações dos funcionários de uma determinada organização.

Neste sentido, o conceito de motivação está intimamente relacionado com o comportamento e desempenho das pessoas num determinado contexto. A motivação das pessoas envolve assim metas e objetivos, não deixando de ser um processo importante no comportamento humano (Chiavenato, 2004: 230). O desempenho individual é a base de sustentação que conduz ao desempenho organizacional, dependendo fortemente de pessoas motivadas. A motivação encontra-se quase sempre relacionada com o esforço para alcançar um objetivo, e é o resultado da interação da pessoa com a situação que a envolve (Chiavenato, 2004: 230).

Um dos maiores desafios das organizações é o de motivar os indivíduos, tornando-os agentes de decisão, confiantes e comprometidos com o alcançar de objetivos propostos, dando-lhes autonomia suficiente para que sejam bem-sucedidas por meio do seu trabalho.

Quer dizer que a SNLD, como qualquer outra empresa definiu sua cultura organizacional, e considerando seus colaboradores como parceiros de negócio, definiu características específicas para o novo Plano de Carreiras.

Assim sendo, seus colaboradores têm de se enquadrar nas crenças e valores da empresa, independentemente de uns valorizarem mais uns aspetos do que outros. O novo Plano não estará decerto a motivar todos os colaboradores, uns podem estar a ver no novo plano uma ferramenta que garante melhorias para o futuro, garanta a sua realização profissional enquanto outros não.

Acreditamos que no momento de criação deste novo Plano, a SNLD teve intenção de com ele motivar seus colaboradores, de fazer com que eles se sintam comprometidos para o alcance dos seus objetivos organizacionais aliados ao alcance de seus objetivos individuais. Mas será que o novo Plano está a surtir este efeito, pelo menos para uma maioria dos colaboradores? Eis uma das repostas que pretendemos dar com a realização deste estudo.

1.1.1. Principais teorias da Motivação interligadas ao estudo

Uma prova de que a motivação assume especial interesse para as organizações é o facto de a literatura moderna tentar fornecer um quadro teórico que oriente as organizações a melhor influenciar a motivação dos seus trabalhadores (Furnham et. al., 2009). Assim, dedicamos este ponto as causas e os processos inerentes à motivação enquanto que no ponto anterior, debruçamo-nos ao conceito de Plano de Carreira e a seguir procuramos analisar os efeitos do Plano de Carreira na motivação.

Existem inúmeras teorias que tentam explicar a motivação e todas elas têm um propósito comum que é prever o comportamento, embora propondo diferentes razões para a sua emergência (Mitchell, 1982). Ao longo da história, a motivação tem sido analisada sob prismas diferentes, vinculados pelas contribuições de Taylor (Perspetiva Tradicional), Mayo (Perspetiva da Escola das Relações Humanas) e McGregor (Perspetiva do Modelo dos Recursos Humanos). Na perspetiva tradicional, o trabalhador é visto como um ser movido por pretensões de dinheiro e motivado através do incentivo salarial; na perspetiva da Escola das Relações Humanas, a forma de motivar o trabalhador passa por zelar pelas suas necessidades sociais e na perspetiva do Modelo de Recursos Humanos, o trabalhador é motivado pela atribuição de responsabilidade (Reis & Pena, 2001).

Diante da multiplicidade de teorias sobre motivação, Bartol & Martin (1998), citados por Islam & Ismail, (2008), propõem que estas sejam agrupadas em três grupos distintos: Teorias das Necessidades, Teorias Cognitivas e Teorias de Reforço.

Contudo, pelo âmbito do estudo a que nos propomos, não se torna fundamental apresentar uma relação detalhada de todas as teorias sobre motivação. Assim passamos a descrever resumidamente algumas das várias teorias que foram elaboradas de modo a explicar como proporcionar a satisfação de um homem em seu ambiente de trabalho, uma vez que quando o homem se sente satisfeito fica motivado a trabalhar mais e melhor, o que permitirá mais facilmente a nossa compreensão quanto a estratégia da SNLD ao implementar um novo Plano de Carreira.

Entre as teorias relacionadas optamos pelo modelo que analisa o impacto das características das funções e o modelo dinâmico da satisfação no trabalho.

Modelo das características das funções:

Segundo Hackman e Oldham (apud Neves, 2001), a satisfação no trabalho resulta das características do trabalho que o indivíduo executa. Considera-se ser possível desenvolver formas ideais de organização do trabalho, nomeadamente através do incremento da variedade de aptidões requeridas pelo trabalho, da identidade e do significado das tarefas, da autonomia da função – para que o indivíduo possa resolver por si problemas relacionados com o seu trabalho e ainda o feedback das tarefas.

Quanto mais alto for o índice, mais elevada será a motivação e a satisfação do indivíduo. Ressaltamos aqui a grande variedade de funções existentes na SNLD, pelo que os seus colaboradores devem ter maior oportunidade de exercerem a função desejada, estando mais abertos a desafios o que mostra maior interesse relativamente ao trabalho, de formas a que fazendo o que gostam se sintam mais satisfeitos e assim mais motivados para um bom desempenho da função.

Este modelo inclui a *teoria da adaptação ao trabalho* e a *teoria da discrepância*, mostrando que os colaboradores são a parte que mais afeta a realização de uma carreira profissional, interagindo com o ambiente de trabalho e adaptando-se ao mesmo, confrontando os seus valores e necessidades com aqueles que poderá alcançar ao executar determinada função.

Teoria da adaptação ao trabalho:

Para Dawis e Lofquist (apud Neves, 2001) esta teoria tem por base a interação entre o indivíduo e o ambiente de trabalho. Os indivíduos procuram desenvolver e manter uma certa correspondência com o ambiente de trabalho, de acordo com um processo contínuo e dinâmico.

Neste modelo há dois tipos de correspondência:

1. Os atributos individuais: as capacidades e competências próprias, as exigências da função, assumindo a designação de resultados satisfatórios.
2. As necessidades e valores individuais.

Segundo esta teoria e de acordo com os autores acima referidos é possível enunciar os seguintes pressupostos:

1. A adaptação da pessoa ao trabalho resulta dos níveis dos resultados satisfatórios e da satisfação dos indivíduos em relação ao trabalho;
2. Os resultados satisfatórios dependem da relação entre as competências e capacidades necessárias para o desempenho da função, implicando uma relação entre o sistema de recompensas e as necessidades individuais;

3. A satisfação no trabalho depende da relação entre as necessidades individuais e o sistema de recompensas, implicando a relação entre as recompensas individuais e as competências requeridas;
4. As relações entre os resultados satisfatórios e as competências requeridas pela função são mediadas pela satisfação no trabalho;
5. As relações entre a satisfação no trabalho e as necessidades reforçadas são mediadas pelos resultados satisfatórios;
6. Os níveis inadequados de satisfação ou de resultados satisfatórios podem contribuir para a saída do indivíduo da organização.

Esta teoria considera que estar satisfeito no trabalho é resultado da coincidência entre as necessidades e valores individuais com as necessidades e valores que a pessoa obtém através do desempenho da função.

No novo Plano de carreiras da SNLD, especificamente na definição da Carreira Técnica, a empresa valoriza mais a natureza da Função/Trabalho (Peso = 50%), que é a parte das características que inclui a complexidade do trabalho, a pressão do trabalho, comunicação e interação, exigência física e condições de trabalho.

Assim notamos que a SNLD definiu o peso das características do referido plano de acordo teorias já comprovadas.

Teoria da discrepância (Locke)

Seco (2002) frisa que para as teorias da discrepância, a satisfação no trabalho resulta da existência de uma congruência entre os valores e as necessidades individuais e os valores que podem ser alcançados através do desempenho de uma função. A discrepância resulta dos valores que os indivíduos concedem às dimensões no trabalho. A satisfação no trabalho deriva do valor atribuído a cada uma dessas dimensões e da congruência entre o nível alcançado e o ambicionado.

Ao interligar tais teorias com o nosso estudo, podemos dizer que estas teorias relacionam as características das funções com a satisfação das necessidades dos colaboradores e consecutivamente com a motivação dos mesmos, o que nos levou a concentrarmo-nos unicamente na *carreira técnica* deixando de parte a *carreira de gestão*, pois não seria viável analisar respostas de colaboradores que desempenham funções bem diferenciadas (os técnicos e os gestores).

Modelo dinâmico da satisfação no trabalho:

Para Bruggemann, Groskurth e Ulich (apud Neves, 2001), este modelo caracteriza-se pela conceção dinâmica da satisfação no trabalho. A satisfação é um produto do processo de

interação entre o indivíduo e a sua situação de trabalho, sendo que a satisfação é tanto maior quanto maior for o poder que a pessoa tem para controlar a sua situação de trabalho.

Este modelo assenta em dois conceitos: o valor real das características do trabalho e o valor nominal das características do trabalho.

O valor real advém do sistema tecnológico e social e das estruturas da organização. O valor nominal diz respeito ao que o indivíduo pretende obter por via das características do seu trabalho.

As expectativas do indivíduo resultam dos motivos das aspirações e ambições pessoais, que por sua vez são influenciadas por variáveis sociodemográficas. Bruggemann apresenta as seguintes variáveis sobre as quais desenvolve o modelo: a diferença entre o valor real das situações de trabalho e o valor nominal do indivíduo; as alterações do nível das aspirações das pessoas.

Para Seco (2002:51) são quatro dimensões, correlacionadas com a satisfação profissional, que têm vindo a obter, de forma mais consistente, apoio empírico relevante:

- Natureza do próprio trabalho (incluindo aspetos referentes à atividade do técnico);
- Recompensas pessoais (abrangendo o salário, as oportunidades de progressão e o reconhecimento);
- Relações interpessoais (fator que influi quer as relações com os colegas quer com as chefias);
- Condições de trabalho (no que se refere às suas condições gerais e temporais).

Decerto que a SNLD fez uma correlação bem semelhante a estas quatro dimensões, bem como à análise feita por Bruggemann, afinal vejamos: a característica com maior peso para a definição da carreira técnica dentro da empresa é a Natureza da Função / Trabalho que define o escalão onde o colaborador é enquadrado afetando diretamente a Recompensa, e importa referir que dentro desta característica está incluída a Comunicação e interação (relações interpessoais) e as condições de trabalho, pelo que identificamos o valor real das características do trabalho.

Por outro lado, notamos a semelhança deste modelo com o anteriormente apresentado (Modelo das características das funções), na identificação do valor nominal das características do trabalho, pois de acordo com as aspirações individuais, cada colaborador identifica seus valores e necessidades, que quando satisfeitos levam-no à motivação pelo trabalho.

1.2. Conceitos de Planos de Carreira

Quando uma pessoa atinge a idade adulta, ainda em fase escolar (formação académica) já pensa no futuro e escolhe o que quer fazer para o resto da vida (o tipo de curso escolhido dita o que irá ter como possibilidade de carreira).

Após esta fase, chega a hora de começar a trabalhar, e a pessoa irá dar início a sua carreira profissional, e normalmente define objetivos pessoais que vão estabelecer uma meta que pretende alcançar.

No caso concreto de Angola, devido ao grande período em guerra e conseqüente fraco desenvolvimento, hoje encontra-se no ativo e em funções chave muitos colaboradores sem qualquer formação académica, fator muito importante a ter em conta no tipo de estudo a que nos propomos.

É facto que parte da geração no ativo, recém reformados e aqueles que estão prestes a reformar-se, fizeram uma carreira, mas sem seguir aspetos que hoje são fundamentais para que a geração mais nova, alcance o mesmo.

Voltando ao pensamento inicial, no momento de se iniciar uma vida profissional, existem vários sonhos, vários objetivos a serem alcançados, que muito depende de pessoa para pessoa. Entre as várias ambições possíveis podemos selecionar trabalhar em uma área que nos proporcione crescimento e aprendizado, ter motivação, ganhar bem e exercer a sua criatividade.

Por isso na hora de escolher um lugar para trabalhar, não devemos ver apenas a necessidade de ter um trabalho para auferir um salário que seja suficiente para a satisfação das nossas necessidades. Nessa hora devemos procurar locais que possam atender às nossas expectativas e proporcionar crescimento contínuo, mas também estar em uma empresa que tenha futuro, que nos garanta fazer uma carreira.

Para tal, na época contemporânea fala-se muito de Planos de Carreira, que podem ser considerados como um guia elaborado tendo em conta os interesses do colaborador e da empresa, onde cada colaborador possa identificar em que momento se encontra, e tendo em conta quais são os seus objetivos individuais e profissionais, saber quais são os passos que deverá dar para atingir seus sonhos. Tendo metas definidas, o colaborador saberá exatamente o que deverá fazer para alcançar os seus objetivos além de saber quais posições ele pode conseguir dentro da empresa em que trabalha.

O que deve ser incluído num Plano de Carreira? A resposta com certeza varia de pessoa para pessoa, de suas ambições e do que esta pode ou não fazer para atingir seus objetivos. É importante que cada um seja o mais realista possível, e defina metas individuais realistas de forma a que realmente tenha capacidade para alcançar a meta que definiu.

Por exemplo, atualmente um colaborador da SNLD sem formação em gestão não poderá ambicionar que venha a ser nomeado gestor de uma determinada área, pois o nível de desenvolvimento tanto do País como da própria empresa exigirá da pessoa que estiver nesse cargo competências sem as quais ele não conseguirá ter sucesso.

Por isso, para além de cada colaborador saber o caminho que pretende trilhar em uma empresa, também é importante garantir as competências necessárias, fazer cursos de especialização, formações dentro da área, que lhe tornarão mais apto para exercer os cargos que almeja.

Isto significa que o fazer ou não uma carreira profissional, não depende apenas da empresa onde trabalhamos, dela ter ou não um bom plano de carreira, depende principalmente de cada colaborador, do que ele pretende para si próprio e do que está disposto a fazer para alcançar seus objetivos.

É importante que um plano de carreira possa ser vantajoso tanto para a empresa quanto para o colaborador, por isso deve conter os interesses de ambas as partes, o que permitirá um crescimento mútuo.

Porquê que se torna vantajoso para a empresa ter um plano de carreira para seus colaboradores? Não interessa para nenhuma empresa estar constantemente a mudar de colaboradores, isto acarreta-lhe vários custos entre os quais estão os custos com admissões e demissões. Logo o objetivo empresarial deve ser manter a rotatividade dos colaboradores baixa o que lhe garante economias.

Mas hoje em dia o que mais afeta as empresas é exatamente o contrário, é a alta rotatividade dos colaboradores, pois, não é apenas o salário que atrai os colaboradores, eles cada vez mais procuram por um ambiente que lhes proporcione desenvolvimento contínuo.

Ao ter um plano de carreira para os colaboradores, a empresa garante a sua retenção, e principalmente a retenção de talentos, e com isto conseguirá uma equipa motivada que se empenha na busca de resultados e seus colaboradores se sentirão motivados a permanecer na empresa e não irão buscar oportunidades em outros lugares.

Ainda é vantajoso porque terá colaboradores alinhados, verdadeiras equipas de trabalho, pois terão consciência de quais são os objetivos da empresa e alinhando-os aos seus objetivos individuais, saberão o caminho que devem seguir e estarão dispostos a fazer o que é necessário para alcançá-los.

Há anos atrás era normal uma pessoa terminar seus estudos, conseguir emprego e permanecer nele até chegar a idade de reformar-se, mas nos dias de hoje isto é mais raro, em função das pessoas estarem em busca constante de desafios e novidades.

Isto origina a necessidade do Plano de Carreira, que define várias ações a serem tomadas que irão permitir que todos os passos dados sejam rumo ao crescimento.

O Plano de Carreira deve ser composto por três partes: a primeira que basicamente reflete o *enquadramento atual do colaborador* (cargo ocupado, remuneração, competências - formação académica e histórico profissional), a segunda relacionada com *aonde se quer e se pode chegar* (a curto, médio e longo prazo), e a terceira que consiste na definição dos *passos necessários para alcançar o objetivo pretendido*.

Contudo a empresa deve traçar objetivos que sejam possíveis de serem alcançados, caso contrário os colaboradores desmotivam-se-ão pelo facto de não verem resultados e não conseguirem a tão esperada carreira.

O Plano de Carreira é, portanto, uma ferramenta com um forte poder motivacional, e quando ela está aliada ao facto de o colaborador estar a trabalhar numa área que gosta, pode torná-lo um profissional de destaque.

Por ter este conhecimento, a SNLD decidiu mudar de estratégia de Recursos Humanos e iniciar um novo Plano de Carreiras, o HCM, alimentado pela AD, como estratégia para atrair e manter colaboradores qualificados. Com ele, o profissional sabe quanto tempo vai levar para subir de escalão hierárquico e quais as competências que a empresa espera dele.

Contudo, interessa-nos saber se o referido plano está claro o suficiente para motivar os colaboradores que procuram mais por bons planos de carreira do que apenas por salários altos. Mas importa referir que a existência de um plano de carreira não é suficiente para o profissional alcançar seus objetivos. Cada colaborador tem que avaliar também se os valores da empresa são compatíveis com o seus e se a empresa oferece a possibilidade de mudar de função para permitir que ele conheça outras áreas internas, sem ser necessariamente por promoção.

1.3. Relação entre Motivação e Plano de Carreira

A motivação, é fundamental para um melhor desempenho profissional. As pessoas motivadas são responsáveis pelo dinamismo da organização, ou seja, a dinâmica organizacional somente pode ser desenvolvida e mantida a longo prazo se esta possuir pessoal competente e motivado (Pumpin e Echevarría, 1990).

Se aos trabalhadores forem dadas as condições necessárias para o desempenho da sua função e estes possuírem as habilitações necessárias, a eficácia do seu trabalho dependerá da sua motivação (Murray, 1973; Rosa, 1994; Simpson, 1993).

Esta lógica pode ter sido considerada pela SNLD, quando decidiu criar um novo Plano de Carreira, pois se a empresa oferece as condições necessárias ao trabalho e incentiva seus

colaboradores a darem continuidade aos seus estudos para que tenham as habilitações necessárias à função, aspeto melhorado com a oferta de formações permanentes que garantem o conhecimento que não foi conseguido pelas habilitações adquiridas, estava em falta garantir a continuidade, o futuro do colaborador na empresa.

Este aspeto não foi conseguido com as estratégias usadas anteriormente, pois a maioria dos colaboradores permaneceu na mesma categoria e escalão salarial por mais de 5 anos o que lhes causou algum descontentamento e justifica a prática de alguns comportamentos menos positivos.

De acordo com Vernon (1973), a motivação é um dos principais fatores determinantes do modo como uma pessoa se comporta. Ela influencia a aprendizagem, o desempenho, a percepção, a atenção, a recordação, o esquecimento, o pensamento e a criatividade. Indivíduos fortemente motivados podem até não desempenhar melhor as tarefas, mas aprendem e respondem melhor e mais depressa do que os que estão pouco motivados. O seu empenho na tarefa é, pois, fundamental.

Para Murray (1973), pessoas altamente motivadas tendem a preferir tarefas que exigem iniciativa e criatividade, rejeitando trabalhos repetitivos, monótonos e desinteressantes. Por outro lado, tendem a ter mais autoconfiança, a gostar da responsabilidade individual e a preferir o conhecimento concreto dos resultados dos seus trabalhos (Murray, 1973; Vernon, 1973).

Após a década de 1930, com a crescente preocupação sobre os aspetos humanos no contexto das empresas, a motivação surgiu em oposição ao modelo mecanicista de organização, o modelo psicossociológico, que via a organização como sendo um organismo social, onde as pessoas visam não apenas a obtenção de dinheiro para a sobrevivência, mas, também procuram integrar-se com as demais através das relações humanas. De certa forma, estes fatores indicam que existem motivos que levam o homem a trabalhar e, que não só a questão financeira é relevante quando as pessoas buscam satisfazer suas necessidades, por meio do trabalho.

Se o país está a mudar, se o mercado de atuação da SNLD deixou de ser monopolista, os trabalhadores deixaram de ter a “garantia de emprego para toda a vida, independentemente do esforço que fosse desempenhado”, pois se a empresa não se conseguir manter no mercado, isto é, for engolida pela concorrência, qual será o futuro do colaborador desta empresa?

O colaborador poderá ter como alternativa trabalhar por conta própria, conseguir emprego noutra empresa do mesmo ramo ou não, mas isto não será fácil tendo em conta vários aspetos como idade, experiência adquirida, habilitações académicas, etc.

Logo será melhor garantir o emprego nesta empresa, ajudando-a a manter-se ativa no mercado, mas desde que isto também signifique uma vantagem para o colaborador, desde que o crescimento da empresa signifique o seu crescimento, a melhoria das suas condições de vida.

Tudo depende das percepções individuais de cada colaborador. Haverá alguns que continuam a não valorizar a realização duma carreira, que valorizam mais a atual remuneração, o salário propriamente dito, que pensam que se ganhar bem pode criar e melhorar as suas condições de vida e garantir um futuro digno.

Mas o que pensa a maioria? Isto sim é importante, pois as empresas não podem estar a definir processos e procedimentos, com base na opinião de cada um, mas sim da maioria.

Se a garantia de realização profissional é importante, se é igualmente importante crescer com o crescimento da empresa, então a aplicação de um Plano de Carreira é importante para os colaboradores que sentem esta necessidade e conseqüentemente afeta a sua motivação.

Num vasto leque de estudos científicos que procuram explicar a relação entre a motivação e outras variáveis organizacionais, a motivação é considerada como promotora de comportamentos que contribuem para o aumento da eficácia individual e organizacional, tais como: a pontualidade, o envolvimento com o trabalho, o compromisso, a criatividade, a retenção e o desempenho (Lord, 2002; Mitchell, 1982).

Assim sendo, especificamente sobre este estudo, podemos validar *a hipótese de que os colaboradores da SNLD estão motivados com a existência e implementação do Plano de Carreira e isto afeta positivamente o seu desempenho*, visto que a pertinência deste estudo se prende sobretudo com os efeitos que a motivação produz ao nível do desempenho.

Importa ainda referir que o comportamento motivado não é originado por uma única causa, dado que o que motiva uma pessoa pode não motivar a outra. O que motiva o comportamento humano pode ser um fator pessoal (intrínseco ou inconsciente), ou um fator ambiental (extrínseco ou consciente), pelo que podemos classificar a motivação em intrínseca e extrínseca. No seu estudo, Gagné & Deci (2005), demonstram que os trabalhadores intrinsecamente motivados se esforçam mais para alcançar os objetivos. Também, Smith et. al. (1984) ilustram a existência de uma relação positiva entre a motivação intrínseca e a eficácia organizacional.

Mas, apesar de a motivação partir de cada um, de cada pessoa, de cada colaborador, os aspetos ambientais como o mercado de trabalho têm grande impacto sobre a mesma.

Nos dias de hoje o mercado de trabalho é cada vez mais dinâmico, o que originou mudança de atitudes, mudança de mentalidade, mudança de valores pessoais, de formas a que a pessoa garanta a sua permanência na empresa, e paralelamente está também a cultura organizacional, pois cabe a empresa definir a visão de futuro organizacional e objetivos, não isoladamente, mas sim de forma interligada aos desejos, sonhos e objetivos dos colaboradores, para que estes estejam ou não motivados.

Ao analisar as pretensões dos colaboradores, a empresa irá deparar-se com uma grande variedade, mas deverá concentrar-se nos aspetos mais comuns entre os membros da sua equipa.

Já é sabido que o retorno financeiro deixou de ser o fator que mais influencia na motivação de um profissional, passando-se a considerar os desafios e desenvolvimento na carreira, pois estes afetam o comportamento dos colaboradores e leva-os a trabalhar orientados aos resultados.

O desenvolvimento da carreira de igual modo, pode ser influenciado por fatores intrínsecos, pelo que aproveitamos para aqui referir a conclusão da Pesquisa dos Executivos, realizada pelo Catho Online, com mais de 46 mil inqueridos, onde foram apontados como fatores que mais motivam profissionais em suas carreiras (numa escala de 0 a 10) o bom relacionamento com as pessoas do trabalho, reconhecimento como bom profissional e fazer o que gosta. A possibilidade de fazer carreira dentro duma organização ainda é um dos fatores que motiva bastante. Algumas pessoas precisam ter a informação clara de quando e como elas podem chegar a determinado nível.

Está assim comprovado que foi boa a estratégia da SNLD em criar um Plano de Carreira, caso contrário iria perder aqueles técnicos que valorizam o crescimento profissional, a conquista de uma carreira, pois como disse Marcello Arias Dias Danucalov, coach executivo "Um plano de carreira transparente é essencial para o indivíduo saber como deve evoluir e conduzir seu ofício da melhor forma para ele e para a organização".

Isto motiva os colaboradores que valorizam o sucesso profissional, pois está mais do que claro que nem todas as pessoas se sentem satisfeitas pela obtenção das mesmas coisas, e esta diversidade entre o ser humano, está cada vez mais evidente devido ao desenvolvimento tecnológico que tornou as sociedades mais complexas e originou mais complexidade no relacionamento entre as pessoas, dentro e fora das empresas.

Num mundo de concorrência, estamos sempre a competir uns com os outros, o que faz com que sintamos a necessidade de nos desenvolvermos constantemente para não nos tornarmos ultrapassados de um dia para o outro. Daí a necessidade de cada profissional saber o que quer ser e onde quer estar daqui a alguns anos.

Este é o ponto de partida, há que consciencializar os colaboradores da SNLD de que o fazer ou não carreira dentro desta ou de outra empresa, não depende apenas da política da mesma, de ter ou não um plano de carreira, mas fundamentalmente depende de cada um deles, do que deseja e do que está disposto a fazer para alcançar os seus objetivos.

Cada um deve fazer um planeamento de seu futuro e trabalhar em direção às metas que definiu. Este plano deixa claro quais são as possibilidades de desenvolvimento de cada um, aonde cada colaborador quer e pode chegar? No início da carreira, isto não é algo muito fácil de ser percebido, até porque normalmente a pessoa tem várias alternativas e muitas incertezas, mas mesmo assim deve traçar objetivos que o orientem na escolha do caminho a seguir.

De facto, a gestão da carreira cabe principalmente à própria pessoa, que tem que se conhecer o suficiente, ter consciência de suas competências, identificar oportunidades e melhorar continuamente.

É oportuno debruçarmo-nos um pouco sobre o tipo de carreira a ser seguido. Segundo a Pesquisa dos Executivos, realizada pelo Catho, as carreiras podem ser divididas em três categorias: *operacionais* - que exigem o uso do corpo e geralmente nenhuma experiência, *Profissionais* - que exigem pessoas com formação técnica ou grau superior, *Gerenciais* - que exigem conhecimento da carreira operacional ou profissional, adquirido ao longo de um determinado tempo por pessoas que demonstram vocação para gerir.

Dentro do Plano de Carreiras da SNLD, temos apenas duas categorias: a Carreira Técnica e a Carreira de Gestão, e em função do estudo a que nos propomos e das limitações do mesmo iremos nos concentrar apenas na Carreira Técnica.

Por outro lado, o artigo supracitado afirma que, de acordo com a forma como cada um faz suas escolhas, existem quatro padrões pelos quais as pessoas percebem suas carreiras: "*Carreira Linear* - o indivíduo escolhe um campo no início de vida, desenvolve um plano para ascender no campo e executa-o; *Carreira Estável* - a pessoa também escolhe um campo no início da vida e permanece nele. Embora tenha oportunidade de ascensão, não se preocupa em subir na hierarquia organizacional. Este indivíduo é motivado pela necessidade de segurança; *Carreira Espiral* - por um lado são motivados pelo desejo de crescimento pessoal, dedicam-se arduamente e com bom desempenho depois passam para outro totalmente novo, que ofereça novos desafios e oportunidade de crescimento; *Carreira Transitória* - mudam de um trabalho para outro sem qualquer padrão especial, sem jamais escolher um campo em particular, apenas ocasional ou temporário. Estes são impulsionados de acordo com Driver, pelo medo do comprometimento.

Para Shein (1985), apud a Milkovich & Boudreau (2002) pode-se acrescentar cinco fatores da motivação na carreira que são a competência técnica / funcional, competência administrativa, segurança, criatividade e autonomia.

Assim, confirma-se que o Plano de Carreira escolhido pela SNLD, o HCM, tem uma visão semelhante, pois com autonomia e criatividade, a empresa garante segurança para que cada colaborador possa conquistar uma carreira técnica ou de gestão.

Mas para tal, cada um tem que dar o seu melhor, começando por estabelecer objetivos, planejar sua carreira, executar o plano, reavaliar periodicamente o que já fez, o que falta fazer e se necessário deve rever seus objetivos para ver se vão de encontro com os objetivos organizacionais. Cada colaborador tem que conquistar o mercado de trabalho da mesma forma que uma empresa tem que conquistar o mercado onde atua.

Da mesma forma que a empresa tem que se mostrar a melhor no ramo onde atua, cada profissional deve destacar-se ao ponto de ser disputado no mercado de trabalho, o que consegue estando sempre focado em resultados, tendo visão estratégica, domínio de idiomas, diplomas de graduação e MBA's, criatividade, habilidade interpessoal, domínio de tecnologia, habilidade de negociação e perfil empreendedor.

Neste sentido o mercado angolano ainda não é tão exigente, cada empresa busca um perfil específico e seleciona seus profissionais. Mas com certeza que esta forma de atuação está a ser revista diariamente em detrimento das constantes mudanças a nível macro bem como micro.

De acordo com a fórmula de Cardoso (2005) em todo processo de seleção a empresa procura competência do profissional, o conhecido $CHA = \text{Conhecimento} + \text{Habilidade} + \text{Atitude}$.

Cardoso define *Conhecimento* como a formação académica, participação em cursos, seminários, congressos e também o conhecimento adquirido através da prática profissional, *Habilidade* como as características pessoais internas que facilita exercer determinada atividade, e *Atitude* como a aplicação do conhecimento e das habilidades, pois não adianta ter os dois primeiros fatores se o colaborador não os colocar à disposição da empresa para alcançar resultados.

Logo os colaboradores da SNLD têm que perceber o funcionamento do HCM, mas principalmente ter consciência de que a realização de uma carreira profissional depende muito mais de si próprio, seus conhecimentos, habilidades e atitudes, do que do próprio modelo.

1.4 - O desempenho profissional

Segundo Maria Tavares (2010), o comportamento humano numa organização é influenciado por fatores internos e externos. Esse é um dos desafios da área de Gestão de Recursos Humanos, que consiste em estar preocupado com a educação, treinamento, motivação, liderança das pessoas que trabalham na organização, inculcando-lhes o espírito

empreendedor e oferecendo-lhes uma cultura participativa ao lado de oportunidades de plena realização pessoal.

A organização indica os objetivos que pretende alcançar e deve criar condições que permitam o crescimento profissional, que fortaleçam e proporcionem às pessoas um ambiente acolhedor e agradável, com plena autonomia e liberdade para escolher a maneira de realizar seu trabalho. Esta é a política definida pela SNLD, deixar de considerar as pessoas como funcionários que cumprem um horário de entrada e saída, e passarem a ser consideradas como colaboradores, verdadeiros parceiros de negócio.

Por outro lado, têm consciência de que essas pessoas só ali estão porque desejam satisfazer alguma necessidade pessoal, portanto a empresa deve ajudá-los a concretizar a satisfação das suas necessidades para que estejam satisfeitos e assim mais motivados a colaborar para a concretização dos objetivos organizacionais.

Para tal há necessidade de estarem atentos ao desempenho dos colaboradores, problema que pode ser minimizado com a aplicação de mecanismos de gestão destinados a identificar os desvios de desempenho, determinar suas origens e corrigi-los.

Robbins (2005, p. 404):

Para maximizar a motivação, as pessoas precisam perceber que os esforços que elas realizam conduzem a uma avaliação de desempenho favorável e que essa avaliação vai resultar em recompensas às quais elas valorizam.

Há necessidade de se garantir que os colaboradores da SNLD, se apercebam desta realidade e estejam conscientes de que não há outro meio para melhorar ou aumentar a sua recompensa, senão melhorar o seu desempenho, o que significa que devem ser eficazes e eficientes na execução de suas tarefas, mudarem de comportamento a fim de melhorar o seu desempenho e conseqüentemente aumentar a produtividade da organização.

O colaborador deve-se auto motivar para assim trabalhar mais e melhor, pois este é o caminho para obter uma boa avaliação, ser recompensado e assim garantir a satisfação das suas necessidades.

Segundo Maria Tavares (2010), o princípio que guia a organização do trabalho é o de modificar os comportamentos de modo a, gradualmente, os colaboradores serem conduzidos a desenvolver atitudes positivas em relação às funções executadas, à organização que os emprega e a eles próprios. O comportamento com o trabalho constitui o principal indicador de uma organização eficaz.

1.4.1. Gestão do desempenho nas organizações

Gestão de desempenho é um processo constituído para agregar o universo corporativo associado às unidades de negócios, as equipas, os indivíduos e a liderança, por meio de planos organizados sob um ponto de vista sistémico, presente na conservação da empresa no mercado (Drucker, 1986).

Segundo Maria Tavares (2010) as ações da gestão de desempenho devem ser executadas por todos os gestores, independentemente da sua área. Para muitos gestores é necessário adotar um novo paradigma, onde os mesmos não são apenas gestores de pessoas, mas são parte dos Recursos Humanos da organização.

Assim, tal como outras organizações, a SNLD está cada vez mais decidida a alcançar metas e por estar inserida em um mercado cada vez mais competitivo, conta com o desempenho dos seus colaboradores (em especial os gestores) em busca de estratégias para lidar sob a pressão do dia a dia com equipas cada vez mais reduzidas no mercado globalizado.

Assim, na estratégia dos recursos humanos da SNLD, a gestão de desempenho é uma ferramenta importante para identificar as competências organizacionais e individuais, mais simples que a avaliação de desempenho, porque ao avaliar o desempenho do colaborador, a organização compromete-se a analisar os resultados e aperfeiçoá-los com base nos dados levantados.

A avaliação de desempenho tradicional apenas compara os resultados alcançados com os esperados, a fim de corrigir os possíveis desvios existentes nos processos que influenciam na consecução dos objetivos, enquanto a gestão de desempenho baseia-se nas competências organizacionais que influenciam diretamente as competências individuais necessárias à realização das tarefas e dos processos internos e que são percebidos pelas avaliações de desempenho (Maria Tavares, 2010).

Esta é a linha de pensamento da SNLD, procura manter-se competitiva e permanecer no mercado, por isso preocupa-se com a gestão de desempenho de competências, como estratégia, o que permite que esteja sempre a atualizar seus processos, atividades e procedimentos, pois tem como missão, promover a sustentabilidade e o crescimento da indústria petrolífera nacional, logo, identificou competências organizacionais e principalmente individuais.

O processo de AD é muito importante dentro da SNLD, pois, por um lado, permite que os gestores avaliem seus colaboradores de formas a identificar quais são as competências dentro de cada função, permite que se autoavaliem com base nas metas e resultados, por

outro lado, permite que o colaborador faça uma carreira, i.e., que o colaborador cresça profissionalmente.

A AD analisa o passado, o que ocorreu e define ações que serão realizadas para suprir as falhas verificadas, permite que se identifique um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que a organização tem que desenvolver como um todo (a chamada avaliação 360 graus), que sejam identificados os erros e as oportunidades de melhoria.

Contudo, este processo não pode ser visto de forma isolada, mas sim em paralelo com a Gestão de desempenho, que pressupõe tomar todas as medidas necessárias para garantir que o resultado seja alcançado.

A Gestão de desempenho faz parte da proatividade dos gestores, que devem acompanhar seus colaboradores, seus resultados parciais, suas competências e identificar os fatores que influenciam no resultado e a partir daí, montar um plano de ação para corrigir os desvios antes do momento da avaliação de desempenho. Essa é uma necessidade da organização moderna e competitiva. (Maria Tavares, 2010).

Ainda segundo Maria Tavares (2010) um dos atributos que caracteriza Sistemas de Desempenho bem-sucedidos é a ligação estreita entre os vencimentos, as recompensas monetárias e o reconhecimento organizacional com as medidas de desempenho. A avaliação do desempenho e as recompensas devem estar dependentes de medidas específicas do sucesso. Esta ligação emitirá uma mensagem clara e inequívoca do que realmente é importante para a organização.

Há assim um reforço da linha de pensamento usada para a escolha do estudo a que nos propomos, pois se vamos analisar o quanto os trabalhadores estão motivados pela existência de um Plano de Carreira, temos que entrar na análise do sistema usado pela SNLD, HCM, baseado na AD, verificar como é feita a gestão de desempenho nesta empresa, se o processo está suficientemente claro e objetivo de formas a que os colaboradores possam estar conscientes desta relação e consequências para a sua carreira.

O estudo poderá contribuir para que a empresa faça um diagnóstico entre a motivação dos colaboradores, o seu desempenho e também o desempenho dos recursos humanos, pois suas ações e políticas devem estar alinhadas de formas a melhorar o desempenho organizacional, o desempenho individual dos seus colaboradores e consequentemente situá-los no nível e banda funcional adequado, melhorando a sua motivação.

Robbins (2005, p.177):

Neste mundo novo onde o que realmente conta são as habilidades e o conhecimento, não faz nenhum sentido tratar as pessoas em função dos cargos que ocupa, faz sentido tratá-las como pessoas com habilidades específicas e remunerá-las de acordo com isso.

Garantindo que todos os colaboradores estejam dentro do processo de AD, a empresa irá permitir que os mesmos orientem a sua direção e tenham um autocontrolo, permitindo-lhes alcançar objetivos propostos e até analisar a sua participação nos resultados organizacionais.

Isto reduz sua incerteza quanto ao facto de estar ou não a cumprir com o que a organização lhe confere e assim valoriza mais seu desempenho. O colaborador fica a saber o que os outros pensam de seu trabalho e como ele contribui para com a organização e na satisfação dos clientes internos ou externos. Por esta razão o colaborador da empresa deve ser o maior interessado na sua AD.

Este processo de AD promoverá o crescimento pessoal e profissional, bem como um melhor desempenho e está considerado um excelente instrumento institucional para a sistematização e planeamento do trabalho, definição e resolução de problemas, bem como a efetiva participação do trabalhador. Tais mudanças facilitarão o alcance de metas e objetivos traçados, refletindo em última instância numa melhoria contínua da qualidade dos serviços e atividades (Maria Tavares, 2010).

Para tal na SNLD o nível de desempenho está definido para cada tipo de função, e em função do resultado da avaliação de cada colaborador será dado ou não impulsos para efetivação da sua carreira, seja a nível de carreira de gestão como de carreira técnica. Esta organização, visada em atingir a qualidade exigida pelo mercado, bem como os níveis de produtividade e competitividade, de formas a garantir a sua permanência no mercado que já foi por ela monopolizado, teve que repensar no seu Plano de Carreiras, e daí a mudança para o atual, HCM.

Como argumentado por Maria Tavares (2010), a preocupação permanente com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados é o ponto de atenção máxima para o aumento da produtividade, tendo como objetivo o retorno rentável e a participação no sucesso do negócio.

Como consequência, as diretrizes para a formulação e implantação do processo de AD, são inspiradas na perceção e no reconhecimento do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso da organização.

Assim é perfeitamente aceitável a interligação entre o processo de avaliação de desempenho e o novo plano de carreiras definido na SNLD, assim como o interesse da sua administração na implementação do sistema de AD como uma ferramenta de gestão, que para além de incentivar o interesse dos colaboradores pelos resultados da organização, ajudam na definição de tais resultados, na forma de medir a produtividade e a qualidade, no desenvolvimento da capacidade profissional do colaborador bem como no aproveitamento máximo do potencial de cada um.

Segundo Chiavenato (1999 p.188) da mesma forma que os professores avaliam continuamente o desempenho de seus alunos, as organizações estão preocupadas com o desempenho de seus funcionários. E por esta razão a SNLD iniciou o processo de AD, com o objetivo de garantir o acompanhamento contínuo e permanente do desempenho dos colaboradores, visando assegurar um maior desenvolvimento e a contribuição dos trabalhadores em relação à missão da empresa.

Assim, depois de um breve apanhado de definições, análise da relação entre a variável dependente e independente, de interligação de alguns aspetos já comprovados cientificamente com pormenores da empresa estudada, sentimo-nos em condições de passar para o Capítulo II, que tem como foco a apresentação da SNLD e do funcionamento da AD interligada com o Plano de Carreira recentemente implementado.

Capítulo II - Caracterização da empresa

2.1. A Sonangol EP

A Sonangol - Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola, E.P. - é a concessionária exclusiva para a exploração de hidrocarbonetos líquidos e gasosos no subsolo e na plataforma continental de Angola e responsável pela exploração, produção, fabricação, transporte e comercialização de hidrocarbonetos.

Tem como único acionista o estado angolano e conta atualmente com uma força de trabalho de aproximadamente 13.000 trabalhadores e conta com a força das empresas subsidiárias, de parcerias nacionais e internacionais, com uma filosofia, visão e valores bem definidos.

Tem como missão promover a sustentabilidade e o crescimento da indústria petrolífera nacional, de forma a garantir maior retorno para o Estado Angolano, assegurando a participação das empresas e dos quadros nacionais nas atividades da indústria e o benefício da Sociedade nos resultados gerados.

2.1.1. Estrutura

A Sonangol E.P. implementa uma Gestão Corporativa, representada por um Conselho de Administração, Fiscal e de Direção, importando aqui referir que recentemente, pelo Decreto Presidencial n.º 120/16, de 13 de junho, foi nomeado um novo conselho de Administração - órgão a quem compete a gestão da Sonangol E.P., que toma as decisões em relação à expansão e investimentos a serem feitos pelo Grupo Sonangol, que responde perante o Governo pela gestão da empresa, e ainda estabelece as metas estratégicas de produtividade, rentabilidade e internacionalização da empresa.

O negócio é desenvolvido, conforme espelhado no **Anexo 1**, pela Sonangol EP e por “18 Subsidiárias enquadradas em cinco segmentos de negócios: Segmento de Exploração e Produção (Upstream); Segmento de Refinação e Transporte (Midstream); Segmento de Logística e Distribuição (Downstream); Segmento das Atividades Não Nucleares (Non Core); Segmento Corporativo e Financeiro (Corporate & Finance).

Importa aqui referir o *Segmento de Logística e Distribuição (Downstream)* que integra as empresas subsidiárias da Sonangol E.P. que se dedicam ao aprovisionamento, armazenagem, distribuição e comercialização de produtos refinados de petróleo bruto e gás.

É neste segmento onde encontramos a Sonangol Distribuidora, empresa que serviu de objeto deste estudo, pelo que passamos a abrir um ponto dedicado à mesma.

2.2. A Sonangol Distribuidora (SNLD)

A Sonangol Distribuidora foi constituída em 1981, e funcionou como uma unidade de negócios da Sonangol E.P até finais de 2005. Somente a 30 de novembro de 2005 foi instituída Sonangol Distribuidora como empresa subsidiária do Grupo Sonangol.

Como a maior empresa de distribuição e comercialização de derivados de petróleo em Angola, oferece uma ampla rede de postos de abastecimento, com presença em todo território nacional, e tem ao seu dispor uma vasta gama de produtos para manutenção de automóveis (ligeiros, camiões e tratores) e também para uso na marinha e na indústria, os Lubrificantes NGOL. Os seus postos de abastecimento oferecem entre outros, os serviços de Lojas de conveniência com produtos para cuidado e manutenção de automóveis, Ar e água, Restaurante, e em menor escala a Distribuidora tem também estações de serviço que garantem a manutenção e lavagem de automóveis, e a Loja Quiosque. A sua oferta de combustíveis para veículos automóveis, motocicletas e aeronaves inclui: gasóleos, gasolinas Super (Octano 93) e aditivada (Octano 91), gasolina para aeronaves (Jet A-1 e Jet B) e gasolina para embarcações. O Petróleo Iluminante pode ser usado como combustível de iluminação e também como produto solvente. Em termos de Lubrificantes, Ngol, a marca de lubrificantes da Sonangol, tem a sua disposição as seguintes gamas: Auto, Marinha e Indústria.

Com esta variedade de produtos e serviços, a empresa tem crescido e hoje transporta e comercializa derivados de petróleo por todo país, contando com uma força de trabalho de 1.632 colaboradores repartidos pelas províncias de Angola com exceção da Lunda-Norte, Lunda-Sul e Bengo.

2.2.1. Visão

Tem como visão “*Ser uma empresa competitiva, com presença nacional, preferida pelos clientes pela qualidade dos seus serviços e produtos derivados de petróleo*”, ou seja, ter capacidade operacional que permita vender os melhores serviços e produtos do mercado ao mais baixo preço, gerar recursos suficientes para o reembolso dos suprimentos concedidos, cobertura dos custos operacionais e criação de valor para a Sonangol E.P, estar presente em todo território nacional.

Para tal houve necessidade de fazer um ajustamento ao modelo de negócio, pois sem o monopólio e sem ser privada como sobreviver de forma competitiva para não perder a quota de mercado detida. Assim iniciou o ajuste do modelo de negócio a atual estrutura concorrencial do mercado e alterou o modo de atuação, adotando o modelo operativo espelhado no **Anexo 2**.

Foi definida uma cadeia de abastecimento partilhada pelas unidades de negócio (Retailho, Consumo, Marinha, Lubrificantes e Aviação), funções de alinhamento (Auditoria e

controlo interno; Regulação e relações Institucionais; Planeamento e controlo de gestão; Marketing; Jurídico; QSSA), e as funções centrais de suporte (Administrativo e Financeiro; Recursos humanos; Sistemas de tecnologias de informação; Serviços gerais), compondo assim a estrutura da empresa.

2.2.2. Missão

A sua Missão, definida em 2016, é *“Distribuir e comercializar no mercado interno, derivados de petróleo e serviços afins com eficácia e eficiência, buscando a satisfação do cliente...”*, o que passa por *“criar infraestruturas que permitam colocar os derivados de petróleo (combustíveis e lubrificantes) mais próximo do consumidor, em todo território Nacional, com garantia de qualidade dos serviços em tempo e disponibilidade de atendimento, serviço de assistência técnica, pré e pós venda, ao menor custo, mantendo a qualidade, sempre com foco em atender a expectativa do cliente, criando uma relação de parceria cliente – fornecedor”*.

2.2.3. Valores Corporativos

Definiu como valores a Orientação ao cliente, o Desempenho, Trabalho em equipa, as medidas de QSSA - Qualidade, Saúde, Segurança e Ambiente, a Conduta ética e a Comunicação efetiva.

Chamamos atenção a importância destes valores e o seu domínio, por parte de todos os colaboradores da empresa, destacando o **desempenho**, o **trabalho em equipa** e a **comunicação efetiva**, como fundamentais para este trabalho de investigação, uma vez que, conforme referimos no primeiro capítulo, o conhecimento científico mostra-nos a relação entre o desempenho dos colaboradores, a satisfação das suas necessidades, a receção de recompensas e consecutivamente o aumento da motivação individual. Aliado ao facto de que cada colaborador é uma peça fundamental, mas não pode trabalhar isoladamente, logo aqui reflete-se a importância do trabalho em equipa.

2.2.5. Estratégia

Com os desafios vindos da liberalização do mercado de retalho de combustíveis, com a constituição da Pumangol, em 2010, a Sonangol deixou de deter o monopólio e passou a ter grande necessidade de informação de gestão precisa, de formas a tomar a melhor decisão e fazer a diferença para o consumidor final, que antes não tinha opção de escolha.

Logo, tem grande responsabilidade sobre a imagem de todo o grupo, preocupação que a faz definir algumas linhas de orientação, de formas a que seja possível, consolidar a liderança do mercado de comercialização e distribuição de derivados de petróleo, melhorar a operacionalidade e a qualidade dos produtos e serviços agregados, e otimizar a logística de distribuição.

Usa como ferramenta de gestão estratégica, a aplicação BSC – Balanced Scorecard, - “método que consiste em determinar de modo balanceado as ligações de causa/efeito entre quatro indicadores de avaliação das empresas: Financeiro, Clientes, Processos

internos, e Aprendizado e crescimento". Destacamos aqui o último, que diz respeito “à capacidade e motivação do pessoal, e sistema de informação capaz de suportar o negócio da empresa”, pois é sobre ele que incide este estudo.

Outro ponto a realçar é o facto de que obteve, recentemente, a sua primeira Certificação internacional CCOE da conhecida multinacional SAP, ferramenta que é usada como base de dados para a gestão, incluindo a gestão de pessoal.

Contudo, entre os vários modelos de gestão ligados às várias áreas da empresa, destacamos aqui o novo modelo de gestão de Recursos humanos, o Plano de Carreira HCM (Human Capital Management), que foi a grande aposta da empresa e levou-a a fazer o desdobramento dos objetivos seguindo uma lógica de top-down (em cascata), o que permitirá aos colaboradores compreender a ligação entre os objetivos individuais e os objetivos do grupo, garantindo um esforço individual para a realização dos mesmos, maior responsabilidade e o compromisso para com os resultados da empresa.

Por esta razão passamos a abrir um ponto que nos permita conhecer melhor o referido modelo.

2.3. O novo Plano de Carreira da Distribuidora

O novo Plano de Carreiras, baseado no programa HCM (Human Capital Management) – modelo de Desenvolvimento de Capital Humano, cuja implementação iniciou em 2012, e teve um período de 2 anos até a sua efetivação. Consiste fundamentalmente num modelo de formação e desenvolvimento do colaborador, onde as orientações estratégicas são definidas a nível corporativo e de subsidiária, são identificadas nas várias áreas competências a desenvolver para suprir a necessidade de cada negócio, orientadas por um Plano de Carreira e pelo Processo de Avaliação de Desempenho ligado ao processo de Formação, através do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

Este processo esteve centrado na Gestão de talentos e processos de Gestão de Capital Humano, onde foram analisados aspetos como a adequação dos recursos às funções, o desenvolvimento e gestão das competências, a promoção da competitividade interna e externa, e a gestão da mobilidade. Isto levou ao ajustamento da função de RH passando pelo Modelo de funções e competências e definição de perfis, Gestão do desempenho, Avaliação de funções e Gestão de carreiras.

O modelo de AD, passa pelo modelo de competências, definição dos objetivos individuais e do negócio, com uma abordagem qualitativa e quantitativa. Deve mostrar que conhecimentos, habilidades e comportamentos têm os colaboradores, se realizam as tarefas certas, que resultados conseguem atingir, como contribuem para o alcance dos objetivos.

2.3.1. Modelo Concetual de Funções

O agrupamento de funções em famílias e a definição de bandas funcionais constituíram as bases do Modelo de Funções, o qual permitiu posteriormente o nivelamento estratégico de funções. Foi considerado que a análise e compreensão das áreas de negócio do Grupo Sonangol, era a base fundamental para a definição funcional da família de funções que são críticas ao desempenho das várias empresas do Grupo.

Para funções de Gestão, pretenderam valorizar as características relacionadas com o âmbito de Responsabilidade (45%) e com a natureza da função (40%). O conhecimento e o Know-how técnico não são considerados como cruciais para o nível em que se posicionam estas funções:

Gestão	Peso
Conhecimento / Know-How	15%
Habilitações	5%
Experiência	10%
Natureza da Função / Trabalho	40%
Planeamento e organização	15%
Análise e resolução de problemas	15%
Comunicação e Interação	10%
Responsabilidade / Natureza da Supervisão	45%
Responsabilidade sobre orçamentos e ativos	5%
Tomada de decisão	15%
Impacto nos resultados finais	20%
Acesso à informação confidencial	5%
	100%

Tabela 1 - Valorização das características da carreira de Gestão

Fonte: apresentação do Modelo de Desenvolvimento do Capital Humano, feita pela Direção de Recursos Humanos da Sonangol Distribuidora, aos 25 de maio de 2011

Para funções Técnicas, a natureza da função e do seu trabalho foi considerado o fator mais importante de classificação (50%). Os restantes critérios têm uma valorização equiparada, mais baixa, por não serem críticos na comparabilidade das funções mais operacionais:

Técnico / Operacional	Peso
Conhecimento / Know-How	25%
Habilitações	15%
Experiência	10%
Natureza da Função / Trabalho	50%
Complexidade do trabalho	15%
Pressão do trabalho	10%
Comunicação e Interação	5%
Exigência Física	10%
Condições de trabalho	10%
Responsabilidade / Natureza da Supervisão	25%
Responsabilidade sobre orçamentos e ativos	5%
Impacto dos erros na operação	10%
Natureza da supervisão	5%
Acesso a informação confidencial	5%
	100%

Tabela 2 - Valorização das características da carreira técnica

Fonte: apresentação do Modelo de Desenvolvimento do Capital Humano, feita pela Direção de Recursos Humanos da Sonangol Distribuidora, aos 25 de maio de 2011

Ressalta-se que os onze (11) aspetos aqui referidos influenciam o posicionamento inicial e o percurso da **carreira técnica**, e são foco para este trabalho. Iremos saber a opinião dos colaboradores da Sonangol distribuidora sobre tais aspetos e concluir o peso que atribuem a cada um deles, cientes de que o processo de classificação de funções, com base em critérios diferenciados para funções de gestão e técnicas, permite um primeiro alinhamento das funções.

Assim, o novo modelo de funções do Grupo, contempla adicionalmente a definição da Monografia que deverá conter os campos espelhados no **Anexo 3**.

2.3.2. Modelo Concetual de Competências

A estrutura do modelo de Competências é baseada num conjunto de componentes e ferramentas associadas que facilitam o processo de implementação e operacionalidade do modelo. Este é composto por diferentes tipos de competências de forma a refletir todos os comportamentos exigidos no desempenho de uma função, e todas as competências têm uma escala de proficiência associada de forma a refletir os diferentes graus de demonstração da mesma.

O modelo de Competências incorpora 4 categorias de competências, "*definidas com base em várias fontes de informação de forma a garantir a adequação às necessidades de cada área, conforme se segue:*

- ❖ *Competências Comportamentais:*
 - ✓ *Corporativas:*
 - Compromisso Organizacional*
 - Excelência Operacional*
 - Abertura à aprendizagem*
 - Orientação para resultados*
 - ✓ *Específicas: (dependem da família de funções, por exemplo)*
 - Desenvolvimento de pessoas*
 - Gestão de equipas*
 - Orientação ao cliente*
- ❖ *Competências Técnicas:*
 - ✓ *Gerais:*
 - Higiene, segurança e Meio Ambiente*
 - Conhecimento de línguas*
 - ✓ *Específicas: (dependem da família de funções, por exemplo)*
 - Contabilidade analítica*
 - Gestão financeira*
 - Legislação"*

Este modelo está orientado para garantir um nível progressivo de exigência, com vista a potenciar uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento, assente na excelência das pessoas. Pretende assegurar que os colaboradores evoluem para funções de maior nível de responsabilidade / complexidade, à medida que o grau de exigência vai aumentando e fomentar um desenvolvimento sustentado e a maximização do potencial dos colaboradores.

2.3.3. Modelo de Avaliação de Desempenho (AD)

O processo de AD nesta empresa teve início em 2007. Sua implementação teve como base garantir o acompanhamento contínuo e permanente do desempenho dos colaboradores, por formas a assegurar um maior desenvolvimento e a contribuição dos trabalhadores em relação à missão e as responsabilidades da função que lhe é atribuída.

De 2007 até 2012 a empresa enfrentou desafios que condicionaram sua implementação como a definição de critérios, a aceitação por parte dos trabalhadores, a criação da ficha no sistema informático, a fórmula de cálculo, a criação da ficha do plano de desenvolvimento, bem como a falta de acessos no sistema SAP (programa de gestão utilizado pela empresa).

Em 2012, a empresa parou para analisar o processo da AD, e fez um balanço positivo, onde se destacou a melhor aceitação por parte dos colaboradores, a interligação dos resultados da AD ao programa de formação, a remuneração pelos diferentes resultados, e menos nepotismo e influência nos resultados.

Hoje o processo de AD nesta empresa é resumido no fluxograma referido no **Anexo 4**, sob responsabilidade da área de Recursos Humanos, com a atualização dos objetivos individuais em sistema SAP, realização de formação e “coaching” para capacitar avaliados e avaliadores sobre o processo de AD, que deve ocorrer sempre que necessário e de acordo com as necessidades identificadas, para avaliadores e avaliados.

A direção de recursos humanos (DRH) anualmente revê a árvore de Avaliadores/Avaliados e solicita que as áreas confirmem os seus colaboradores.

2.3.3.1. Fatores de avaliação global de Desempenho

Os objetivos foram repartidos por hierarquias, de formas a facilitar a sua compreensão e aumentar o nível de responsabilidade, dando origem a objetivos do grupo; objetivos do negócio; objetivos de direção, departamento, gabinetes e setor; e objetivos individuais.

O cálculo da Avaliação de objetivos pode assumir várias ponderações para cada tipologia, de acordo com a importância que lhe é atribuída comparativamente com os restantes objetivos. E por tipologia versus banda funcional, consoante a sua relevância para a população a abranger (Gestão de Topo, Gestão Intermédia, Técnicos e Apoio Operacional).

A Avaliação Global de Desempenho deverá ser determinada pelos resultados obtidos nos diferentes fatores de avaliação e os respetivos pesos relativos - coeficientes de ponderação. Os coeficientes de ponderação, para os resultados da Avaliação de Competências e resultados da Avaliação de Objetivos, devem assumir ponderações distintas para as respetivas bandas funcionais.

Desta forma, o cálculo da nota final é automático, pois não é o avaliador quem intervém, mas sim uma fórmula de cálculo que qualquer sistema informático, ou uma simples folha de Excel, executa. Para classificar a avaliação global de desempenho, resultante da soma ponderada da avaliação de competências com a avaliação dos objetivos, foram definidas as seguintes escalas: Muito abaixo das expectativas, Abaixo das expectativas, Cumpre com as expectativas, Acima das expectativas e Muito acima das expectativas, consoante a nota final (que vai de 1 a 5).

Contudo é fundamental salientar que as avaliações globais acima de 4 e abaixo de 2 devem ser devidamente justificadas, e, as avaliações acima de 3 - cumpre com as expectativas - apenas podem ser atribuídas a colaboradores que tenham grau de concretização do perfil de competências e grau de concretização dos objetivos maior ou igual a 2. Esta escala irá possibilitar a Harmonização dos resultados da avaliação global, o que por sua vez irá proporcionar a diferenciação entre os colaboradores, e consequente identificação dos colaboradores com elevado desempenho, a chamada fase de harmonização.

Os métodos de avaliação são diversos e a sua adoção está dependente do modelo de gestão da empresa e maturidade do processo de Avaliação de Desempenho, razão pela qual o Grupo Sonangol, está a implementá-los de forma faseada.

No início, primeiro ano, foi feita uma ponderação à autoavaliação e acrescida a avaliação descendente, mas independentemente de ser ou não atribuída uma ponderação / peso à autoavaliação, esta é obrigatória, e só após a sua conclusão é possível iniciar-se a avaliação descendente. Estes aspetos e outros como os Intervenientes e suas responsabilidades no processo de avaliação de desempenho estão mais pormenorizados no **Anexo 5**.

2.3.3.2. Fases da Avaliação de Desempenho

Em todas as empresas do Grupo, a AD tem uma periodicidade mínima anual, e a comunicação do desempenho global deverá ser formalizada em datas previamente definidas, numa entrevista anual de feedback.

Começa com a preparação e Planeamento - elaboração, aprovação e comunicação do orçamento e segue com a predefinição de objetivos e metas, de seguida com a reunião de comunicação de objetivos e metas entre o avaliado e o avaliador. Segue com a fase de acompanhamento - entrevista de avaliação intercalar igualmente entre o avaliado e o avaliador. Na fase seguinte, avaliação propriamente dita - o avaliado faz a sua autoavaliação que é seguida da avaliação hierárquica pelo avaliador. Seguidamente vem a harmonização e depois a entrevista anual (entre o avaliado e o avaliador) e por último a aprovação final. Para cada uma das três fases do Macroprocesso de AD, utiliza-se uma ficha de avaliação distinta.

Fase 1 - Acordo e compromisso

Nesta fase os avaliadores devem ter definidos e validados todos os objetivos, que identifiquem de forma clara as expectativas para o colaborador e que forneçam uma base para gerir e avaliar o desempenho. A fase de acordo e compromisso é o primeiro momento formal entre o avaliador e o avaliado. O avaliador deve preencher os objetivos e metas na ficha, bem como comunicar o perfil de competências do avaliado e o nível proficiência exigido. A validação da ficha de acordo e compromisso, dá-se com a assinatura de acordo e compromisso no sistema pelo avaliador e avaliado, o avaliador envia a ficha à sua chefia superior para validação.

Fase 2 - Acompanhamento

O avaliador deve acompanhar periodicamente a concretização dos objetivos e o desenvolvimento de competências por parte do avaliado. Poderão existir encontros

pontuais, sempre que necessário, para analisar um conjunto de situações que possa efetivar o desempenho. O avaliado deve realizar e liberar a ficha de autoavaliação dentro dos prazos exigidos e definidos no processo. O técnico de AD deve fazer visitas de acompanhamentos às áreas para esclarecer as dúvidas que ocorrem sobre o desenvolvimento do processo.

Fase 3 - Avaliação Final e Harmonização

Esta fase é constituída por quatro etapas distintas: Autoavaliação, avaliação descendente, harmonização e entrevista final. É nesta fase que é despoletado o PDI com a identificação das áreas de interesse para o colaborador, bem como, também deve ser feita nesta fase a identificação de casos críticos para uma análise pormenorizada e respetivas correções.

A Autoavaliação é a primeira etapa nesta fase, e sem a qual não deve ser possível prosseguir as restantes. A autoavaliação tem apenas carácter preparatório da avaliação, servindo para aproximar as perceções do avaliado e do avaliador sobre as competências observadas. Não se sobrepõe à avaliação efetuada pelo avaliador.

A Avaliação descendente acontece após a conclusão da autoavaliação por parte do avaliado, onde avalia competências e objetivos que foram acordados no início do ciclo de avaliação.

A Harmonização de resultados é a fase onde é efetuada a validação e ajuste das avaliações atribuídas. Este processo permite garantir a distribuição normal das avaliações realizadas.

Por sua vez, a Entrevista Final onde o objetivo é analisar em conjunto com o avaliado, a autoavaliação das competências previamente efetuadas por este, e o grau de cumprimento dos objetivos no ano anterior. Também deverão ser analisados os desvios existentes e identificadas as áreas de melhoria.

No final passa-se para o Plano de desenvolvimento individual, após a comunicação dos resultados deverá ser elaborado entre o avaliador e avaliado. O chefe superior e o avaliado, devem garantir alinhamento entre as avaliações efetuadas e a curva de referência.

Uma vez efetuada a avaliação, são identificados os desvios entre os resultados obtidos e os esperados que servem de entradas ao plano de desenvolvimento individual. O avaliador e o avaliado entram em acordo na definição dos cursos e ou ações de desenvolvimento.

Contudo, durante o ciclo, poderão surgir algumas situações que mereçam um tratamento especial. Estas podem ser consideradas Alterações Funcionais quando no decorrer do ciclo a alteração do avaliado, ou em caso de o avaliador mudar de função (sempre que

ocorra a saída de um avaliador, deverá ser assegurado que antes da sua saída, são realizadas as avaliações de todos os elementos da equipa); e alteração com outras especificidades para o caso de funções com mais de uma chefia na estrutura hierárquica, e que por isso deve ter o feedback simultâneo de todos os avaliadores.

2.3.4. Modelo de Carreiras

O modelo prevê a existência de duas tipologias de carreira: a Carreira Técnica e a Carreira de Gestão, desenhando as possibilidades de evolução numa carreira em Y.

A carreira evolui desde a função de auxiliar, assistente, técnico generalista, e depois pode seguir carreira Técnica ou de Gestão, conforme se pode verificar no esquema abaixo:

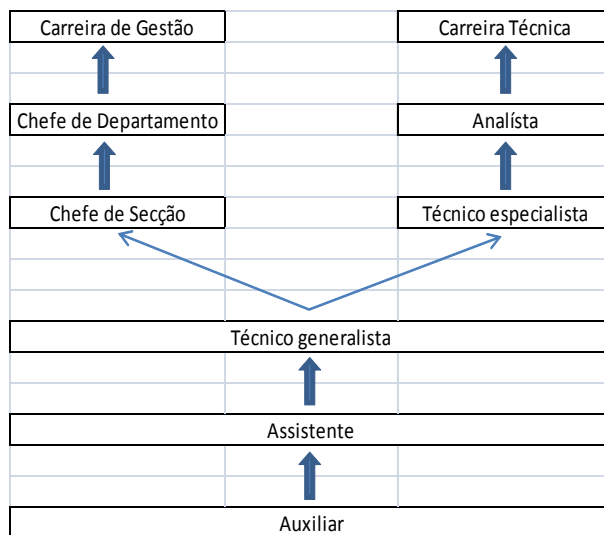


Tabela 3 - Evolução da carreira Técnica ou de Gestão

Fonte: palestra sobre o Modelo Integrado de Gestão do Capital Humano, feita pela Direção de Recursos Humanos da Sonangol Distribuidora, em fevereiro de 2013

A Carreira de Gestão permite evolução para funções com elevado nível de responsabilidade na gestão de estruturas orgânicas, e a Carreira Técnica permite para funções com elevado nível de especialidade e conhecimento específico na área onde atua.

Com base nas bandas funcionais identificadas no processo de nivelamento de funções, foram definidos para o Modelo de Carreiras 12 níveis de carreira correspondentes, de evolução vertical, cada um com 3 níveis de progressão distintos - Base, Médio e Avançado:

Banda Funcional				Níveis de Carreira	Níveis de Progressão	
1	Gestão de Topo	Técnica	(...)			
			1.4	→	12	→
			1.5		11	→
2	Gestão Intermédia	Especialista	2.1		10	→
			2.2	→	9	→
			2.3		8	→
			2.4		7	→
3	Técnica		3.1		6	→
			3.2	→	5	→
			3.3		4	→
4	Apoio e Operacional		4.1		3	→
			4.2	→	2	→
			4.3		1	→

Tabela 4 - Níveis de progressão de carreira

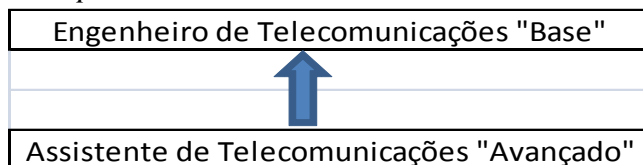
Fonte: palestra sobre o Modelo Integrado de Gestão do Capital Humano, feita pela Direção de Recursos Humanos da Sonangol Distribuidora, em fevereiro de 2013

A evolução de um colaborador para outra função deve seguir um conjunto de regras também na forma como é realizado o enquadramento no nível de progressão da nova função que ocupa.

Deste modo, de acordo com o tipo de movimento, “o enquadramento deve ser feito da seguinte forma:

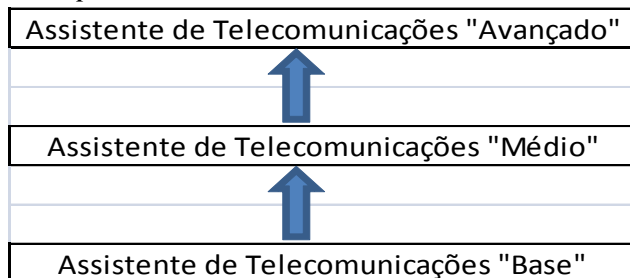
- **Promocão:** nos casos de movimentação vertical por promoção, ao evoluir para um nível de carreira superior, o colaborador irá ser enquadrado no nível de progressão Base.

Exemplo:



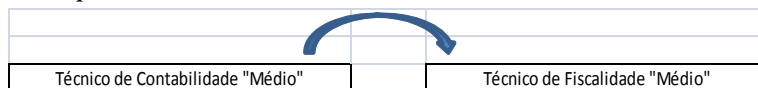
- **Progressão:** nos casos de movimentação horizontal por progressão, o colaborador evolui naturalmente para o nível de progressão imediatamente seguinte, seguindo sempre a lógica de Base para Médio, e de Médio para Avançado.

Exemplo:



- **Mobilidade:** *nos casos de movimentação horizontal, em que o colaborador evolui para uma função do mesmo nível, deverá ser enquadrado no mesmo nível de progressão da função origem.*”

Exemplo:



Fonte: palestra sobre o Modelo Integrado de Gestão do Capital Humano, feita pela Direção de Recursos Humanos da Sonangol Distribuidora, em fevereiro de 2013

A análise e avaliação dos critérios propostos irá aferir a elegibilidade dos colaboradores às movimentações de progressão, promoção ou mobilidade, mediante as vagas existentes na organização, que devem ser objetivas, ou seja, deverá ser apresentado o detalhe da Unidade organizativa / Função a que se referem.

Cada um dos critérios, Promoção, Progressão e Mobilidade, terá uma ponderação para o cálculo da elegibilidade do colaborador, de acordo com o tipo de movimento, que representa o grau de importância de cada critério.

Contudo, é responsabilidade do colaborador: participar nas sessões de esclarecimento sobre o modelo, identificar / conhecer possíveis movimentações, conhecer o processo de Carreiras (critérios, modelo e percursos), comprometer-se com a operacionalização eficaz do modelo e participar na definição do seu plano de carreira.

2.3.5. Modelo de Compensação e Benefícios

Após a análise do processo de AD, das características do Plano de carreira e seu impacto sobre o desempenho dos colaboradores e sua motivação para o trabalho, não podemos deixar de fazer referência ao retorno visível e imediato que o colaborador recebe em função do trabalho executado e algum adicional em função da qualidade de seu trabalho.

O rendimento individual de cada colaborador é composto pela Compensação Fixa, Compensação Variável e Benefícios.

“A Compensação Fixa é composta pelo Salário Base + outras componentes fixas periódicas + outras componentes fixas não periódicas:

- *Salário Base: Retribuição fixa paga periodicamente ao longo do ano, definida com base nos requisitos exigidos à função;*
- *Outras componentes fixas periódicas: outros pagamentos de retribuição fixa, específicos da função, da política geral da empresa ou do conjunto das empresas (Sonangol E.P. e suas Subsidiárias), sendo atribuídos de forma periódica independentemente do desempenho do colaborador;*

- *Outras componentes fixas não periódicas: outros pagamentos de retribuição fixa, específicos da função, da política geral da empresa ou do conjunto das empresas (Sonangol E.P. e suas Subsidiárias), sendo atribuídos de forma não periódica independentemente do desempenho do colaborador.*”

“A Compensação Variável pode ser de curto ou de longo prazo:

- *Compensação Variável de Curto Prazo: retribuição para, em um ano, compensar o desempenho demonstrado. O montante é definido de acordo com os critérios de desempenho individual e/ou resultados globais da Empresa e/ou do conjunto das empresas (Sonangol E.P. e suas Subsidiárias);*
- *Compensação Variável de Longo Prazo: retribuição paga para compensar o desempenho, mas apenas é disponibilizada ao colaborador num período superior a 1 ano, normalmente, de 3 a 5 anos.*”

Os Benefícios são a componente diferenciadora que pretende suprir uma necessidade pessoal ou profissional do colaborador, libertando-o de custos adicionais. E desta forma fazer com que se sinta motivado a desempenhar melhor suas atividades de formas a obter mais benefícios e assim estar capacitado para satisfação de maior nível de necessidades e consecutivamente mais motivado.

Desta forma, estão apresentadas as principais características da empresa estudada, de formas a que conhecendo a empresa, sua visão, missão, valores, cultura organizacional, modelos de gestão em uso, em especial os ligados a área de RH, com destaque para o modelo da AD e Plano de Carreira, estejamos em condições de analisar o impacto que o referido modelo está a causar na motivação dos colaboradores da SNLD.

Passamos assim para o Capítulo III, que tem como foco a apresentação do quadro concetual da investigação, caracterização da população e estratificação da amostra.

Capítulo III – Quadro concetual da investigação

3.0. Introdução

Conforme já se frisou, este estudo concentrou-se não no grupo Sonangol, mas apenas numa das suas subsidiárias, a Sonangol Distribuidora, por limitações de tempo e custo.

O que motivou a estudante na escolha desta empresa foi o facto de ser colaboradora da mesma há 10 anos, o que lhe permite conhecer a empresa, sua missão, visão, valores e estratégias, bem como saber que a mesma está a viver um processo de transformação de formas a garantir a sua permanência no mercado.

O facto de trabalhar na empresa facilitou a aquisição da autorização para realização do estudo, e facilitou a realização dos questionários.

3.1. Objetivos da investigação

No geral, este estudo visa analisar a perceção dos colaboradores da Sonangol Distribuidora sobre a influência das características do Sistema de Carreiras na sua motivação profissional. Por esta razão assumiu como título, *A influência das características do Sistema de Carreira na motivação - perceção dos colaboradores da Sonangol Distribuidora.*

A revisão da literatura frisada no capítulo I, mostrou-nos que vários autores defendem a importância dos Sistemas de Carreiras como fatores de aprimoramento da motivação e comprometimento dos colaboradores das organizações. Por isso consideramos muito interessante saber se o atual sistema aplicado na Sonangol Distribuidora poderá estar a contribuir para a motivação dos colaboradores, permitindo a retenção de talento ou, pelo contrário, para a sua desmotivação e consequentemente para uma diminuição do rendimento das suas atividades, ou mesmo para o abandono.

Por outro lado, será decerto interessante para esta empresa, saber qual é a perceção dos seus colaboradores sobre o atual plano de carreira, pois se de facto este plano responde às necessidades dos colaboradores, isto afeta favoravelmente a sua motivação.

Há evidências de que quando um colaborador identifica uma possibilidade real de ascensão na empresa, sente-se reconhecido e seguro profissionalmente. Isto deve ser oferecido aos colaboradores de destaque o mais rápido possível, pois é cada vez maior a competição por pessoas com perfis diferenciados, e se a empresa não está a reconhecer possíveis talentos entre seus colaboradores, está a perder tempo, e poderá perdê-los para seus concorrentes.

3.2. Os principais argumentos que sustentam a importância e a originalidade da investigação

O problema central desta pesquisa consiste no facto da SNLD ter iniciado um novo Plano de Carreira, na tentativa de modificar o anterior cenário em que muitos colaboradores permaneceram na mesma categoria profissional durante muito tempo, e isto afetou negativamente o seu crescimento profissional.

Este Plano de Carreira, está estritamente ligado a AD dos colaboradores e afeta consequentemente o nível de suas remunerações.

Assim sendo, especificamente este estudo visa:

- Listar os aspetos influenciadores da Carreira Interna (antiguidade, formação escolar e profissional, avaliação de desempenho, etc.) – abordado no Capítulo II;
- Analisar as percepções motivacionais dos colaboradores em relação ao atual Sistema de Carreiras (a ser apresentado no capítulo IV); e
- Concluir dizendo quais os aspetos mais relevantes e que características deverão ter estes aspetos para motivar os colaboradores da Sonangol Distribuidora (a ser apresentado na conclusão).

3.3. As implicações práticas da investigação

Atualmente a SNLD conta com 1.632 colaboradores, o que tem dificultado a realização de estudos deste género, apesar de a sua administração ter plena consciência da importância dos mesmos.

Esta pesquisa pode ser importante para a gestão de recursos humanos da SNLD, tendo em vista a maximização do seu desempenho, na medida em que pretende mostrar a opinião dos colaboradores sobre o atual sistema de carreiras, os aspetos que mais valorizam e ainda mostrar a influência deste sistema sobre a sua motivação.

Por outro lado, poderá proporcionar uma contribuição científica tendo em conta que vários autores têm defendido a influência do desenvolvimento das Carreiras profissionais na motivação dos colaboradores das organizações, e este estudo poderá servir de mais uma evidência neste sentido.

3.4. A pergunta de investigação

Na sequência dos objetivos anteriormente apresentados, para a presente pesquisa formulamos a seguinte pergunta:

Quais são os aspetos do Sistema de Carreiras da Sonangol Distribuidora mais relevantes e que características deverão ter esses aspetos para motivar os seus colaboradores?

3.5. Desenho da investigação

Apresentamos no primeiro capítulo a revisão da literatura, a definição e discussão dos conceitos básicos concernentes aos assuntos temáticos desta pesquisa, para responder a questão: *Quais são os aspetos mais relevantes do Sistema de Carreiras da Sonangol Distribuidora e que características deverão ter esses aspetos para motivar os seus colaboradores?*

Para tal, indagamos das aspirações de seus colaboradores e tentamos verificar se a organização tem sido capaz de satisfazê-las com a aplicação do novo Plano de Carreiras. Realmente, é difícil imaginar que um colaborador procure atingir os objetivos de uma empresa, sem que a mesma lhe ofereça meios para que seus objetivos pessoais sejam realizados e é igualmente difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que este tem sido utilizado com diferentes sentidos.

O Plano de Carreira Profissional engloba os conhecimentos específicos da área escolhida, os cursos, graduações, MBA, especificações, as rotinas de trabalho, as atividades extracurriculares, as promoções de cargos recebidas, os projetos construídos, os desafios enfrentados, ou seja, toda a experiência praticada ao longo da vida profissional.

Contudo, para este estudo, concentramo-nos nas promoções e progressões de cargos recebidas, dentro da organização, pelo que importa referir o sistema usado pela SNLD para permitir que seus colaboradores possam progredir profissionalmente.

3.5.1. Modelo de análise

Simplificadamente listamos e caracterizamos no Capítulo II os aspetos influenciadores da carreira interna dentro da SNLD, e terminaremos este trabalho concluindo quais são os aspetos mais relevantes e que características deverão ter esses aspetos para motivar os seus colaboradores.

Será que cada colaborador tem conhecimento dos aspetos determinantes para a sua carreira?

Pelo modelo de desenvolvimento de capital humano (modelo de carreira da SNLD) há dois tipos de Carreira: Carreira de Gestão e Carreira Técnica, com quatro (4) Bandas Funcionais - Apoio Operacional e Administrativo, Técnica, Gestão Intermédia e Gestão de Topo, que percorrem Níveis de Carreira de 1 a 12, e por sua vez cada um destes níveis percorre três (3) Níveis de Progressão - Base, Médio e Avançado.

Esquemáticamente o modelo pode ser representado como se segue:

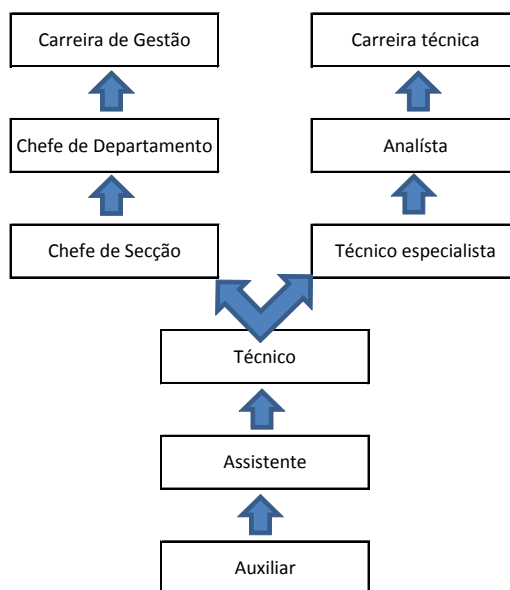


Tabela 5 - Esquema representativo do Modelo HCM

Tendo em conta que os dois tipos de carreiras têm especificações diferenciadas, este estudo concentrou-se na Carreira Técnica, pelo que apenas destacamos os aspetos que influenciam o posicionamento inicial de cada colaborador e o percurso a seguir para realizar uma carreira profissional Técnica, e vamos concluir indicando os aspetos mais relevantes e as características que mais motivam os colaboradores.

O modelo em uso na empresa, define onze (11) aspetos influenciadores do percurso numa Carreira Técnica, bem como o peso que cada um tem, tendo em conta o grau de importância que a Administração da empresa lhes confere.

Entre estes aspetos estão as Habilitações (formação académica e complementar), a Experiência, a Complexidade do trabalho, a Pressão do trabalho, Comunicação e Interação, Exigência física, Condições de trabalho, Responsabilidade sobre orçamentos e ativos, Impacto dos erros na operação, Natureza da Supervisão, e Acesso a informação confidencial.

A SNLD considera como requisitos de entrada a Experiência, Formação académica e Formação complementar (conhecimento), e para o enquadramento na carreira, aspetos ligados à Natureza da função do trabalho e a responsabilização / Natureza da supervisão.

Assim sendo a variável dependente é a variável qualitativa Motivação, é algo interior, significa que está dentro de cada pessoa, e por este motivo somente a própria pessoa tem a capacidade de motivar-se.

E a variável Independente será o Plano de Carreiras, analisada na base de que a Empresa se deve preocupar com as expectativas de seus colaboradores com relação ao emprego, tentar conciliá-las com as exigências da qualidade de atendimento aos seus clientes, definir planos de carreiras como importantes instrumentos de gestão para as questões relacionadas a carreira profissional dentro de uma organização.

Permite ao trabalhador enxergar a trajetória que tem pela frente, em termos de evolução salarial e sua perspectiva de carreira. A carreira do trabalhador deve começar no processo de ingresso no exercício do cargo e prosseguir através do desenvolvimento profissional e de sua atuação dentro da empresa, seguindo até sua reforma.

3.6. Tipo de investigação

Como se trata de uma área de investigação em que ainda não existe um corpo de conhecimento estabelecido que permita a análise detalhada do fenómeno, da realidade sob investigação, seguimos uma abordagem indutiva, com objetivos analíticos que permitirá estudar a relação entre as variáveis dependente e independente.

Esta pesquisa seguiu um estudo descritivo, porque descreve a influência das características do Plano de carreira sobre a motivação dos colaboradores, lista os aspetos influenciadores da carreira interna e identifica quais os aspetos mais relevantes e que características deverão ter para motivar os colaboradores.

Recorremos ao Estudo de Caso, com a utilização da triangulação de dados, fazendo uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos. O recurso aos métodos qualitativos serviu para a recolha e organização dos dados, bem como interpretação dos resultados. Enquanto os métodos quantitativos serviram para o processamento dos dados e para análise e interpretação dos resultados. A integração dos dois métodos fundamenta-se pelo facto da pesquisa dos fatores de motivação profissional apresentar complexidades inerentes à esfera da pesquisa social.

Para este estudo, as variáveis foram avaliadas através de escalas nominais, tendo em conta que esta pesquisa se limitou a responder quais os aspetos do Sistema de Carreira mais relevantes para os colaboradores da SNLD, e que características deverão ter esses aspetos para motivá-los.

Acreditamos que as variáveis selecionadas, através da escala definida, respondem à questão da investigação, através do questionário, técnica de pesquisa aplicada.

O questionário foi dividido em cinco partes: a primeira para medirmos o conhecimento do atual Plano de Carreira e do seu impacto, a segunda para medirmos o funcionamento da AD, a terceira para identificação das características mais valorizadas, a quarta para

identificação da credibilidade no futuro da empresa e a quinta para identificação do perfil do colaborador, primando sempre pelo sigilo e anonimato.

3.7. Ambiente de Investigação

Para este estudo o horizonte temporal é transversal, pois começamos por definir a questão a responder, depois, definir a população a estudar e um método de escolha da amostra e, por último, definir o fenómeno a estudar e os métodos de medição das variáveis de interesse.

Para esta investigação, usamos Fontes Primárias (ou fontes de 1.^a mão), caso concreto de questionários que foram distribuídos presencialmente, administrados de forma direta, isto é, foi o próprio colaborador a preencher o questionário. Este teve maioritariamente perguntas de resposta fechada para evitar que os colaboradores da empresa respondessem com textos longos e conseqüentemente difíceis de interpretar, permitindo-nos efetuar uma boa análise estatística.

Assim, esperamos tirar vantagens da facilidade de preenchimento do questionário escrito por parte dos colaboradores e do tratamento das informações recolhidas.

Para além do questionário escrito, numa primeira fase, fizemos algumas entrevistas guiadas a alguns colaboradores, especialmente da Direção de Recursos Humanos, para nos dotarmos de conhecimentos exatos do atual sistema de carreiras dentro da empresa e assim estarmos em condições de implementar este estudo.

3.8. A caracterização da População

A SNLD é uma empresa subsidiária do grupo Sonangol, que, de acordo dados recolhidos aos 24/08/2015, tem uma base de dados composta por 1.632 colaboradores com atributos bem específicos e diferentes seja em termos de localização geográfica pelo território angolano, áreas funcionais, género, idade, habilitações literárias, etc., pelo que passamos a descrever as suas principais características populacionais:

3.8.1. Distribuição por Províncias

Os 1.632 colaboradores no ativo, estão repartidos por 15 das 18 províncias de Angola pois a SNLD não tem representação na Lunda-Norte, Lunda-Sul e Bengo, conforme se pode verificar no mapa seguinte:

Províncias	N.º de colaboradores
Bié	23
Benguela	173
Cabinda	60
Cunene	11
Huambo	89
Huíla	84
Kwanza Norte	16
Kwanza Sul	39
Kuando Kubango	6
Luanda	986
Malange	36
Moxico	20
Namibe	40
Uíge	13
Zaire	36
Total Geral	1 632

Tabela 6 - Distribuição da população por províncias

3.8.1.1. Distribuição por áreas / Províncias

Esta população está distribuída por 23 áreas, visíveis no organograma da empresa referido no II capítulo (Anexo 2), mas algumas delas têm representação apenas na província de Luanda, consequência na opção de centralização de alguns serviços:

Áreas X Províncias	Bié	Cabinda	Kuando Kubango	Cunene	Huambo	Kwanza Norte	Kwanza Sul	Benguela	Luanda	Huíla	Malange	Moxico	Namibe	Zaire	Uíge	Total Geral
ASSEMBLEIA GERAL									3							3
CONSELHO ADMINISTRATIVO									5							5
CONSELHO FISCAL									2							2
COMISSÃO EXECUTIVA									8							8
Funções Centrais de Alinhamento:																
DIREÇÃO DE MARKETING									19							19
GABINETE DE GESTÃO DE QUALIDADE, SEGURANÇA, SAÚDE E AMBIENTE						1		1	22	1	1					26
GABINETE DE AUDITORIA E CONTROLO INTERNO									14							14
DIREÇÃO DE PLANEAMENTO E CONTROLO DE GESTÃO									13							13
GABINETE DE REGULAÇÃO E RELAÇÕES INSTITUCIONAIS									8							8
ASSISTENTE JURÍDICO									5							5
Funções Centrais de Suporte:																
DIREÇÃO DE FINANÇAS	1	4			6	1	2	8	72	6	2	2	3	2	2	111
DIREÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	2	7			5	1	3	14	110	4	4		1	4	1	156
DIREÇÃO DE INFORMAÇÃO E TECNOLOGIAS		2			1			3	46	2	1					55
DIREÇÃO DE SERVIÇOS GERAIS		1		1	14		3	20	80	4	1					124
Operações:																
DIREÇÃO DE LOGÍSTICA	4	11	1	1	9	6	10	24	69	13	13	5	9	10	2	187
DIREÇÃO DE ESTUDOS PROJETOS E MANUTENÇÃO	4	8	1		9		4	21	69	9	2	2	1	4	1	135
DIREÇÃO DE TRANSPORTE	7	14	3	2	28	4	11	57	176	33	8	4	16	5	3	371
DIREÇÃO DE PRODUÇÃO DE LUBRIFICANTES									64							64
Unidades de Negócio:																
UNIDADE DE AVIAÇÃO	1	4		5	4		1	9	99	3	2	3	5	6		142
UNIDADE DE CONSUMO	1			1	3	1	1	4	19	2	1	1	1		1	36
UNIDADE DE LUBRIFICANTES	1	5			4		2	7	27	4		1	2	3	2	58
UNIDADE DE MARINHA		1						2	17				1	1		22
UNIDADE DE RETALHO	2	3	1	1	6	2	2	3	39	3	1	2	1	1	1	68
Total Geral	23	60	6	11	89	16	39	173	986	84	36	20	40	36	13	1632

Tabela 7 - Distribuição da população por áreas / províncias

3.8.1.2. Distribuição por género / Províncias

Dos 1.632 colaboradores 76% (1.244 colaboradores) são do sexo masculino e 24% (388 colaboradores) do sexo feminino, cuja distribuição por províncias é a seguinte:

Províncias	N.º de colaboradores	Feminino	%	Masculino	%
Bié	23	2	9%	21	91%
Benguela	173	38	22%	135	78%
Cabinda	60	12	20%	48	80%
Cunene	11	1	9%	10	91%
Huambo	89	19	21%	70	79%
Huíla	84	17	20%	67	80%
Kwanza Norte	16	2	13%	14	88%
Kwanza Sul	39	8	21%	31	79%
Kuando Kubango	6	-	0%	6	100%
Luanda	986	268	27%	718	73%
Malange	36	6	17%	30	83%
Moxico	20	1	5%	19	95%
Namibe	40	9	23%	31	78%
Uíge	13	2	15%	11	85%
Zaire	36	3	8%	33	92%
Total Geral	1632	388	24%	1244	76%

Tabela 8 - Distribuição da população por género / províncias

3.8.1.3. Distribuição por idade / Províncias

Dos 1.632 colaboradores cerca de 16% estão entre os 25 e 35 anos, 22% entre 36 a 45 anos, 44% entre 46 a 55 anos, e 18% estão entre 56 a 60 anos de idade, distribuídos da seguinte forma pelas 15 províncias:

Províncias	N.º de colaboradores	25 - 35 anos	%	36 - 45 anos	%	46 - 55 anos	%	56 - 60 anos	%
Bié	23	10	43%	5	22%	4	17%	4	17%
Benguela	173	9	5%	28	16%	92	53%	44	25%
Cabinda	60	13	22%	15	25%	28	47%	4	7%
Cunene	11	3	27%	5	45%	3	27%	-	0%
Huambo	89	15	17%	19	21%	34	38%	21	24%
Huíla	84	16	19%	20	24%	32	38%	16	19%
Kwanza Norte	16	4	25%	3	19%	4	25%	5	31%
Kwanza Sul	39	8	21%	12	31%	14	36%	5	13%
Kuando Kubango	6	2	33%	3	50%	1	17%	-	0%
Luanda	986	153	16%	195	20%	465	47%	173	18%
Malange	36	7	19%	13	36%	12	33%	4	11%
Moxico	20	5	25%	11	55%	4	20%	-	0%
Namibe	40	6	15%	11	28%	20	50%	3	8%
Uíge	13	7	54%	4	31%	1	8%	1	8%
Zaire	36	5	14%	9	25%	13	36%	9	25%
Total Geral	1632	263	16%	353	22%	727	44%	289	18%

Tabela 9 - Distribuição da população por idade / províncias

3.8.1.4. Distribuição por habilitações literárias / Províncias

Dos 1.632 colaboradores cerca de 50% (814) têm apenas o ensino de base - até 8.ª classe, os restantes 50% estão com habilitações que vão desde o ensino médio até o doutoramento. Entre estes temos 24% (384) com o ensino médio, 7% (120) com o bacharelato, 18% (292) licenciados, 1% (21) com o Mestrado e apenas 1 colaborador (0%) com o Doutoramento.

Isto significa que a maioria da população (74%) tem o Ensino de Base e Médio e apenas 26% tem o Ensino Superior, o que justifica a estratégia da empresa em proporcionar periodicamente aos seus colaboradores formações de forma a ultrapassar o seu baixo nível académico, e de igual modo dar certas facilidades aos colaboradores que querem dar continuidade aos seus estudos.

Nota-se também que o nível académico é bem diversificado entre as 15 Províncias, conforme se espelha no seguinte mapa:

Províncias	N.º de colaboradores	Ensino Base	%	Ensino Médio	%	Bacharel	%	Licenciatura	%	Mestrado	%	Doutoramento	%
Bié	23	8	35%	10	43%	3	13%	2	9%	0	0%	0	0%
Benguela	173	117	68%	33	19%	6	3%	14	8%	2	1%	1	1%
Cabinda	60	24	40%	16	27%	7	12%	12	20%	1	2%	0	0%
Cunene	11	6	55%	2	18%	2	18%	1	9%	0	0%	0	0%
Huambo	89	42	47%	37	42%	0	0%	8	9%	2	2%	0	0%
Huíla	84	53	63%	19	23%	3	4%	8	10%	1	1%	0	0%
Kwanza Norte	16	10	63%	3	19%	1	6%	2	13%	0	0%	0	0%
Kwanza Sul	39	21	54%	13	33%	4	10%	1	3%	0	0%	0	0%
Kuando Kubango	6	4	67%	1	17%	1	17%	0	0%	0	0%	0	0%
Luanda	986	450	46%	206	21%	81	8%	235	24%	14	1%	0	0%
Malange	36	19	53%	11	31%	2	6%	4	11%	0	0%	0	0%
Moxico	20	7	35%	11	55%	2	10%	0	0%	0	0%	0	0%
Namibe	40	19	48%	14	35%	3	8%	4	10%	0	0%	0	0%
Uíge	13	3	23%	6	46%	2	15%	1	8%	1	8%	0	0%
Zaire	36	31	86%	2	6%	3	8%	0	0%	0	0%	0	0%
Total Geral	1632	814	49,88%	384	23,53%	120	7,35%	292	17,89%	21	1,29%	1	0,06%

Tabela 10 - Distribuição da população por habilitações literárias / províncias

Contudo, para este estudo, tendo em conta a grande diversidade da população em termos de localização geográfica, iremos considerar, por conveniência, como foco populacional apenas 4 províncias (Luanda, Benguela, Huambo e Huíla), que representam cerca de 81,6% da população geral (1.332 colaboradores), refletindo assim as suas principais características:

Áreas X Províncias	Huambo	Benguela	Luanda	Huíla	Total Geral
ASSEMBLEIA GERAL			3		3
CONSELHO ADMINISTRATIVO			5		5
CONSELHO FISCAL			2		2
COMISSÃO EXECUTIVA			8		8
Funções Centrais de Alinhamento:					
DIREÇÃO DE MARKETING			19		19
GABINETE DE GESTÃO DE QUALIDADE, SEGURANÇA, SAÚDE E AMBIENTE		1	22	1	24
GABINETE DE AUDITORIA E CONTROLO INTERNO			14		14
DIREÇÃO DE PLANEAMENTO E CONTROLO DE GESTÃO			13		13
GABINETE DE REGULAÇÃO E RELAÇÕES INSTITUCIONAIS			8		8
ASSISTENTE JURÍDICO			5		5
Funções Centrais de Suporte:					
DIREÇÃO DE FINANÇAS	6	8	72	6	92
DIREÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	5	14	110	4	133
DIREÇÃO DE INFORMAÇÃO E TECNOLOGIAS	1	3	46	2	52
DIREÇÃO DE SERVIÇOS GERAIS	14	20	80	4	118
Operações:					
DIREÇÃO DE LOGÍSTICA	9	24	69	13	115
DIREÇÃO DE ESTUDOS PROJETOS E MANUTENÇÃO	9	21	69	9	108
DIREÇÃO DE TRANSPORTE	28	57	176	33	294
DIREÇÃO DE PRODUÇÃO DE LUBRIFICANTES			64		64
Unidades de Negócio:					
UNIDADE DE AVIAÇÃO	4	9	99	3	115
UNIDADE DE CONSUMO	3	4	19	2	28
UNIDADE DE LUBRIFICANTES	4	7	27	4	42
UNIDADE DE MARINHA		2	17		19
UNIDADE DE RETALHO	6	3	39	3	51
Total Geral	89	173	986	84	1332

Tabela 11 - Características da população definida por conveniência em termos de posição geográfica

Por outro lado, e considerando que o objeto deste estudo é a carreira técnica e esta não tem representação em todas as províncias, iremos nos concentrar nas Funções Centrais de Suporte, Operações e Unidades de Negócios, o que irá refletir cerca de 75,4% da população geral (1.231 colaboradores) que passa a representar o total da população a ser estudada:

Áreas X Províncias	Huambo	Benguela	Luanda	Huíla	Total Geral
Funções Centrais de Suporte:					
DIREÇÃO DE FINANÇAS	6	8	72	6	92
DIREÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	5	14	110	4	133
DIREÇÃO DE INFORMAÇÃO E TECNOLOGIAS	1	3	46	2	52
DIREÇÃO DE SERVIÇOS GERAIS	14	20	80	4	118
Operações:					
DIREÇÃO DE LOGÍSTICA	9	24	69	13	115
DIREÇÃO DE ESTUDOS PROJETOS E MANUTENÇÃO	9	21	69	9	108
DIREÇÃO DE TRANSPORTE	28	57	176	33	294
DIREÇÃO DE PRODUÇÃO DE LUBRIFICANTES			64		64
Unidades de Negócio:					
UNIDADE DE AVIAÇÃO	4	9	99	3	115
UNIDADE DE CONSUMO	3	4	19	2	28
UNIDADE DE LUBRIFICANTES	4	7	27	4	42
UNIDADE DE MARINHA		2	17		19
UNIDADE DE RETALHO	6	3	39	3	51
Total Geral	89	172	887	83	1231

Tabela 12 - Características da população definida por conveniência em termos funções

De referir que esta decisão tem haver também com a dificuldade de acesso as demais províncias, dificuldades financeiras e disponibilidade de deslocação, pelo facto de a pesquisa ser levada por uma estudante que conta apenas com recursos pessoais, incrementando consideravelmente as limitações em recursos humanos, financeiros e tempo.

3.8.2. A estratificação da Amostra

A amostra desta pesquisa será selecionada através do método de amostragem probabilístico estratificado.

Considerando a população de 1231 colaboradores, o tamanho da amostra calculado estatisticamente com uma margem de erro de 5% e um nível de confiança de 95%, será de 293 colaboradores, repartidos de acordo com o peso de cada uma das 4 províncias no total da população:

Tamanho da amostra X Províncias	Huambo	Benguela	Luanda	Huíla	Total Geral
Total Geral	89	172	887	83	1231
Peso (quantidade de colaboradores da província/total da população)	7%	14%	72%	7%	100 %
Amostra	21	41	211	20	293

Tabela 13 - Estratificação da amostra

3.9. Recolha de dados

Levamos algum tempo para a implementação dos questionários, devido a necessidade de conciliação da agenda pessoal, familiar e profissional da estudante, que passou por problemas de saúde durante sensivelmente 6 meses.

Após a devida autorização da DRHD, que comunicou por escrito às várias áreas de formas a garantir as condições mínimas solicitadas pela estudante e a disponibilidade dos colaboradores em participarem, foi possível a realização desta etapa no decorrer do mês de dezembro de 2016.

Reforçamos aqui que os resultados conseguidos foram fruto da disponibilidade total da estudante, muita agilidade e trabalho pois para além de se ter deslocado via terrestre da sua cidade natal à 3 províncias, sendo Benguela que dista cerca de 357,8 Km (cerca de 4 h 42 minutos), Huambo 407,6 Km (cerca de 6 h 22 minutos) e Luanda 901,9 Km (cerca de 12 h 46 minutos), dentro de cada localidade teve que fazer várias deslocações pelo facto das diversas áreas não funcionarem na mesma infraestrutura, ou seja as várias áreas estão localizadas em pontos geográficos diferentes.

A metodologia usada foi o uso de Fontes Primárias, ou seja, os questionários que foram distribuídos pela estudante e administrados de forma direta, isto é, foi o próprio colaborador a preencher o questionário, depois de uma breve explicação sobre a forma correta de interpretação das várias questões. Com a vantagem de a maioria das perguntas serem de resposta fechada para evitar que os colaboradores da empresa perdessem muito tempo e respondessem com textos longos e conseqüentemente difíceis de interpretar.

Iniciamos numa sexta-feira, dia 02/12/16 em Benguela onde visitamos 4 pontos, sendo edifício principal, área de manutenção, área de atendimento e base de transportes, e com isto precisávamos de 41 questionários e conseguimos 48.

No dia 05/12/16 segunda-feira trabalhamos no Huambo, onde visitamos 3 pontos, sendo o edifício principal, área de manutenção e área de atendimento (onde conseguimos estar com trabalhadores da área de transportes dada a hora que coincidia com o período de carregamento de viaturas para expedição de combustíveis e assim não justificou irmos até a base de transportes). Precisávamos de 21 questionários e conseguimos 37.

Após isto a estudante regressou ao Lubango para cumprir com algumas tarefas de formas a que a área onde trabalha não fosse prejudicada pelo facto de estar a realizar este estudo, e na semana seguinte, numa segunda-feira dia 12/12/16, iniciamos a recolha em Luanda. Dada sua extensão exigiu maior espírito de sacrifício pois as áreas estão dispersas umas das outras em cerca de 20 Km e dado ao tráfego existente nesta cidade perde-se algum tempo na estrada. Assim de acordo calendário proposto pela DRHD fomos autorizados a

visitar o edifício principal, a fábrica de lubrificantes, a base de transportes e novamente o edifício principal para últimos detalhes e encerramento da atividade.

Começamos no edifício principal, com a ideia de manter a mesma metodologia das províncias anteriores, mas aqui conseguimos apenas 102 participações e encontramos alguma resistência em cerca de 50 colaboradores para responder ao questionário na hora solicitada.

Assim optamos por deixar os questionários para recolher no dia 15 (dia que estava programado para trabalhos neste ponto) de formas a não forçar os colaboradores a interromper a sua atividade normal e incentivá-los a participar. Dos questionários deixados recolhemos apenas 12, mostrando um desinteresse por parte destes colaboradores.

Mas, para nossa felicidade e sucesso deste trabalho, este acontecimento foi único, pois no dia 13/12/16 deslocamo-nos a fábrica de lubrificantes e tivemos grande participação dos colaboradores conseguindo 35 questionários.

No dia seguinte, quarta-feira 14/12/16, fomos até a Base de Transportes ponto a destacar pelo grande interesse de participação dos colaboradores bem como dos chefes diretos que fizeram questão de igualmente participar, sendo possível sairmos dali com 86 questionários.

No dia 15/12/16, voltamos ao edifício principal conforme já foi mencionado conseguimos recolher 12 questionários e terminamos com um encontro com a DRHD para apresentarmos um resumo de como correu a atividade, dificuldades encontradas e informamos que em Luanda havíamos conseguido a participação de 235 colaboradores. Resultado satisfatório e que ultrapassou nossas expectativas. Estava ainda em falta a província da Huíla, que estrategicamente foi deixada para o final pois a estudante por residir e trabalhar ali, sentia-se mais confiante no que toca a participação de seus colegas dada a relação direta que mantinham.

Assim, por último, foi realizada a recolha na Huíla no dia 20/12/16 terça-feira, passando por 4 pontos, sendo o edifício principal onde a estudante exerce suas atividades profissionais, base de transportes, área de atendimento sita dentro das instalações da Sonangol Logística e a área de atendimento sita no aeroporto, e com isto precisávamos de 20 e foram recolhidos 40 questionários.

Um resultado acima da necessidade fazia parte da estratégia para suprir resultados abaixo em outras províncias e mesmo nesta após a anulação daqueles que não respondem os critérios exigidos. Mas o resultado acabou por ser muito acima do previsto pela aderência dos colaboradores que se mostraram muito interessados em colaborar para o seu sucesso

académico da conhecida colega de trabalho, e assim teria sido deselegante dizer aos colegas de trabalho que já não era necessário pois já tinha atingido o número desejado.

Finda a recolha de dados na Huíla, os resultados gerais foram os seguintes:

Localidade	População	Peso	Amostra	Recolhidos	Diferença
Benguela	172	14%	41	48	7
Huambo	89	7%	21	37	16
Huíla	83	7%	20	40	20
Luanda	887	72%	211	235	24
	1.231	100%	293	360	67

Tabela 14 - Resumo da recolha de dados amostra / população

Felizmente adotamos a estratégia de recolher questionários em número acima da necessidade (tamanho da amostra) pois apesar dos esclarecimentos dados pela estudante talvez pelo baixo grau académico da maioria dos colaboradores, verificamos que dos 360 questionários respondidos, 45 estavam mal preenchidos e/ou incompletos o que nos obrigou a invalidá-los, pois não cumpriam com os requisitos necessários e iriam influenciar negativamente os resultados deste estudo.

Assim passamos a considerar os seguintes resultados:

- Numa população de 1.231 colaboradores a amostra obrigatória para garantirmos uma margem de erro de 5% e um nível de confiança de 95%, era de 293 questionários;
- Inquerimos 360 colaboradores, isto é 122,87% da amostra (mais 67 colaboradores do que era preciso);
- Dos 360 questionários respondidos, foram anulados 45 (12,5%) e considerou-se válidos 315 (87,8%);
- Os 315 válidos correspondem a 107,5% da amostra de 293, ou seja, mais 22 questionários / colaboradores.

Localidade	População	Peso	Amostra	Questionários			
				Recolhidos	Anulados	Válidos	Desvio
Benguela	172	14%	41	48	7	41	0
Huambo	89	7%	21	37	1	36	15
Huíla	83	7%	20	40	9	31	11
Luanda	887	72%	211	235	28	207	-4
	1.231	100%	293	360	45	315	22

Tabela 15 - Resumo da recolha de dados: questionários válidos / anulados

Contudo, o desvio é positivo (+22) mas não é uniforme pelas várias províncias, pois em Benguela não houve desvio, no Huambo o desvio foi de +15, na Huíla um desvio de +11 e em Luanda um desvio de -4. Mas pelo facto de não ser nosso objetivo fazer análises isoladas por províncias não consideramos relevante esta constatação.

3.10. Limitações do estudo

A dimensão da empresa objeto do estudo, a diversidade de áreas funcionais e dispersão geográfica são os principais pontos a considerar como limitações do estudo, contudo dada a grande motivação da estudante foram usadas estratégias a fim de superar tais limitações.

Por outro lado, dada a atual estrutura da empresa e a necessidade de alguma burocracia a oficialização do processo de recolha de dados, a permissão para este efeito também foi um fator que criou alguma desmotivação e quase a alteração do estudo para outra empresa, contudo a estudante foi persistente e não desistiu perante o primeiro não.

Felizmente a solicitação foi feita com antecedência suficiente e quando o documento chegou a Comissão Executiva da Sonangol Distribuidora, teve imediatamente despacho favorável.

Uma vez adquirida a permissão, constatou-se como limitação ao estudo a necessidade de deslocação a outras províncias o que exigia da estudante uma organização de seus deveres a nível pessoal, familiar e profissional, bem como a disponibilidade de valores financeiros para suportar as despesas inerentes a tais viagens não só para si como de alguém que a pudesse auxiliar com o seu filho mais novo, na altura bebé de 12 meses de idade.

Assim, afirmamos que o facto de a pesquisa ter sido levada por uma estudante que contou apenas com recursos pessoais, incrementou consideravelmente as limitações em recursos humanos, financeiros e tempo.

Todavia acreditamos que a observância dos aspetos metodológicos minimizou os efeitos das limitações apontadas.

Quanto às limitações de prática de pesquisa nesta área, esperamos que tenham sido supridas pela supervisão do orientador e pela revisão bibliográfica.

3.11. Resultados esperados

Mesmo com as limitações e considerando os aspetos tendentes a sua minimização, com o estudo da literatura, com o auxílio do orientador, com as entrevistas particularizadas, com os resultados do questionário e, especialmente, com a análise estatística de dados, esperamos que esta pesquisa esclareça, a perceção dos colaboradores da Sonangol

Distribuidora sobre a influência das características do Sistema de carreiras na sua motivação profissional.

Esperamos estar em condições de afirmar quais são os aspetos mais relevantes do atual Sistema de Carreiras e que características deverão ter esses aspetos para motivar os colaboradores da Sonangol Distribuidora.

Considerando que a Sonangol Distribuidora tem os seus recursos humanos distribuídos por uma faixa etária repartida em dois grupos, dos 18 aos 45 anos (39%) e dos 46 aos 60 anos (61%), com habilitações académicas diversificadas, que se pode agrupar em nível básico e médio (74%) e nível superior (apenas 26%), conforme dados da Direção de Recursos Humanos, acreditamos que o estudo vai mostrar um nível considerável de trabalhadores motivados pelo novo Plano de Carreiras. Que valoriza entre os vários aspetos caracterizadores do mesmo as habilitações académicas e que, para sentirem-se mais motivados, será fundamental que o referido Plano de Carreira seja mais afetado pela elevação do nível académico dos colaboradores, ou seja, o facto de o colaborador aumentar o nível académico tenha uma consequência direta na sua carreira.

Acreditamos que a maioria dos colaboradores mesmo que esteja descontente com algumas situações ligadas a não realização de uma carreira profissional, estão motivados a permanecer na empresa e dar o seu melhor.

Capítulo IV – Resultados e discussão

4.0. Introdução

Tal como já referimos no Capítulo III, o questionário foi repartido em 5 partes sendo a primeira para conhecimento do atual Plano de carreira e do seu impacto na motivação do colaborador.

Uma vez que a base do referido plano é a AD dedicamos a segunda parte ao conhecimento do funcionamento da mesma.

Consequentemente, como um dos nossos objetivos é analisar a importância que os colaboradores dão aos aspetos que influenciam na carreira definidos pela empresa, na terceira parte listamos esses aspetos e tentamos avaliar algumas hipóteses para a melhoria do Plano de Carreira.

Considerando que a possibilidade de fazer carreira influencia a motivação do colaborador em continuar na empresa, destinamos a quarta parte para identificar a credibilidade no futuro da empresa.

E por último, a quinta parte foi destinada a identificação do perfil do colaborador, em intervalos pré-definidos de formas a garantir o anonimato e podermos validar se a amostra cumpre com as principais características da população.

Assim sendo, este capítulo é destinado a análise dos resultados obtidos, e usamos como ponto de partida a ultima parte do questionário (parte 5 – destinada a identificação do perfil do colaborador).

4.1. Validação da amostra

Para analisarmos o quanto a amostra de 315 questionários respondidos é representativa para a população de 1.231 colaboradores, validamos as principais características, pelas 4 Províncias selecionadas (Huambo, Benguela, Luanda e Huíla), conforme apresentado na tabela 13.

Tamanho da amostra X Províncias	Huambo	Benguela	Luanda	Huíla	Total Geral
Total Geral	89	172	887	83	1231
PESO (quantidade de colaboradores da província/total da população)	7%	14%	72%	7%	100 %
Amostra	21	41	211	20	293

Tabela 13 - Estratificação da amostra

Passamos de seguida a analisar as principais características da população fazendo uma comparação com os dados amostrais:

4.1.1. Distribuição por áreas / Províncias

Tendo em conta que a população está distribuída por 23 áreas, mas algumas delas têm representação apenas na província de Luanda, consequência da opção de centralização de alguns serviços, não vimos necessidade de identificar os colaboradores participantes pela área (direção / departamento / secção) onde trabalham.

De igual modo o facto da relação entre a motivação do colaborador e o plano de carreira não depender unicamente da área em que o colaborador está inserido, reforçou esta decisão.

4.1.2. Distribuição por género / Províncias

A população estudada caracteriza-se pelo facto dos seus colaboradores serem 76% do sexo masculino e 24% do sexo feminino, pelo que passamos a analisar como se comporta esta característica para a amostra de 315 colaboradores inqueridos (usando a questão n.º 75 do nosso questionário):

Províncias	N.º de colaboradores	Feminino	%	Masculino	%
Benguela	41	13	32%	28	68%
Huambo	36	11	31%	25	69%
Huíla	31	8	26%	23	74%
Luanda	207	64	31%	143	69%
Total Geral	315	96	30%	219	70%

Tabela 16 - Distribuição da amostra por género/ províncias

Constatamos que dos 315 colaboradores inqueridos, 70% são do sexo masculino e 30% do sexo feminino, pelo que não consideramos relevante o desvio referente a esta característica populacional (-6% para os homens e +6% para mulheres).

4.1.3. Distribuição por idade / Províncias

A população reparte-se pelos seguintes intervalos: 16% dos colaboradores estão entre os 25 e 35 anos, 22% entre 36 a 45 anos, 44% entre 46 a 55 anos, e 18% estão entre 56 a 60 anos de idade, pelo que passamos a analisar a mesma característica para a amostra inquerida (usando a questão n.º 72 do nosso questionário):

Províncias	N.º de colaboradores	Menos de 25	%	25 a 35	%	36 a 45	%	46 a 55	%	56 a 60	%	Mais de 60	%
Benguela	41	0	0%	2	5%	11	27%	21	51%	7	17%	0	0%
Huambo	36	0	0%	7	19%	11	31%	12	33%	6	17%	0	0%
Huíla	31	0	0%	3	10%	6	19%	17	55%	5	16%	0	0%
Luanda	207	0	0%	41	20%	45	22%	89	43%	32	15%	0	0%
Total Geral	315	0	0%	53	17%	73	23%	139	44%	50	16%	0	0%

Tabela 17 - Distribuição da amostra por idade/ províncias

Verificamos que 17% dos colaboradores estão entre os 25 e 35 anos, 23% entre 36 a 45 anos, 44% entre 46 a 55 anos, e 16% estão entre 56 a 60 anos de idade, pelo que também não consideramos relevante o desvio referente a esta característica populacional.

4.1.4. Distribuição por habilitações literárias / Províncias

Cerca de 50% da população (49,88%) têm apenas o ensino de base - até 8.^a classe, os restantes 50% (50,12%) estão com habilitações que vão desde o ensino médio até o doutoramento. Entre estes temos 23,53% com o ensino médio, 7,35% com o bacharelato, 17,89% licenciados, 1,29% com o Mestrado e apenas 0,06% com o Doutoramento.

Isto significa que a maioria da população (74%) tem até o nível Médio e apenas 26% tem o Ensino Superior.

A mesma característica tem a seguinte distribuição para a amostra de 315 colaboradores:

Províncias	N.º de colaboradores	Ensino de Base	%	Ensino médio	%	Bacharel	%	Licenciatura	%	Mestrado	%	Doutoramento	%
Benguela	41	7	17%	18	44%	4	10%	11	27%	1	2%	0	0%
Huambo	36	9	25%	11	31%	10	28%	5	14%	1	3%	0	0%
Huíla	31	9	29%	13	42%	3	10%	6	19%	0	0%	0	0%
Luanda	207	45	22%	60	29%	21	10%	66	32%	15	7%	0	0%
Total Geral	315	70	22%	102	32%	38	12%	88	28%	17	5%	0	0%

Tabela 18 - Distribuição da amostra por habilitações literárias/ províncias

Apenas 22% dos colaboradores com ensino de base - até 8.^a classe, os restantes 78% estão com habilitações que vão desde o ensino médio até o doutoramento. Entre estes temos 32% com o ensino médio, 12% com o bacharelato, 28% licenciados, 5% com o Mestrado e 0% com o Doutoramento.

Notamos que há um desvio significativo relativamente a esta característica, pelo que consideramos que houve uma melhoria do nível académico dos colaboradores, pois a amostra reflete -28% dos colaboradores com nível académico básico, o que pode ser justificado pelo facto dos colaboradores terem dado continuidade aos seus estudos.

Mas por alguma razão as suas habilitações não foram atualizadas em seus processos individuais, dentro da empresa. O porquê de isto acontecer, talvez seja o caso de alguns

deles acreditarem que a empresa não dá importância ao aumento do nível académico dos colaboradores e assim não fazerem chegar a DRHD os respetivos diplomas / certificados. Ou talvez se justifique com o facto da DRHD não considerar tais comprovativos, pelo facto de existir algum procedimento que a impeça de atualizar a informação.

Em entrevista a DRHD, foi confirmado que alguns colaboradores já informaram o acréscimo de determinadas formações, tendo sido dado o exemplo que um colaborador entrou para empresa com 12.^a classe (ensino médio) e continuou seus estudos terminando a licenciatura, mas pelo facto de a empresa não ter vaga para técnicos o colaborador continua registado como assistente e assim não tem benefício a nível de enquadramento pelo facto de ter concluído o curso superior.

Esta constatação oferece-nos a oportunidade de fazer alguma sugestão de melhoria no processo, para aumentar a motivação dos colaboradores.

4.1.5. Distribuição por antiguidade (tempo de serviço) /Províncias

Dos 1.632 colaboradores, cerca de 5,76% (94) trabalham na empresa há menos de 5 anos, 19,67% (321) entre 6 a 10 anos, 22,67% (370) entre 11 a 20 anos, 35,23% (575) trabalham na empresa entre 21 a 30 anos, 16,67% (272) há mais de 30 anos. Significando que a maioria da população (75%) trabalha na empresa há mais de 10 anos.

Esta característica tem o seguinte comportamento para a amostra de 315 colaboradores:

Províncias	N.º de colaboradores	1 a 5	%	6 a 10	%	11 a 20	%	21 a 30	%	Mais de 30	%
Benguela	41	0	0%	2	5%	16	39%	13	32%	10	24%
Huambo	36	0	0%	14	39%	5	14%	8	22%	9	25%
Huíla	31	0	0%	8	26%	2	6%	17	55%	4	13%
Luanda	207	19	9%	45	22%	43	21%	67	32%	33	16%
Total Geral	315	19	6%	69	22%	66	21%	105	33%	56	18%

Tabela 19 - Distribuição da amostra por tempo de serviço/ províncias

Cerca de 6% (19) trabalham na empresa há menos de 5 anos, 22% (69) entre 6 a 10 anos, 21% (66) entre 11 a 20 anos, 33% (105) trabalham na empresa entre 21 a 30 anos, 18% (56) há mais de 30 anos.

Isto significa que a maioria dos colaboradores inqueridos (72%) trabalha na empresa há mais de 10 anos, pelo que não é relevante o desvio de -3% referente a esta característica populacional.

4.2. Análise dos resultados

Após validação da amostra, confirmamos que os 315 colaboradores cumprem com as principais características da população estudada, com exceção das habilitações literárias onde se regista alguma melhoria.

Assim passamos a analisar os resultados obtidos, separando as 4 partes do questionário, e apresentando as respostas para cada questão, permitindo a sua análise de forma individual e consequentemente uma abordagem mais alargada a nível da empresa.

4.2.1. Conhecimento do atual Plano de Carreira

Seguindo o pensamento referido no Capítulo I, as pessoas motivam-se para o trabalho por diferentes razões, mas aqui destacamos a ambição de trabalhar em uma empresa que permita aprender e crescer, ser bem remunerado e assim estar motivado a dar o seu melhor, dando assim muita importância aos Planos de Carreira.

Estes permitem que cada colaborador saiba onde está e até onde pode ir, interligando os seus objetivos individuais e profissionais, definindo ações / comportamentos que lhe permitam realizar seus sonhos através desse emprego.

1. Ao perguntarmos se o colaborador conhece o modelo que lhe permite fazer uma carreira dentro da empresa, apresentamos como possíveis respostas *Sim*, *Não*, *Um pouco*, e os resultados foram:

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Sim</i>	23	20	26	112	181	57,5
<i>Não</i>	9	7	0	37	53	16,8
<i>Um pouco</i>	9	9	5	58	81	25,7
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 20 - Análise dos resultados do questionário - 1.ª pergunta

É visível que a maioria dos colaboradores inquiridos conhece o modelo que permite fazer carreira na SNLD, cerca de 83,2%, apesar de 25,7% sentirem que este conhecimento não é assim tão profundo (conhecessem um pouco).

Este é um aspeto positivo, uma vez que conhecendo o referido modelo o colaborador passa a perceber que o fazer ou não uma carreira não depende unicamente da empresa, das características do modelo de carreiras que a mesma adota, como já foi referido no Capítulo I.

Importa analisar a situação dos 16,8% que responderam que não conhecessem, pois poderá ser realmente falta de conhecimento do referido plano, como também o facto de não sentirem o seu impacto, levando-os a responder que não o conhecem.

Pelas entrevistas feitas à DRHD, confirmamos que as divulgações foram feitas em encontros coletivos, passando por todas as províncias, e no final foram deixados ficheiros com as apresentações. Isto permitiu que mesmo para aqueles colaboradores, que coincidentemente estivessem ausentes no dia da apresentação, tivessem acesso a referida informação.

Assim sendo, somos de opinião que os referidos 16,8% não tiveram acesso a informação por falta de interesse ou por não estarem satisfeitos com a implementação do referido modelo.

Aqui, importa referir a constatação feita no Capítulo I, é importante que cada colaborador seja o mais realista possível, e defina metas individuais para as quais realmente tenha capacidade de realização. Caso contrário, tornar-se-á uma pessoa permanentemente desmotivada e crítica a todo processo organizacional.

2. Quisemos saber quando foi a última vez que o colaborador recebeu uma promoção ou progressão, separando o período antes da implementação do modelo (mais de 4 anos), tendo obtido como resultados, os seguintes:

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Há mais de 4 anos</i>	21	9	17	69	116	36,8
<i>Entre 2 a 4 anos</i>	7	9	5	55	76	24,1
<i>Há menos de 2 anos</i>	2	5	7	20	34	10,8
<i>Nunca</i>	11	13	2	63	89	28,3
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 21 - Análise dos resultados do questionário - 2.ª pergunta

De referir que, retirando 36,8% dos colaboradores, que já beneficiaram de promoção ou progressão de carreira há mais de 4 anos altura em que ainda não estava a decorrer o atual modelo, cerca de 34,9% já sentiram o impacto do atual modelo. Visto que, de acordo informação da DRHD em entrevista, a partir da sua implementação todas as promoções ou progressões foram fruto da avaliação de desempenho.

Importa referir que 24,1% beneficiou há mais de 2 anos e 10,8% mais recentemente (até 2 anos).

Assim, relacionando esta questão à anterior, e olhando para o facto de que a maioria dos colaboradores inqueridos está na empresa há mais de 10 anos, somos a acreditar que a resposta dos 16,8% de que não conhecem o modelo, não seja efetivamente que não conhecessem.

A justificação pode estar ligada ao facto de que ainda não sentiram o impacto do referido plano, pois recentemente apenas 10,8% beneficiaram de promoção ou progressão de carreira. Ou seja, como não sentiram o impacto da AD num passado recente (2 anos) acabam por estar esquecidos de que já evidenciaram tal benefício.

Isto leva-nos a acreditar que há necessidade de a empresa reforçar as palestras elucidativas sobre este assunto, garantindo a sua compreensão por todos os colaboradores. Importa igualmente referir que a bibliografia apontada no Capítulo I nos mostra que o Plano de Carreira deve ser vantajoso tanto para a empresa quanto para o colaborador, para permitir o crescimento mútuo.

Ressalta-nos o facto de que 28,3% dos colaboradores afirmou que nunca teve este benefício, isto é, nem antes nem depois da implementação do plano de carreira. Há necessidade de a empresa procurar obter um motivo para este cenário e procurar implementar uma estratégia que inverta este quadro, afinal, esta estagnação pode provocar alguma desmotivação e conseqüentemente afetar os resultados da empresa.

3. Conhece o caminho que sua carreira irá percorrer se beneficiar de progressão ou promoção de Carreira?

Para esta questão, começamos por reforçar a diferença entre Progressão de Carreira (movimentação horizontal) e Promoção de Carreira (movimentação vertical), para que o colaborador pudesse refletir sobre as duas possibilidades, e as respostas obtidas foram:

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Sim</i>	27	22	25	127	201	63,8
<i>Não</i>	12	14	3	63	92	29,2
<i>Nunca ouvi falar</i>	2	0	3	17	22	7,0
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 22 - Análise dos resultados do questionário - 3.ª pergunta

A maioria dos colaboradores, cerca de 63,8% conhecesse o caminho que sua carreira pode percorrer, mas é significativa a parcela de colaboradores que não entende este processo ou desconhece-o totalmente.

Vejamos que a carreira, de acordo regras do HCM, pode alterar horizontalmente, permitindo a progressão, ou, verticalmente, permitindo a promoção.

Se 36,2% dos trabalhadores não dominam esta informação, podem ter beneficiado de uma progressão e não se terem apercebido da relação entre esta alteração e a avaliação de desempenho e/ou entre esta e o plano de carreira, afetando assim a resposta anterior, e igualmente da questão que se segue.

Há, portanto, necessidade de a empresa melhor elucidar seus colaboradores sobre estes aspetos. Contudo, se estes não estiverem realmente interessados na possibilidade de ascender profissionalmente de pouco adiantará o esforço da empresa. O interesse em fazer ou não uma carreira depende de pessoa para pessoa, de suas ambições e do que pode fazer para satisfação de seus desejos.

4. Como classifica o atual modelo, quando o compara aos anteriores?

Como respostas válidas, os colaboradores tiverem a opção de afirmar que o atual plano é melhor ou mesmo muito melhor que os anteriores, que está tudo igual ou simplesmente não têm opinião, e, que está pior ou mesmo muito pior.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Muito melhor</i>	4	2	1	15	22	7,0
<i>Melhor</i>	19	17	24	68	128	40,6
<i>Igual</i>	4	7	2	29	42	13,3
<i>Pior</i>	4	0	0	23	27	8,6
<i>Muito pior</i>	1	0	0	7	8	2,5
<i>Sem opinião</i>	9	10	4	65	88	27,9
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 23 - Análise dos resultados do questionário - 4.ª pergunta

Como respostas obtivemos que 47,6% afirmam que o atual modelo é melhor (sendo para 7% muito melhor e 40,6% melhor).

Este aspeto é positivo, uma vez que a literatura mostra que a empresa cria um Plano de Carreira para garantir a retenção dos colaboradores, principalmente a retenção de talentos. Trabalhadores alinhados permitem a criação de equipas, garantem o alinhamento dos seus objetivos pessoais aos da empresa.

Apenas 11,1% o vêem como pior em relação aos anteriores. Contudo, cerca de 13,3% dizem estar igual, o que podemos relacionar aos 27,9% que responderam que não têm opinião, talvez porque quando não sentem resultados deixam de acreditar no plano e passam a desvalorizá-lo.

Importa referir que os 27,9% que não tiveram opinião, pode significar um grupo que deve ser bem analisado dentro da empresa. Este grupo pode representar colaboradores que não se importam com a empresa, apenas estão ali pelo salário, ou seja, se está melhor ou pior não lhes faz diferença.

5. A base para sua carreira evoluir são os resultados da sua AD. Em que período já foi avaliado o seu desempenho? (Pedimos que cada colaborador assinalasse todos os anos em que foi avaliado).

Analisando o período em que os 315 colaboradores inquiridos foram avaliados, nota-se que de apenas 47,6% em 2012 o número passou para 94,0% em 2016, ressaltando o facto de que apenas 6% ficaram de fora do processo de AD. Isto mostra que o processo está a melhorar, garantindo que todos sejam parte integrante.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>2012</i>	15	17	22	96	150	47,6
<i>2013</i>	24	29	25	145	223	70,8
<i>2014</i>	34	36	31	195	296	94,0
<i>2015</i>	34	36	30	195	295	93,7
<i>2016</i>	34	36	30	195	295	93,7
<i>Nunca foi avaliado</i>	7	0	0	12	19	6,0

Tabela 24 - Análise dos resultados do questionário - 5.ª pergunta

Contudo há necessidade de a empresa analisar porquê que 6% ficaram de parte neste processo, para que possam eliminar este ponto nos períodos seguintes.

Seria de facto interessante tentar especificar a nível das 4 províncias estudadas qual a que mais contribuiu para esta falha e desta forma identificar os colaboradores fora do processo e consequentemente analisar os motivos.

Vimos que dos colaboradores inquiridos a maior percentagem de não avaliados no último ano foi em Benguela, onde ficaram de parte 17,1% da amostra (7 colaboradores), seguida por Luanda com 5,8% (12 colaboradores) e Huíla com 3,2% (apenas 1 colaborador). Destaca-se que no Huambo todos os colaboradores inqueridos foram avaliados em 2016.

Resumo – Parte 1:

A primeira parte do questionário serviu para concluirmos que a maioria dos colaboradores inquiridos conhece o plano de carreira (cerca de 83,2%), mas apenas 63,8% sabe o caminho que a sua carreira pode seguir se beneficiar de progressão ou promoção de carreira. Isto despertará à empresa para a intensificação da passagem de informação relacionada ao HCM e AD.

Vejamos, que o conhecimento da diferença entre uma promoção e uma progressão deve ser básico para a compreensão de todo modelo, uma vez que qualquer alteração em termos de carreira passa por uma das duas possibilidades. Aqui não nos interessa falar apenas da mobilidade de uma área para outra.

Cerca de 47,6% afirma que o modelo é melhor que os anteriores, apesar de apenas 34,9% ter beneficiado do processo da AD, recebendo promoção ou progressão de carreira.

Isto mostra que o modelo está a ganhar a confiança dos colaboradores, ou seja, alguns deles apesar de ainda não terem sentido impacto dos seus resultados, mas por terem visto que já funcionou para outros colaboradores passam a estar motivados a mudar de atitude e quem sabe podemos afirmar que passam a melhorar seu desempenho.

Um ponto positivo a apontar é o facto de que nos últimos 3 anos o processo foi sendo ajustado e melhorado e com isso a empresa conseguiu garantir que 94% dos colaboradores (inquiridos) fosse avaliado, refletindo uma melhoria significativa.

É, portanto, uma constatação de que a maioria dos colaboradores inquiridos conhece o atual Plano de Carreira e afirma que este modelo é melhor que os anteriores e alguns deles até já sentiram o impacto da AD na sua carreira.

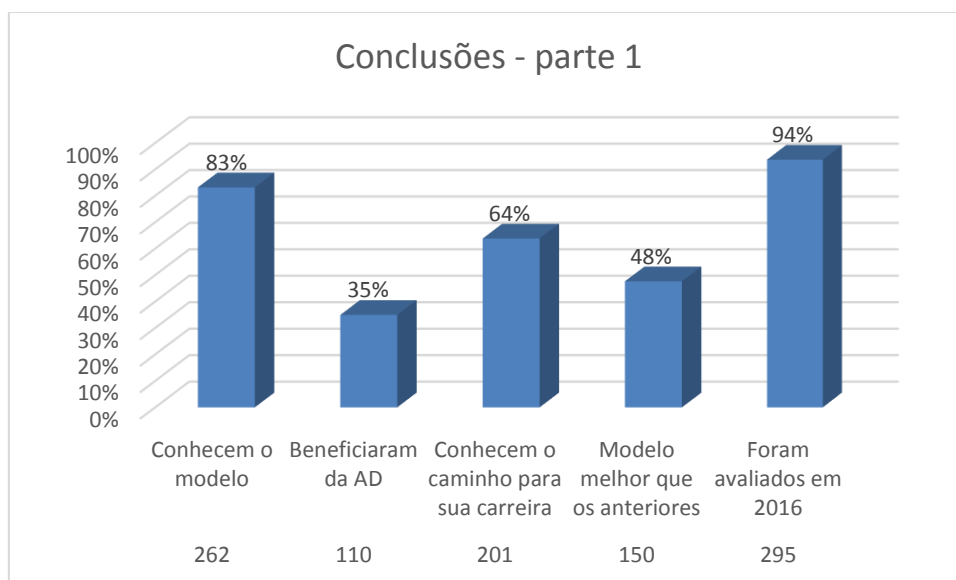


Gráfico 1 - Conclusões da 1.ª parte do questionário

Como pontos negativos, importa referir o facto de o conhecimento sobre o Plano de Carreira não ser uniforme por todos colaboradores.

Cerca de 16,8% afirmaram que não conhecem o referido plano, e, 29,2% não têm conhecimento sobre o caminho que podem percorrer dentro da empresa.

Cerca de 25,8% dizem que conhecem "um pouco", o que é muito relativo, bem como nos preocupa o facto de 7% dizerem que nunca ouviram falar de promoções ou progressões.

Estes aspetos levam-nos a concluir que há grande necessidade de a empresa investir mais na comunicação deste processo, pois sem que os colaboradores o percebam o mesmo terá seu sucesso comprometido.

Preocupa-nos de igual modo o facto de 36,8% terem sido promovidos ou beneficiado de alguma progressão de carreira há mais de 4 anos, portanto tal benefício não foi originado pela AD. Este grupo pode estar desmotivado porque sem perceber muito bem o processo da AD e não vendo o impacto deste nas suas carreiras, acabam por não acreditar e consequentemente não darem o seu melhor desempenho.

Agravado ao facto de 28,3% nunca terem sentido nenhum destes benefícios, nem antes nem depois da implementação do processo de AD, caracteriza-se assim um grupo que tem a partida razão para não dar credibilidade a este processo.

A empresa deve preocupar-se também com os 27,9 % que afirmaram não ter opinião, podendo estar aqui um grupo contagiante e que pode influenciar os demais colaboradores.

Podem ser pessoas que não se importam com os resultados da empresa, nem com a forma como o trabalho é feito, com a forma como é avaliado, se é avaliado ou não. Pode significar um grupo que está ali apenas para receber um salário no final de cada mês, e, portanto, colaboradores com os quais a empresa não pode contar efetivamente.

Assim sendo, e sabendo que o desempenho humano, e a forma de torná-lo mais eficaz é o foco principal para o aumento da produtividade, como já referiu Maria Tavares (2010), é de facto preocupante para a SNLD ter este tipo de colaboradores.

Consequentemente é fundamental a elaboração e implementação do processo de AD, o que torna lógica a interligação entre este processo e o novo plano de carreira. Com isto a empresa garante o acompanhamento contínuo e permanente do desempenho dos colaboradores, e assim pode identificar casos críticos e agir de forma a influenciá-los positivamente no processo de aceitação de tais políticas.

4.2.2. Conhecimento do funcionamento da avaliação de desempenho?

As entrevistas à DRHD mostraram-nos que uma das estratégias do RH da SNLD, é a gestão de desempenho de formas a identificar as competências organizacionais e individuais, e com a AD compromete-se a analisar os resultados e aperfeiçoá-los.

Como referiu Maria Tavares (2010) as ações da gestão de desempenho devem ser executadas por todos os gestores, independentemente da sua área, o que está a ser seguido pela SNLD, que pretende acima de tudo garantir a sua sobrevivência no mercado.

Isto levou a empresa a mudar de paradigma e tornar seus gestores não apenas gestores de pessoas, mas parte integrante dos Recursos Humanos da organização, necessidade de atualizar seus processos, atividades e procedimentos.

Assim, após a identificação das competências necessárias em cada função, a AD permite analisar as competências desenvolvidas por cada colaborador, permite que estes se autoavaliem com base nas metas e resultados, melhorando seu desempenho e garantindo a concretização de uma carreira.

Importa aqui referir, Robbins (2005), que afirmou que até certo ponto, o desempenho depende da habilidade de interagir eficazmente com seus colegas e chefes, o que inclui aprender a ouvir, comunicar as ideias de maneira mais clara e a ser um membro mais eficaz na equipa.

É fundamental que a AD funcione a partir do momento que o Plano de Carreira está completo. Conforme referimos na revisão bibliográfica, o Plano de Carreira deve ter o enquadramento atual do colaborador, onde ele quer e pode chegar e os passos ou caminho a seguir para alcançar seus objetivos.

Para esta parte, solicitamos que os colaboradores nos ajudassem a perceber como tem funcionado a sua AD, usando algumas afirmações que poderiam concordar ou discordar, bem como saber como vêm a relação entre a AD e o Plano de Carreira, podendo apontar algum aspeto positivo ou negativo deste processo.

Com os aspetos apontados pelos colaboradores como pontos positivos e negativos, através da questão n.º 20 e 21, chamou-nos atenção o facto de termos algumas respostas bem coincidentes.

Entre elas está o facto de muitos colaboradores das províncias de Benguela, Huambo e Huíla, terem dito que a AD não funciona bem ou não tem bons resultados porque são avaliados por chefes que se encontram em Luanda e assim não acompanham as suas atividades nem conhecem as suas dificuldades.

Confirmamos com a equipa da DRHD que sim, alguns colaboradores têm o chefe direto a funcionar em Luanda. Por esta razão, há aqui necessidade de se relacionar este facto às respostas que mostram alguma desmotivação ou negativismo.

Vamos assim, para esta parte fazer uma análise dos resultados por províncias, para se descartar a desvantagem de trabalhar numa província e ser avaliado por um chefe que está fisicamente noutra província.

Importa referir que não há nenhum caso de o colaborador estar em Luanda e ser avaliado por um chefe que esteja em outra província, mas sim colaboradores de outras províncias serem avaliados por chefes que estão em Luanda (facto relacionado com a centralização de funções).

6. O Sistema de avaliação de desempenho é justo?

Analisando as respostas colhidas, vimos que a maioria dos colaboradores, cerca de 41,6%, concorda que sim, o sistema de AD é justo, enquanto 37,2% contrariam, ou seja, dizem que não, não é justo. Contudo 21,3% é imparcial, não tem opinião definida.

Se concordam que o sistema é justo, estão satisfeitos com o resultado e motivados a continuar a fazer parte deste processo. Acreditam que com ele têm maior probabilidade de crescimento dentro da empresa, ou maior probabilidade de obterem outros benefícios.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	8	7	9	32	56	17,8
<i>Concordo</i>	11	16	8	40	75	23,8
<i>Não concordo nem discordo</i>	8	5	7	47	67	21,3
<i>Discordo</i>	6	7	6	59	78	24,8
<i>Discordo totalmente</i>	8	1	1	29	39	12,4
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 25 - Análise dos resultados do questionário - 6.ª pergunta

A análise por províncias mostra-nos que 42% dos colaboradores de Luanda não concordam que o sistema de AD seja justo, pelo que não se coloca aqui a questão de o chefe estar ou não na mesma província.

Segue-se a província de Benguela em 34% e o Huambo e Huíla com 22%, que poderá estar relacionado ao facto de o chefe estar em Luanda, mas não necessariamente se deve unicamente a este fator. Mesmo avaliados por um chefe que trabalha na mesma província eles poderão achar que o resultado não é justo.

7. O meu chefe acompanha a minha atividade?

A AD é despoletada pela avaliação do superior hierárquico direto, o que exige que, para que seja imparcial e justo, faça um acompanhamento da atividade do colaborador avaliado, pelo que consideramos importante saber se isto se verifica ou não.

Cerca de 64,4% dos colaboradores inquiridos afirma que seu chefe acompanha a sua atividade, mas 20,7% dizem que não, e cerca de 14,9% não têm opinião clara.

Isto chama-nos atenção, pois a condição primordial é existir o acompanhamento.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	16	13	8	51	88	27,9
<i>Concordo</i>	11	16	11	77	115	36,5
<i>Não concordo nem discordo</i>	7	4	3	33	47	14,9
<i>Discordo</i>	2	2	8	26	38	12,1
<i>Discordo totalmente</i>	5	1	1	20	27	8,6
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 26 - Análise dos resultados do questionário - 7.ª pergunta

Analisando os resultados por províncias vemos que a opção "discordo ou discordo totalmente" está mais frisada nas respostas da província da Huíla, com 29%, logo poderá estar relacionada com o facto de o chefe estar em Luanda. Mas segue-se Luanda com 22%, não se aplicando a possibilidade de o chefe estar em outro ponto geográfico, e depois Benguela com 17% e Huambo com 8%, onde já existe esta possibilidade.

Quer dizer que há chefes diretos que, independentemente de estarem ou não na mesma província, não acompanham devidamente a atividade dos colaboradores, implicando com isso que cometam algumas injustiças na hora da avaliação do seu desempenho.

8. O meu chefe comunica bem as suas expetativas para a equipa?

Outra condicionante muito importante é a comunicação, que deve ser clara e objetiva, e confirma-se que a maioria, 53,6%, concorda que essa comunicação é bem-feita, o que é realmente positivo para garantia de sucesso da AD.

Contudo, é relevante que 24,2% contrariam esta prática, e outros 22,2% não dizem nem sim, nem não.

Este aspeto está ligado ao facto de alguns chefes diretos não estarem a desempenhar o seu verdadeiro papel. Não acompanham a atividade dos colaboradores, não comunicam, não estão assim a contribuir para o sucesso do processo de AD.

Aqui está um aspeto, que poderá levar-nos a propor alguma melhoria pois sem clareza na comunicação os resultados são afetados negativamente.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	13	17	7	38	75	23,8
<i>Concordo</i>	12	12	7	63	94	29,8
<i>Não concordo nem discordo</i>	8	3	9	50	70	22,2
<i>Discordo</i>	5	3	5	36	49	15,6
<i>Discordo totalmente</i>	3	1	3	20	27	8,6
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 27 - Análise dos resultados do questionário - 8.ª pergunta

Contudo notamos que a distribuição geográfica ser diferente entre o chefe e o colaborador não implica que não haja uma boa comunicação entre eles, pois a maior relevância desta resposta está em Luanda, com 27%, mas segue-se a Huíla com 26%, Benguela com 19% e Huambo com 11%.

9. Eu e o meu chefe temos uma boa relação de trabalho?

O relacionamento entre chefe direto e subordinado é fator importantíssimo para o sucesso do processo de AD, tendo sido satisfatório o resultado de que 70,2% dos colaboradores confirmam que há um bom relacionamento, apesar de 15,6% não terem espelhado sua opinião, e 14,3% não concordarem.

Ressaltamos aqui o impacto do chefe direto que não acompanha, não comunica e consequentemente o relacionamento entre ele e o subordinado não é salutar. Há necessidade de a empresa reverter este cenário, garantindo para o cargo de chefia pessoas com o perfil adequado, de formas a garantir o sucesso das políticas organizacionais.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	17	23	11	58	109	34,6
<i>Concordo</i>	12	8	12	80	112	35,6
<i>Não concordo nem discordo</i>	8	3	4	34	49	15,6
<i>Discordo</i>	2	0	3	22	27	8,6
<i>Discordo totalmente</i>	2	2	1	13	18	5,7
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 28 - Análise dos resultados do questionário - 9.ª pergunta

O resultado de 14,3% não concordarem poderia estar ligado ao facto de alguns colaboradores de outras províncias serem avaliados por gestores que se encontram em Luanda e conseqüentemente não ser possível uma relação melhor. Mas, isto não se comprova quando fazemos uma análise dos resultados por províncias, pois vemos que a maior percentagem está em Luanda com 17%, seguindo-se a Huíla com 13%, Benguela com 10% e Huambo com 5%.

10. Tenho permissão para tomar decisões que afetam o meu trabalho?

O poder de decisão nem sempre pode ser atribuído ao livre arbítrio, dependendo muito do tipo de atividade exercida pelo colaborador e do grau de influência desta nos resultados finais. Está também ligada a capacidade do colaborador e a demonstração da mesma ao longo de determinado período.

Por esta razão não consideramos ponto negativo o facto de 22,5% não terem opinião precisa e 27% dizerem que não lhe é dada essa permissão. Pois para esta existir tem que haver antecipadamente a conquista de confiança entre o chefe direto e o colaborador.

Contudo, é satisfatório para o colaborador o facto de lhe ser dada permissão para tomar decisões que afetam seu trabalho, assim é positivo o resultado de cerca de 50,5% dos colaboradores estarem nesta situação. Isto é sinal de que sua chefia confia nas suas capacidades e no sentido de responsabilidade para com as conseqüências que podem advir de uma decisão mal tomada.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	6	9	7	35	57	18,1
<i>Concordo</i>	11	18	9	64	102	32,4
<i>Não concordo nem discordo</i>	11	4	7	49	71	22,5
<i>Discordo</i>	7	3	6	33	49	15,6
<i>Discordo totalmente</i>	6	2	2	26	36	11,4
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 29 - Análise dos resultados do questionário - 10.ª pergunta

Analisando por províncias, vemos que a falta de permissão para tomar decisões que afetam o trabalho é mais acentuado em Benguela com 32%, seguindo-se Luanda com 28%, Huíla com 26% e Huambo com 14%, assim sendo o facto de o chefe estar perto ou longe não implica necessariamente uma impossibilidade para tal.

Importa sim, que o chefe direto acompanhe a atividade, conheça as competências do colaborador e este tenha demonstrado conhecimento, maturidade e responsabilidade suficientes.

Algo que, por sinal, não acontece de um dia para outro. É fruto do desempenho demonstrado pelo colaborador, dos resultados do seu trabalho, que são aspetos considerados ao longo da AD.

Consequentemente tudo isto é afetado pela forma como o gestor (chefe direto) desempenha o seu papel, como acompanha, como comunica, como se relaciona com o colaborador.

11. A avaliação permite eliminar as minhas dificuldades?

Um dos objetivos da AD é identificar as dificuldades do colaborador de formas a que as mesmas sejam eliminadas.

Nesta senda, obtivemos como resultados que metade dos colaboradores já sentiram a eliminação de suas dificuldades, pois 50,1% dos inquiridos assim concordaram, 23,5% não tiveram opinião exata ao contrário de 26,3% que negaram esta afirmação.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	14	6	8	37	65	20,6
<i>Concordo</i>	15	13	8	57	93	29,5
<i>Não concordo nem discordo</i>	7	8	7	52	74	23,5
<i>Discordo</i>	3	4	5	36	48	15,2
<i>Discordo totalmente</i>	2	5	3	25	35	11,1
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 30 - Análise dos resultados do questionário - 11.ª pergunta

Analisando esta questão por províncias vemos que quem mais negou que a AD esteja a contribuir para eliminar suas dificuldades, foi a província de Luanda com 29%, depois Huíla com 26%, Huambo com 25% e Benguela com 12%, logo também não comprova que a causa seja o chefe estar em Luanda e o técnico em outra província.

Tudo passa pelo acompanhamento do chefe direto e pelo desempenho do colaborador. Se o chefe direto não cumpre com a sua missão, não acompanha a atividade do colaborador, implica que não irá detetar as verdadeiras dificuldades do mesmo.

Consequentemente, não conhecendo as dificuldades dos colaboradores, não conseguirá contribuir para que as mesmas sejam ultrapassadas. Isto faz com que o colaborador deixe de acreditar no processo.

12. Os objetivos definidos são claros?

Conforme defendeu Robbins (2005) com a teoria de fixação de objetivos, é necessário que objetivos sejam publicados e que o individuo participe na definição dos mesmos, pois assim não os considera impostos e compromete-se com os mesmos e não os abandona.

Constatamos que dos colaboradores inquiridos, 54,6% afirmam que os objetivos da AD são claros, 23,5% não concordam nem discordam e 21,9% são de opinião que os objetivos não são claros o suficiente para garantirem o sucesso da AD.

É positivo o facto de se saber que a maioria dos colaboradores confirma que os objetivos são claros.

Desta forma estão mais motivados, pois conforme afirmou Robbins, as pessoas precisam perceber que o esforço que realiza conduz a uma AD favorável, e quando percebe os objetivos para os quais tem que trabalhar sabe o que tem que fazer e fazendo-o da melhor forma garante seu sucesso.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	7	7	8	36	58	18,4
<i>Concordo</i>	20	13	15	66	114	36,2
<i>Não concordo nem discordo</i>	6	11	4	53	74	23,5
<i>Discordo</i>	4	3	3	30	40	12,7
<i>Discordo totalmente</i>	4	2	1	22	29	9,2
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 31 - Análise dos resultados do questionário - 12.ª pergunta

Analisando por províncias, vemos que quem mais negou esta afirmação foi Luanda com 25%, seguida por Benguela com 19%, Huambo com 14% e Huíla com 13%, portanto descarta-se que o motivo seja a distância geográfica entre o chefe e o colaborador.

A bibliografia mostra-nos que é importante garantir que os colaboradores se apercebam que existem objetivos traçados, para os quais ele pode concordar ou não no ato de acordo da AD. Sendo estes objetivos claros, o colaborador sabe exatamente o que tem que ser atingido com seu trabalho. Desta forma tem o caminho que define suas atividades.

O colaborador tem que ter consciência de que não adianta trabalhar para outros objetivos que não sejam os definidos. De nada servirá o esforço que desempenhou para o alcance de objetivos que não estejam definidos pela organização.

Portanto, para estes colaboradores há necessidade de os consciencializar de que os objetivos traçados têm que ser claros o suficiente para que percebam o que é esperado de suas atividades. Mas não quer dizer, que sejam objetivos por ele definidos. É a empresa que indica os objetivos que pretende alcançar, conforme referimos na Capítulo I.

Precisamos separar, a clareza dos objetivos com a garantia das condições necessárias para a execução dos mesmos. Isto sim é responsabilidade da empresa. Se o objetivo estiver claro, mas a empresa não garantir as condições necessárias, este não deve fazer parte dos pressupostos da AD do colaborador.

13. Os objetivos definidos são possíveis de serem cumpridos?

Estritamente ligada a questão anterior, quisemos saber se para além dos objetivos serem claros são atingíveis (possíveis de serem cumpridos), e o resultado foi que 62,3% concordam que sim. Cerca de 17,1% não tiveram certeza absoluta para responder e 20,7% afirma que não, os objetivos não são possíveis de serem cumpridos.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	7	9	6	39	61	19,4
<i>Concordo</i>	23	13	14	85	135	42,9
<i>Não concordo nem discordo</i>	5	9	4	36	54	17,1
<i>Discordo</i>	2	4	4	28	38	12,1
<i>Discordo totalmente</i>	4	1	3	19	27	8,6
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 32 - Análise dos resultados do questionário - 13.ª pergunta

Reparamos assim que 62,3% dos colaboradores afirmam que os objetivos da AD são possíveis de serem cumpridos, apesar de apenas 54,6% concordarem que os referidos objetivos são claros.

Isto leva-nos a concluir que mesmo que os objetivos não estejam assim tão claros podem ser cumpridos, desde que haja o acompanhamento do chefe direto e a orientação devida que vai proporcionar ao colaborador melhor entendimento do objetivo com sua colocação em prática.

Importa reforçar que o ser possível atingir um objetivo passa principalmente por garantir as condições necessárias para a execução das tarefas que levam ao alcance do mesmo. Logo, antes de tudo a empresa tem este compromisso: garantir as condições necessárias para que o colaborador desenvolva as suas atividades com segurança.

Entre as 4 províncias, vimos que Luanda e Huíla foram as que mais frisaram que os objetivos não são possíveis de serem atingidos com 23% cada uma, seguindo-se Benguela com 15% e Huambo com 14%, não validando a grande argumentação de que pelo facto de o chefe estar longe a AD não é justa, considerando que o chefe longe desconhece as condições e possibilidades para concretização dos objetivos definidos.

O motivo mais aceitável a nosso ver, poderá estar relacionado a falta de condições para a execução das tarefas e conseqüentemente não ser possível atingir o objetivo.

14. Sou avaliado na função de acordo com as atividades que realizo?

Vimos que é primordial que o Plano de Carreira seja completo, começando por refletir o enquadramento atual do colaborador.

Assim, é positivo encontrar um resultado que mostra que cerca de 57,5% afirmam que sim, estão a ser avaliados de acordo atividades que realizam.

Mas, ver que 18,1% tiveram dúvida em responder e mais grave ainda são os 24,5% que afirmaram que não são avaliados pelas atividades que realizam, é negativo para o sucesso tanto da AD como do Plano de Carreira.

Este aspeto foi frisado nas perguntas abertas, onde alguns colaboradores afirmaram que fazem uma tarefa e são avaliados como se fizessem outra, ou seja os colaboradores não estão todos devidamente enquadrados a nível de funções.

Como vamos avaliar justamente um colaborador que, por exemplo, está enquadrado como técnico de finanças e está a fazer trabalho de técnico comercial?

Há grande e urgente necessidade de ser devidamente atualizada a base de dados do RH, a posição de cada colaborador, de formas a garantir que este esteja enquadrado na função certa e assim ser possível a realização de carreira, o que nos leva a considerar como proposta de melhoria para garantir a motivação dos colaboradores.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	12	17	12	39	80	25,4
<i>Concordo</i>	14	9	7	71	101	32,1
<i>Não concordo nem discordo</i>	8	5	5	39	57	18,1
<i>Discordo</i>	1	4	5	33	43	13,7
<i>Discordo totalmente</i>	6	1	2	25	34	10,8
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 33 - Análise dos resultados do questionário - 14.ª pergunta

Este aspeto não tem haver com o facto de o chefe estar em outra província, uma vez que a maior percentagem desta ocorrência foi em Luanda com 28%, seguida pela Huíla com 23%, Benguela com 17% e Huambo com 14%.

Portanto é algo que não está relacionado com a presença física do chefe direto, mas sim com o devido enquadramento do técnico, cabendo ao chefe direto persuadir a quem de direito a fim de garantir a eliminação desta não conformidade.

15. Tenho feedback do meu chefe periodicamente, o que permite que corrija os meus erros ou debilidades?

No tocante à comunicação, o feedback periódico do chefe direto (avaliador) é de extrema importância, pois garante que o colaborador conheça suas habilidades e principalmente suas debilidades em função dos erros ou faltas cometidas.

Assim, é relevante saber que apenas cerca de 50,4% dos colaboradores sentem este feedback, 19% não revelaram a sua opinião e 30,5% afirmam que isto não acontece.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	9	12	7	32	60	19,0
<i>Concordo</i>	12	13	9	65	99	31,4
<i>Não concordo nem discordo</i>	9	7	5	39	60	19,0
<i>Discordo</i>	4	2	5	33	44	14,0
<i>Discordo totalmente</i>	7	2	5	38	52	16,5
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 34 - Análise dos resultados do questionário - 15.ª pergunta

Constatamos que cerca 50,4% dos colaboradores têm feedback do chefe direto o que permite corrigir seus erros, 50,1% afirma que graças a AD tem eliminado suas dificuldades, 53,6% concorda que o chefe direto comunica bem as expetativas para a equipa e 64,4% afirma que o chefe acompanha a sua atividade.

Logo, é positivo que haja este ciclo de aspetos: chefe direto acompanha a atividade, comunica bem as expetativas, o que espera do colaborador, corrige suas debilidades garantindo seu sucesso e dá feedback permanente.

Só assim se garante que o processo da AD serve para ajudar o colaborador e não para discriminá-lo como foi afirmado por um pequeno número de colaboradores.

A possibilidade do chefe que está em outra província não dar o feedback necessário ao colaborador, descarta-se pelo facto de que a maior percentagem de respostas neste sentido foi registada na província de Luanda com 34%, seguida pela Huíla com 32%, Benguela com 27% e Huambo com 11%.

16. O foco da avaliação está no desempenho e não na minha personalidade?

Importa lembrar que foi espelhado no Capítulo I, que a aderência aos processos organizacionais está dependente da motivação dos colaboradores, e esta motivação varia de pessoa para pessoa. Varia em função daquilo que o colaborador mais valoriza.

Parte-se do princípio de que cada colaborador deve auto motivar-se, o que vai permitir que trabalhe cada vez mais e melhor. O colaborador deve estar consciente de que este é o ponto de partida, caso contrário não haverá processo que o satisfaça.

Logicamente, que mesmo existindo motivação por parte do colaborador, se o chefe direto não acompanhar a atividade do colaborador, o seu desempenho, não será capaz de o avaliar justamente.

Se o chefe direto, por exemplo, não separar questões pessoais dos objetivos organizacionais, não irá avaliar justamente o desempenho do colaborador. Acabará por avaliá-lo pela sua personalidade e não pelo seu desempenho.

Cerca de 57,1% afirmam que o foco da AD está realmente no desempenho e não na personalidade, o que é positivo para o sucesso deste processo.

Mas 23,5% abstêm-se de responder e 19,3% sentem que são avaliados pela personalidade, talvez pelo facto de o chefe direto não gostar deles. Este aspeto deve ser totalmente descartado.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	9	9	7	40	65	20,6
<i>Concordo</i>	14	14	12	75	115	36,5
<i>Não concordo nem discordo</i>	11	7	8	48	74	23,5
<i>Discordo</i>	3	5	2	26	36	11,4
<i>Discordo totalmente</i>	4	1	2	18	25	7,9
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 35 - Análise dos resultados do questionário - 16.ª pergunta

É satisfatório um resultado que mostra que a maioria dos colaboradores (57,1%) afirma que são avaliados pelo desempenho o que está relacionado com a maioria (50,4%) concordar que o chefe acompanha a atividade, comunica bem as expectativas para a equipa, o que faz com que a AD permita eliminar dificuldades, e assim comprova-se o resultado de cerca de 41,6% dizerem que o sistema de avaliação de desempenho é justo.

Mas o facto de termos colaboradores, mesmo que a minoria (19%), a pensarem que são avaliados pela sua personalidade é um ponto negativo e poderá ter algum fundamento, pelo que pensamos ser correto propor alguma melhoria neste sentido.

O colaborador tem que ter consciência de que para seu próprio sucesso deve adotar as melhores práticas profissionais, entre elas saber lidar com colegas e seus superiores. Tanto o colaborador como o seu chefe devem evitar conflitos, e adotar sempre atitudes de boa educação e respeito.

A não observância destas práticas poderá gerar sentimentos desagradáveis e pela natureza humana do chefe direto, acabar por influenciar na AD do colaborador.

Mas se o colaborador garantir o seu melhor desempenho, cumprir com suas tarefas e trabalhar em função dos objetivos as regras da AD irão protegê-lo da discriminação ou sentimento de vingança que vem do chefe direto.

Portanto, confirmamos que o sucesso do colaborador está mais nas suas próprias mãos do que nas do seu chefe.

Analisando por províncias, vimos que a maior percentagem de colaboradores que afirmaram que a sua avaliação não é feita pelo desempenho, mas sim pela sua personalidade foi em Luanda com cerca de 21%, seguindo-se Benguela e Huambo com 17% e Huíla com 13%, logo isto não está relacionado unicamente ao facto de o chefe trabalhar em outra província.

17. O resultado do meu desempenho é separado dos resultados do departamento?

A gestão do desempenho é um processo constituído para agregar o universo corporativo associado às unidades de negócios, as equipas, os indivíduos e a liderança, por meio de planos organizacionais sob o ponto de vista sistémico, conforme afirmado por Drucker (1986).

Assim, e aliando isto às características do processo de AD adotadas pela SNLD, os objetivos organizacionais foram repartidos pelas várias direções, e destas para os vários departamentos. Consequentemente, os objetivos departamentais foram repartidos pelos colaboradores de cada departamento.

Por uma questão lógica, o resultado do desempenho do colaborador afeta o resultado do departamento, e o deste afeta o resultado da respetiva direção e consequentemente da organização como um todo.

Portanto, é aceitável que os colaboradores sintam que a avaliação do seu desempenho não esteja separada dos resultados do departamento. Mas esta análise deve ser mais pormenorizada.

Vejamos que cerca de 36,2% dos colaboradores afirmam que sim, o resultado da AD tem estado separado dos resultados do departamento. Isto acontece em casos bem específicos, como por exemplo, o departamento de vendas não atingiu uma meta de vendas de X, mas isto não implica que os colaboradores do referido departamento não tenham tido um bom desempenho.

Os 29,2% que não mostraram uma resposta direta podem fazer parte de um grupo que tem muitas dúvidas e necessita mais esclarecimentos.

Os 34,6% que acreditam que pelo facto do departamento onde estão inseridos não ter bons resultados, mesmo que se tenham esforçado bastante e desempenhado muito bem suas atividades, são logo conotados com baixa AD. Devem ser feitos esclarecimentos dos verdadeiros pontos que condicionaram a sua avaliação (e isto deve ser feito antes de concordarem com a avaliação).

Na verdade, a ficha de acordo da AD, tem vários objetivos, entre os quais estão os objetivos organizacionais (direção / departamento / gabinete / secção) e os objetivos individuais, e tem competências esperadas pela empresa para o colaborador que execute aquela tarefa / função.

Assim sendo, mesmo que o colaborador esteja afeto a um departamento que tenha tido resultados muito baixos, isto só afeta uma parte da sua avaliação. A outra parte é coberta pelo facto de atingir os objetivos pessoais e as competências que a empresa espera dele.

Logo, este tipo de resposta pode estar a surgir em função do colaborador não ter consciência de que o fazer ou não uma carreira profissional, depende mais dele do que da própria empresa. O ter ou não uma boa avaliação de desempenho depende mais dele do que do perfil do seu chefe direto ou dos resultados do departamento.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	4	6	6	25	41	13,0
<i>Concordo</i>	8	10	9	46	73	23,2
<i>Não concordo nem discordo</i>	18	10	6	58	92	29,2
<i>Discordo</i>	6	7	6	55	74	23,5
<i>Discordo totalmente</i>	5	3	4	23	35	11,1
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 36 - Análise dos resultados do questionário - 17.ª pergunta

Esta questão mereceu algum detalhe por parte do RH nas entrevistas feitas e merece estar nas propostas de melhoria para que seja intensificado nos atos de divulgação das regras da AD.

Se os objetivos empresariais são repartidos por objetivos de Direções, estes por sua vez por objetivos de Departamentos que são repartidos pelos objetivos individuais de cada colaborador, implica dizer que em determinado momento o fracasso da empresa, o não atingir dos seus objetivos, é resultado do incumprimento de uma ou várias áreas (departamentos) e conseqüentemente afetará significativamente a AD do colaborador, mas este é apenas um dos pontos considerados numa AD, logo não pode servir para justificar mau desempenho do colaborador.

Analisando por províncias, vimos que os colaboradores de Luanda foram os que em maior percentagem (38%) disseram que o resultado da sua AD não é separado do departamento. Seguiram os colaboradores da Huíla com 32%, Huambo com 28% e Benguela 27%, pelo que importa referir que não está relacionado com a possibilidade de o chefe não estar presente na mesma província.

18. A empresa reconhece o desempenho excelente no trabalho?

“Para maximizar a motivação, as pessoas precisam perceber que os esforços que elas realizam conduzem a uma AD favorável e que essa avaliação vai resultar em recompensas às quais elas valorizam” (Robbins, 2005).

De acordo às entrevistas feitas à DRHD, tomamos conhecimento de que a empresa tem reconhecido o bom desempenho dos seus colaboradores e inclusive premiado aqueles que atingem a nota excelente, “acima das expetativas” e “muito acima das expetativas”.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	5	10	7	27	49	15,6
<i>Concordo</i>	15	15	9	54	93	29,5
<i>Não concordo nem discordo</i>	15	5	10	51	81	25,7
<i>Discordo</i>	2	5	3	40	50	15,9
<i>Discordo totalmente</i>	4	1	2	35	42	13,3
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 37 - Análise dos resultados do questionário - 18.ª pergunta

Cerca de 45,1% afirmam que sim, a empresa reconhece o desempenho excelente, confirmando assim a informação da DRHD.

Isto leva-nos a acreditar que os 25,7% que não deram resposta objetiva e os 29,2% que negaram esta afirmação, encaram a questão por outro ponto de vista.

Talvez tenham considerado como a empresa já reconheceu o “seu” desempenho... ou seja, por várias razões eles poderão ter ficado com avaliação baixa e por isso não terem beneficiado deste reconhecimento, mas isto não quer dizer que a empresa não reconheça.

Constatamos junto da DRHD, que no início do processo foi elevado o número de colaboradores que praticamente ignoraram as orientações, não respeitando principalmente os prazos de assinatura dos acordos. A direção do RH lamentou que esta atitude também foi tomada por algumas pessoas com cargos de chefias e daí a pouca abrangência do processo nos dois primeiros anos.

Após este período, com a divulgação dos resultados e comunicação da lista dos colaboradores premiados com um bónus, o cenário mudou drasticamente. Sentiram a partir daí maior envolvimento tanto dos colaboradores neste processo como dos chefes diretos. Em destaque para os colaboradores que passaram inclusive a cobrar mais de seus chefes diretos, exigindo suas fichas de acordo, suas avaliações com base em evidências dentro dos prazos definidos.

Analisando a nível das 4 províncias, vimos que Luanda teve uma maioria a negar esta afirmação, com cerca de 36%. Percentagem bem superior as das demais províncias estudadas, Huambo com 17%, Huíla com 16% e Benguela com 15%. Portanto, mais uma vez se descarta a possibilidade de isto estar relacionado à posição geográfica do chefe direto.

Tais resultados em nada têm haver com o facto de o chefe estar em outra província, desde que tanto ele como o próprio colaborador esgotem as possibilidades de execução destes procedimentos com as ferramentas que têm a sua disposição, eliminando assim a desvantagem pela distância geográfica entre eles.

19. Como classifica a relação entre a avaliação de desempenho e o plano de carreira?

O Plano de Carreira implementado pela SNLD depende do enquadramento atual do colaborador, aonde quer e pode chegar, e da definição do caminho para alcançar seus

objetivos. Daí para frente, o colaborador só caminha rumo a carreira profissional desejada se tiver bons resultados na sua AD.

Assim, com conhecimento de que a carreira só acontece quando há boa AD, quisemos saber como o colaborador vê esta relação, e assim notamos primeiramente uma pequena percentagem a confirmarem confiança nesta relação.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Muito Boa</i>	2	3	2	6	13	4,1
<i>Boa</i>	9	12	13	45	79	25,1
<i>Nem por isso</i>	18	18	13	94	143	45,4
<i>Má</i>	5	2	3	30	40	12,7
<i>Muito má</i>	7	1	0	32	40	12,7
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 38 - Análise dos resultados do questionário - 19.ª pergunta

Cerca de 45,4% respondeu que não é uma relação nem boa nem má, pois ainda não sentiram o impacto da AD na carreira e cerca de 29,2% afirma que a relação entre as duas variáveis (AD e carreira) é boa / muito boa, pois graças a AD estão a fazer carreira ou acreditam que iniciaram a sua carreira.

Por outro lado, notamos um descrédito no processo pelo facto de cerca de 25,4% considerarem uma relação má / muito má, pois acreditam que o processo de AD não é justo e assim impede-os de fazer carreira, ou até mesmo acreditam que a AD não funciona e assim a carreira não acontece.

Isto implica dizer que não está muito visível a relação entre estes dois processos. Há colaboradores que se mostraram insatisfeitos pelo facto de terem tido boa AD e não terem sentido nenhuma alteração a nível de mudança de posição rumo à tão esperada carreira.

Contudo, importa aqui referir que este resultado pode ser consequência do não entendimento, pelos colaboradores, da diferença entre promoções e progressões que são as duas formas de caminharem dentro do novo Plano de Carreira da empresa.

Ou seja, se o colaborador não sabe o que é uma progressão de carreira, poderá ter tido este benefício sem se ter apercebido e assim estar a afirmar erradamente de que nunca sentiu esta relação.

Relativamente a esta questão, os colaboradores de Luanda manifestaram-se como sendo a província que considera mais a relação entre a AD e o Plano de Carreira como má ou muito má, em cerca de 31%, seguindo-se Benguela com 29%, Huíla com 10% e Huambo com 8%, o que comprova que esta situação também não está relacionada com o facto do chefe direto estar ou não na mesma província.

20. Indique um aspeto positivo.

Para esta questão, a maioria dos colaboradores preferiu não responder, mas analisando as poucas respostas observamos alguns aspetos que aqui queremos destacar.

Os colaboradores estão satisfeitos pelo facto de existir um processo de AD, apesar de alguns acharem que este ainda não funciona como se deseja.

Alguns avaliadores são imparciais, justos e claros, e o mais animador é a possibilidade de beneficiarem de um prémio anual que é atribuído aos trabalhadores que tiverem classificação acima da expectativa.

Podemos assim afirmar que só o facto de existir um Plano de Carreira já é um fator motivador para os colaboradores.

21. Indique um aspeto negativo.

A maioria dos colaboradores também preferiu não responder a esta questão, mas através das poucas respostas foi notável que uma boa parte dos colaboradores são avaliados por chefes que se encontram em pontos geográficos diferentes.

Para os colaboradores em questão, isto não permite que faça um verdadeiro acompanhamento do seu trabalho, pelo que afirmam que as avaliações não são bem-feitas, talvez por falta de conhecimento de alguns chefes.

Pela mesma razão os chefes não levam em conta as atividades que vão além dos objetivos definidos, há objetivos que não conseguem alcançar por dificuldades da empresa.

Interrogaram a forma como está desenhada a curva de harmonização e que isto tem sido usado para ocultar estas situações, sendo justificado que o resultado do colaborador não era bem o anunciado, mas pela aplicação da curva de 360 graus, ficaram de parte e no próximo ano será melhor.

Também registados situações de fazerem uma tarefa e ser avaliados por outra.

Mas pela análise feita em pormenor aos resultados por províncias, constatamos que o facto de o colaborador ter um chefe direto localizado em outra província não implica o fracasso do processo de AD. Vimos que o nível de descontentamento é maior em Luanda para grande maioria das questões, e como sabemos os colaboradores de Luanda têm seu chefe direto igualmente em Luanda, pelo que não se aplica esta possibilidade.

A nível das províncias de Benguela, Huambo e Huíla, onde se pode aplicar esta possibilidade como influenciadora de alguma desmotivação, vimos que se tanto o colaborador como seu chefe direto esgotarem as possibilidades de comunicação a sua disposição, conseguem diminuir ou mesmo eliminar a desvantagem pela distância geográfica que os separa.

Sobre a fase de harmonização, importa aqui referir que esta é praticamente automática e assim sendo não determina nem influencia resultados. Tudo o que sai desta fase é fruto

da avaliação feita pelo chefe direto. Assim somos de opinião que aqui está uma oportunidade de melhoria pela empresa, garantindo o entendimento de todo o processo.

Resumo – Parte 2:

Assim sendo, e de forma resumida constatamos, na segunda parte do questionário, que a maioria dos colaboradores concorda que o sistema de AD é justo (41,6%).

O chefe acompanha a sua atividade (64,4%), comunica bem as expetativas para a equipa (53,6%), há um bom relacionamento de trabalho com o chefe (70,2%), e garantindo a permissão para tomada de algumas decisões (50,5%).

São avaliados na função atual (57,5%), pelo desempenho e não pela personalidade (57,1%), os objetivos da AD são claros (54,6%) e possíveis de serem atingidos (62,3%).

Os resultados individuais são separados dos resultados do departamento (36,2%) tendo sido justificado que há necessidade de nem sempre isto se verificar uma vez que os objetivos organizacionais são repartidos até o ponto de se tornarem objetivos individuais para cada um dos colaboradores da empresa.

Recebem feedback do chefe (50,4%), o que permite eliminar dificuldades (50,5%), a empresa reconhece o bom desempenho (45,1%), sendo que tudo isto quer dizer que de uma maneira geral os parâmetros e objetivos da AD estão a ser cumpridos.

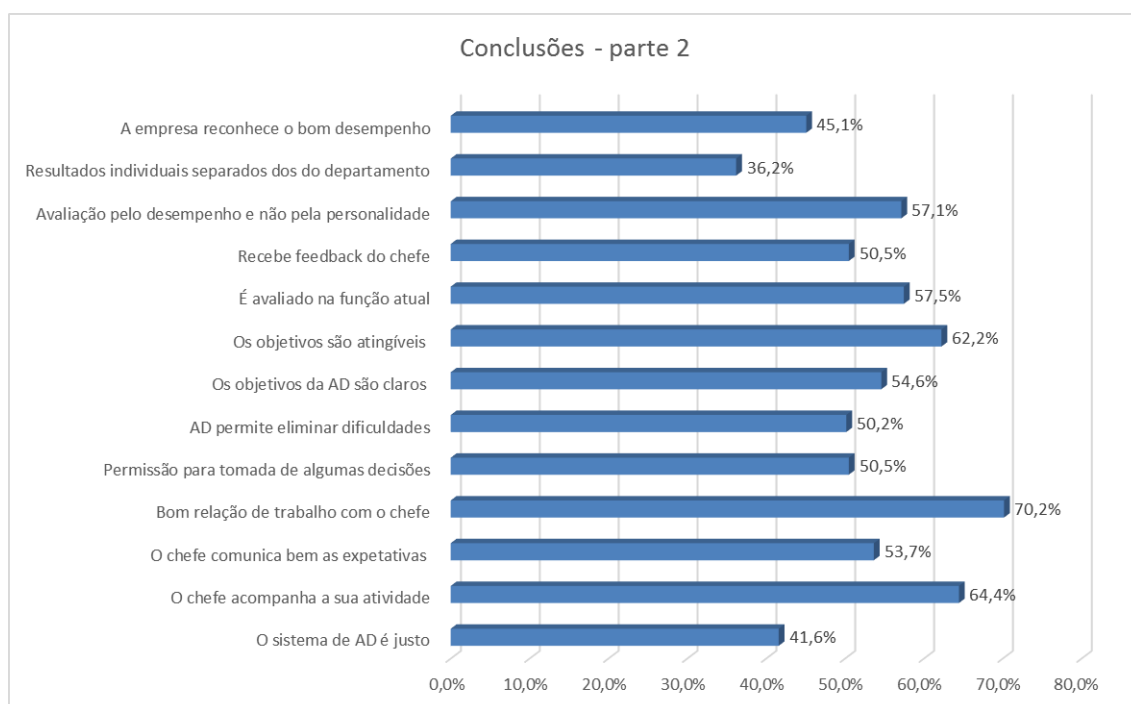


Gráfico 2 - Conclusões da 2.ª parte do questionário

Mas mesmo assim, 45,1% dos colaboradores respondeu que a relação entre as duas variáveis (AD e carreira) não é boa nem má, pois ainda não sentiram o impacto da AD na carreira.

Aqui constata-se que, relacionando ao facto da maioria dos colaboradores terem estudos suficientes para entender o processo, há algo que não tem sido feito por parte da empresa, que é a sequência, o impacto da AD na carreira.

Após resultados da AD há necessidade de se mostrar o seu impacto na carreira, tem que ser um processo transparente para que não restem dúvidas. O colaborador tem que se aperceber de que ganhou ou perdeu em função do desempenho por ele demonstrado à empresa.

Reparamos que 34,9% dos colaboradores já sentiram o impacto do atual modelo (24% beneficiou há mais de 2 anos e 11% mais recentemente até 2 anos), beneficiando de promoções ou progressões, contudo, apenas 29% afirmam que a relação entre as variáveis é boa / muito boa, pois graças a AD estão a fazer carreira ou acreditam que iniciaram a sua carreira.

Isto pode ser justificado com o facto de se ter notado alguma fragilidade em distinguir promoções de progressões, mais uma vez aqui referido como um fenómeno ligado a percentagem de colaboradores com baixo nível de escolaridade, o que pode afetar a avaliação do impacto da AD na carreira, bem como pelo facto de 24% terem sentido esse benefício há mais de 2 anos, logo já não sentem o seu impacto (podem estar já esquecidos).

Constatamos também que um número significativo de colaboradores, em média 20%, manteve-se em posições de incerteza, de nem diz que sim nem diz que não.

Este aspeto deve ser alertado à empresa. Pode significar um grupo de colaboradores que não está muito entregue aquilo que são pretensões da empresa. Um grupo que não se importa com os resultados da empresa ou com o sucesso de suas políticas organizacionais. Por esta razão é um grupo que não adere às políticas, aos processos e procedimentos, e que deve ser identificado de formas a ser corrigido e não afetar negativamente os restantes colaboradores.

4.2.3. Aspetos que influenciam a carreira

Como disse Robbins (2005) os funcionários possuem necessidades diferentes, e por isso não os devemos tratar como se fossem todos iguais, mas sim compreender o que é importante para cada um deles.

Assim dedicamos a terceira parte do questionário para identificar as características mais valorizadas pelos colaboradores dentro das 11 definidas pela SNLD.

22. Habilitações.

Em termos de habilitações, a maioria dos colaboradores cerca de 75,9% classifica este elemento como sendo importante e/ou muito importante, 10,8% como sendo de importância moderada e 13,3% como tendo pouca e/ou nenhuma importância.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Muitíssimo importante</i>	18	19	15	80	132	41,9
<i>Muito importante</i>	15	13	12	67	107	34,0
<i>De importância moderada</i>	1	1	3	29	34	10,8
<i>De pouca importância</i>	3	1	1	15	20	6,3
<i>De muito pouca ou nenhuma importância</i>	4	2	0	16	22	7,0
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 39 - Análise dos resultados do questionário - 22.ª pergunta

Isto quer dizer que os colaboradores consideram importante e concordam que o nível de habilitações faça parte dos aspetos valorizados pela empresa e que caracterizam a posição do colaborador a nível do seu enquadramento afetando a distância que tem a percorrer até chegar a determinado ponto da sua carreira.

Um colaborador que entrou para empresa com o ensino superior concluído fica automaticamente em posição de vantagem em relação aqueles que entraram com o ensino médio ou de base.

23. Experiência.

Quanto ao fator “experiência”, o cenário é ainda mais relevante que para as habilitações, pois cerca de 81,9% classificam este elemento como sendo importante e/ou muito importante, 7,6% como sendo de importância moderada e apenas 10,5% como tendo pouca ou nenhuma importância.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Muitíssimo importante</i>	17	16	17	91	141	44,8
<i>Muito importante</i>	14	16	11	76	117	37,1
<i>De importância moderada</i>	7	1	2	14	24	7,6
<i>De pouca importância</i>	2	2	1	12	17	5,4
<i>De muito pouca ou nenhuma importância</i>	1	1	0	14	16	5,1
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 40 - Análise dos resultados do questionário - 23.ª pergunta

Este resultado é para nós surpreendente, pois talvez pelo facto da estudante que se propôs a este estudo de investigação ser formada e com poucos anos de serviço na empresa, achava que seria o inverso. Esperávamos que valorizassem mais as habilitações em detrimento da experiência.

Contudo, após análise das características da população, passamos a ver que este resultado seria afetado pelo facto de existir uma característica limitada por dois segmentos: colaboradores com nível académico baixo e muita experiência (pelo facto de já trabalharem na empresa há pelo menos mais de 10 anos) e colaboradores com nível académico superior e pouca experiência (pelo facto de trabalharem na empresa há menos de 10 anos).

Consequentemente, como o número de colaboradores do primeiro segmento é bem superior ao do segundo, se torna aceitável que o resultado seja maior valorização da experiência do que das habilitações.

Contudo, a análise de casos expostos pela literatura mostra-nos que para as empresas atualmente em mercados de concorrência, a implementação de processos modernos como a AD e os Planos de Carreira, é mais fácil e tem maior probabilidade de sucesso quando a mesma tem uma força de trabalho composta por pessoas com formação académica mais elevada. Esta condição garante um melhor e maior entendimento das políticas organizacionais, maior facilidade de execução e maior motivação em termos de aderência.

Ao contrário, do que acontece com empresas como a SNLD, onde a força de trabalho é maioritariamente composta por uma equipa com nível de habilitações muito baixo. Aqui o cenário é de colaboradores que por terem aprendido a executar as tarefas de certa maneira ao longo de vários anos, fazem resistência à mudança e a implementação de novos processos, procedimentos, modelos e inclusive de nova tecnologia.

24. Complexidade do trabalho.

Quanto a complexidade do trabalho, 57,8% classificam como muito ou muitíssimo importante, 28,9% consideram de importância moderada e 13,3% de pouca ou nenhuma importância.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Muitíssimo importante</i>	9	10	5	45	69	21,9
<i>Muito importante</i>	14	10	15	74	113	35,9
<i>De importância moderada</i>	14	10	7	60	91	28,9
<i>De pouca importância</i>	3	3	1	15	22	7,0
<i>De muito pouca ou nenhuma importância</i>	1	3	3	13	20	6,3
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 41 - Análise dos resultados do questionário - 24.ª pergunta

Este resultado é aceitável, quando se analisa o facto de que tarefas ou funções mais complexas devem ser mais valorizadas do que simples atividades.

Contudo, tudo irá depender do que se considera como complexidade. Por exemplo, o trabalho de um mecânico e o trabalho de um tesoureiro têm a mesma complexidade? Não. A complexidade do trabalho deve ser vista em função do objeto social da empresa.

Uma empresa como a SNLD, cujo objeto social é a distribuição e comercialização de produtos derivados de petróleo, deve considerar como áreas mais complexas aquelas que seu sucesso ou fracasso impacta diretamente nos resultados da empresa. São essas áreas: unidades de negócio de Consumo, Retalho, Marinha, Lubrificantes e Aviação, Aprovisionamento, Manutenção e Transportes.

As áreas como serviços gerais, finanças e recursos humanos são áreas de suporte e por essa razão consideradas como não complexas.

Os resultados mostram que sim, a maioria dos colaboradores concorda com a importância dessa característica.

25. Pressão do trabalho.

Ao analisar-se o grau de importância do fator “pressão do trabalho”, foi claro que 44,7% considera-o como muito ou muitíssimo importante, 33,0% o consideram como sendo de importância moderada e 22,3% de pouca ou nenhuma importância.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Muitíssimo importante</i>	5	6	8	40	59	18,7
<i>Muito importante</i>	11	12	8	51	82	26,0
<i>De importância moderada</i>	14	11	7	72	104	33,0
<i>De pouca importância</i>	7	3	6	28	44	14,0
<i>De muito pouca ou nenhuma importância</i>	4	4	2	16	26	8,3
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 42 - Análise dos resultados do questionário - 25.ª pergunta

Relativamente a pressão do trabalho, a linha de pensamento é a mesma explicada na questão anterior.

Áreas cujo resultado impacta diretamente na atividade da empresa, têm maior nível de pressão do que as áreas de apoio.

Aqui a SNLD refere-se a característica pressão, como sendo sinónimo de stress, exigência e responsabilidade. Por esta razão difere em termos de benefício salarial, com determinados subsídios, os colaboradores dessas áreas.

Por exemplo, os colaboradores das finanças não têm subsídio de risco e de disponibilidade que são atribuídos a um colaborador dos transportes que tem permanentemente riscos pelo contacto direto com produto inflamáveis e tem que cumprir com as entregas aos clientes independentemente do horário de trabalho.

26. Comunicação e interação.

A maioria, cerca de 71,4% classificam a comunicação e interação como sendo muito ou muitíssimo importante, 17,5 % com importância moderada e 11,1% com pouca ou nenhuma importância.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Muitíssimo importante</i>	17	22	15	73	127	40,3
<i>Muito importante</i>	15	8	12	63	98	31,1
<i>De importância moderada</i>	4	3	3	45	55	17,5
<i>De pouca importância</i>	2	2	1	17	22	7,0
<i>De muito pouca ou nenhuma importância</i>	3	1	0	9	13	4,1
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 43 - Análise dos resultados do questionário - 26.ª pergunta

Para esta questão, não há dúvidas de que é relevante a sua consideração como característica fundamental deste processo.

Sem comunicação permanente e efetiva, sem interação entre os vários intervenientes de qualquer processo, não se obtém bons resultados.

27. Exigência física.

A exigência física é classificada por cerca de 49,2% como muito ou muitíssimo importante, 28,3% com importância moderada e 22,5% com pouca ou nenhuma importância.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Muitíssimo importante</i>	8	9	10	45	72	22,9
<i>Muito importante</i>	13	11	5	54	83	26,3
<i>De importância moderada</i>	13	9	10	57	89	28,3
<i>De pouca importância</i>	4	3	4	36	47	14,9
<i>De muito pouca ou nenhuma importância</i>	3	4	2	15	24	7,6
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 44 - Análise dos resultados do questionário - 27.ª pergunta

Para esta característica, importa referir que a amostra inquerida para este trabalho foi na sua maioria composta por colaboradores técnicos de gabinete, e por esta razão não precisam de usar a força física para executar suas tarefas.

Isto impacta significativamente no resultado, afinal a amostra considerada teve pouca relevância de colaboradores com funções de estivadores, mecânicos, auxiliares de aprovisionamento, que usam a força física para executar suas tarefas.

Contudo, ficamos a saber que a empresa tem em conta esta característica na criação e definição de alguns subsídios específicos.

28. Condições de trabalho.

A maioria, cerca de 65,7% classificam as condições de trabalho como sendo muito ou muitíssimo importante, 19,0% com importância moderada e 15,3% com pouca ou nenhuma importância.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Muitíssimo importante</i>	15	15	17	66	113	35,9
<i>Muito importante</i>	14	10	10	60	94	29,8
<i>De importância moderada</i>	5	8	3	44	60	19,0
<i>De pouca importância</i>	7	2	0	23	32	10,2
<i>De muito pouca ou nenhuma importância</i>	0	1	1	14	16	5,1
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 45 - Análise dos resultados do questionário - 28.ª pergunta

Este resultado está dentro das nossas expectativas, pois independentemente das habilitações académicas, da experiência, da função exercida, há sempre necessidade de a empresa garantir as condições necessárias para que o colaborador possa executar suas tarefas.

Importa aqui referir que não estamos a afirmar que atualmente a empresa garante as condições de trabalho necessárias ao seu bom funcionamento.

29. Responsabilidade sobre orçamentos e ativos.

A responsabilidade sobre orçamentos e ativos é classificada por cerca de 53,9% como muito ou muitíssimo importante, 22,9% com importância moderada e 23,2% com pouca ou nenhuma importância.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Muitíssimo importante</i>	8	13	9	41	71	22,5
<i>Muito importante</i>	15	14	10	60	99	31,4
<i>De importância moderada</i>	8	3	6	55	72	22,9
<i>De pouca importância</i>	4	0	1	30	35	11,1
<i>De muito pouca ou nenhuma importância</i>	6	6	5	21	38	12,1
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 46 - Análise dos resultados do questionário - 29.ª pergunta

A responsabilidade sobre orçamentos e ativos é vista pela SNLD como a forma como os colaboradores valorizam o património da empresa, e de facto os colaboradores concordam com a valorização desta característica.

É de facto importante que o colaborador valorize o orçamento e os ativos da empresa, os conserve e garanta a durabilidade necessária, contribuindo assim para a redução de custos da empresa.

30. Impacto dos erros na operação.

O impacto dos erros na operação é classificado por cerca de 50,8% como muito ou muitíssimo importante, 21,0% com importância moderada e 28,2% com pouca ou nenhuma importância.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Muitíssimo importante</i>	10	9	8	28	55	17,5
<i>Muito importante</i>	11	11	15	68	105	33,3
<i>De importância moderada</i>	6	9	4	47	66	21,0
<i>De pouca importância</i>	4	3	1	34	42	13,3
<i>De muito pouca ou nenhuma importância</i>	10	4	3	30	47	14,9
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 47 - Análise dos resultados do questionário - 30.ª pergunta

O impacto dos erros, dependendo da sua gravidade e frequência também deve fazer parte dos requisitos para avançar na carreira.

Em regra, um colaborador que cometa erros com frequência tem advertências disciplinares e chega a receber punições, que são aspetos que impactam na sua AD e consequentemente na projeção de sua carreira.

31. Natureza da supervisão.

A natureza da supervisão é classificada por cerca de 59,0% como muito ou muitíssimo importante, 18,1% com importância moderada e 22,8% com pouca ou nenhuma importância.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Muitíssimo importante</i>	10	7	11	37	65	20,6
<i>Muito importante</i>	17	17	13	74	121	38,4
<i>De importância moderada</i>	5	7	4	41	57	18,1
<i>De pouca importância</i>	2	3	2	28	35	11,1
<i>De muito pouca ou nenhuma importância</i>	7	2	1	27	37	11,7
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 48 - Análise dos resultados do questionário - 31.ª pergunta

Esta característica está estritamente ligada ao perfil do gestor ou chefe direto. É perfeitamente aceitável que seja aqui considerada, pois impacta no desempenho do colaborador.

Contudo, pelo conhecimento que temos da empresa estudada, acreditamos que é uma característica muito relativa.

Deve ser considerada, no sentido de ser identificado o chefe com comportamentos e atitudes menos boas que com certeza afetam negativamente o desempenho do colaborador.

Deve garantir-se a permanência de gestores com perfil de líder no verdadeiro sentido da palavra.

Um verdadeiro líder influencia positivamente o desempenho dos colaboradores, incentivando-os às boas práticas e estimulando neles uma motivação para o trabalho.

Importa referir que nenhum gestor consegue forçar alguém a estar motivado para o trabalho. Por isso, deve concentrar-se em eliminar as barreiras à satisfação das necessidades dos colaboradores.

32. Acesso a informação confidencial.

A maioria, cerca de 48,0% classificam o acesso a informação confidencial como sendo muito ou muitíssimo importante, 24,1 % com importância moderada e 27,9% com pouca ou nenhuma importância.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Muitíssimo importante</i>	9	8	11	51	79	25,1
<i>Muito importante</i>	10	15	6	41	72	22,9
<i>De importância moderada</i>	10	6	7	53	76	24,1
<i>De pouca importância</i>	4	3	4	35	46	14,6
<i>De muito pouca ou nenhuma importância</i>	8	4	3	27	42	13,3
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 49 - Análise dos resultados do questionário - 32.ª pergunta

Aqui, o sentido desta característica é na consciencialização dos colaboradores de forma a primarem pelo sigilo profissional.

É de facto baixa a percentagem encontrada como muito importante, mas este resultado pode ter sido fruto do não entendimento da característica e sua implicância na carreira do colaborador.

Se os colaboradores viram exatamente a questão como é considerada pela empresa, de facto este resultado devia ser melhor. Os colaboradores deviam ter mostrado mais que concordam que se deve zelar pelo sigilo profissional.

Mas, em muitas funções o colaborador não precisa ter acesso aquela informação, por exemplo, do tipo estratégica e que carece de todo sigilo profissional. Por essa razão pode ter encarado a questão como sendo se para ele importa ter acesso a este tipo de informação, razão pela qual o resultado foi baixo.

Resumo – parte 3 (1.º grupo de questões):

Resumidamente, concluiu-se que em média 59,9% consideram muitíssimo e/ou muito importantes os 11 elementos caracterizadores do Plano de Carreira, 21,0% classificam-nos como sendo de importância moderada e 19,1% atribuem-lhes pouca ou nenhuma importância.

Aspetos caracterizadores do Plano de Carreira	Muitíssimo importante	Muito importante	De importância moderada	De pouca importância	De muito pouca ou nenhuma importância	Total
Habilitações	41,9	34,0	10,8	6,3	7,0	100
Experiência	44,8	37,1	7,6	5,4	5,1	100
Complexidade do trabalho	21,9	35,9	28,9	7,0	6,3	100
Pressão do trabalho	18,7	26,0	33,0	14,0	8,3	100
Comunicação e Interação	40,3	31,1	17,5	7,0	4,1	100
Exigência Física	22,9	26,3	28,3	14,9	7,6	100
Condições de trabalho	35,9	29,8	19,0	10,2	5,1	100
Responsabilidade sobre orçamentos e ativos	22,5	31,4	22,9	11,1	12,1	100
Impacto dos erros na operação	17,5	33,3	21,0	13,3	14,9	100
Natureza da supervisão	20,6	38,4	18,1	11,1	11,7	100
Acesso a informação confidencial	25,1	22,9	24,1	14,6	13,3	100
Total médio	28,4	31,5	21,0	10,4	8,7	100

Tabela 50 - Valorização das características da AD

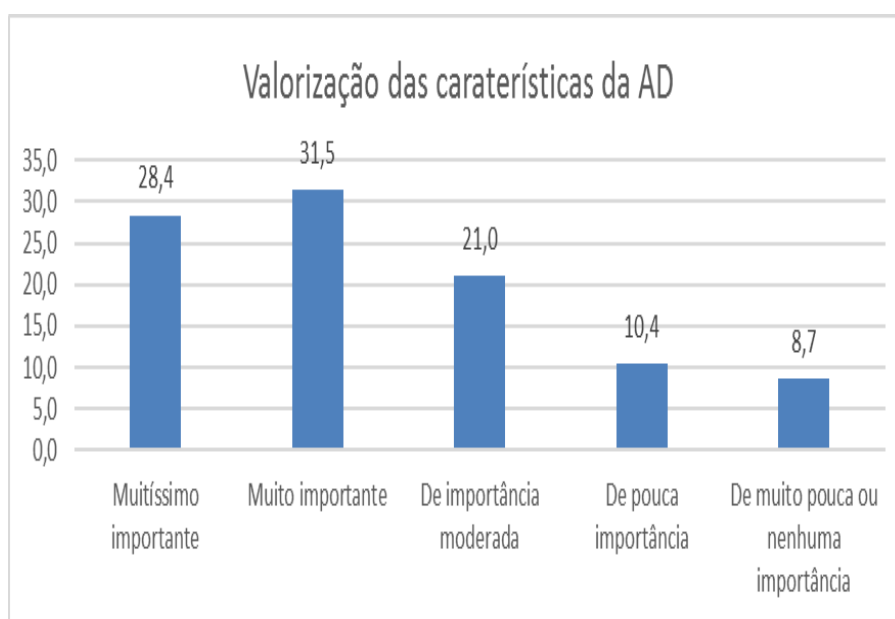


Gráfico 3 - Valorização das características da AD

Assim tentamos medir o peso em termos de importância para cada um dos aspetos caracterizadores da AD para a amostra de 315 colaboradores, estratificar para a população e comparar com o peso atribuído pela empresa, tendo obtido os seguintes resultados:

Técnica / Operacional	Peso (empresa)	Peso (colaboradores)
Conhecimento / Know-How	25%	24%
Habilitações	15%	12%
Experiência	10%	12%
Natureza da Função / Trabalho	50%	44%
Complexidade do trabalho	15%	9%
Pressão do trabalho	10%	7%
Comunicação e Interação	5%	11%
Exigência Física	10%	7%
Condições de trabalho	10%	10%
Responsabilidade / Natureza da Supervisão	25%	32%
Responsabilidade sobre orçamentos e ativos	5%	8%
Impacto dos erros na operação	10%	8%
Natureza da supervisão	5%	9%
Acesso a informação confidencial	5%	7%
	100%	100%

Tabela 51 - Comparação da valorização das características da AD entre a empresa e os colaboradores

Em termos dos 3 grupos de análise definidos pela empresa, verificamos uma variação de:

- menos 1% em termos de Conhecimento / Know-How,
- menos 6% para Natureza da Função / Trabalho, e
- mais 7% para Responsabilidade / Natureza da Supervisão.

Isto leva-nos a concluir que os colaboradores valorizam mais os aspetos relacionados com a Responsabilidade / Natureza da Supervisão do que a própria empresa.

Este resultado é contrário aquilo que tínhamos como expectativas, onde previa-se que os colaboradores valorizassem mais o conhecimento (que está muito próxima ao peso atribuído pela empresa e repartido pelas habilitações e experiência).

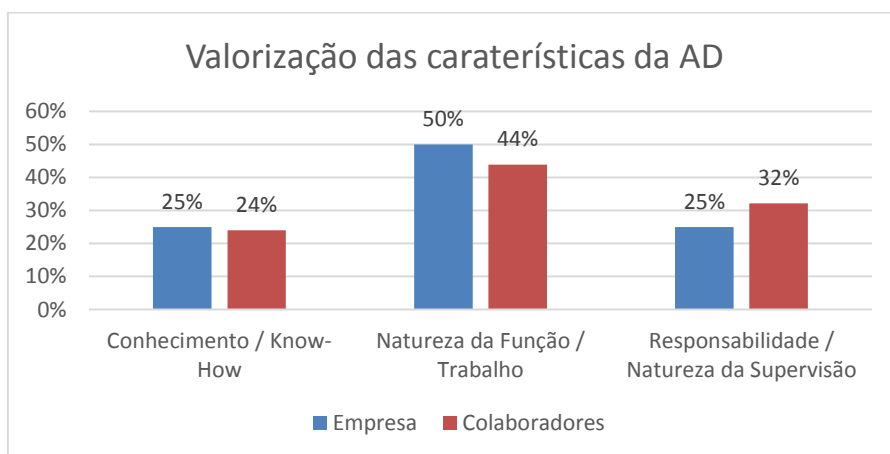


Gráfico 4 - Comparação da valorização das características da AD entre a empresa e os colaboradores

Dentro do grupo ligado ao Conhecimento, os colaboradores atribuem praticamente o mesmo peso para Habilitações e Experiência, enquanto a empresa atribuiu um peso de +5% para as Habilitações.

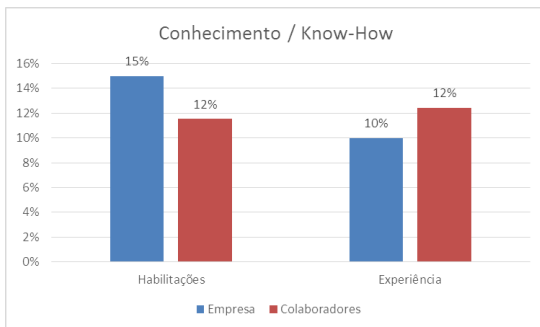


Gráfico 5 - Comparação da valorização das características da AD entre a empresa e os colaboradores - Conhecimento

Para o grupo de características ligadas a Natureza da Função, os colaboradores valorizam mais 6% a Comunicação e Interação em detrimento da Complexidade do trabalho, Pressão do trabalho, Exigência Física, e há um equilíbrio em termos de peso atribuído as Condições de trabalho.

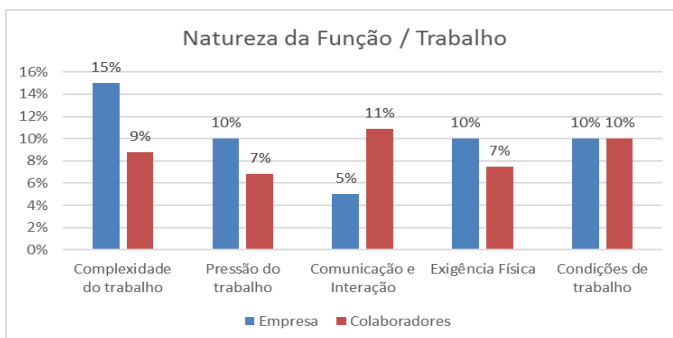


Gráfico 6 - Comparação da valorização das características da AD entre a empresa e os colaboradores - Função

No concernente ao grupo de características relacionadas com Responsabilidade / Natureza da Supervisão, valorizam mais a Responsabilidade sobre orçamentos e ativos, Natureza da supervisão e o Acesso a informação confidencial em detrimento do Impacto dos erros na operação.

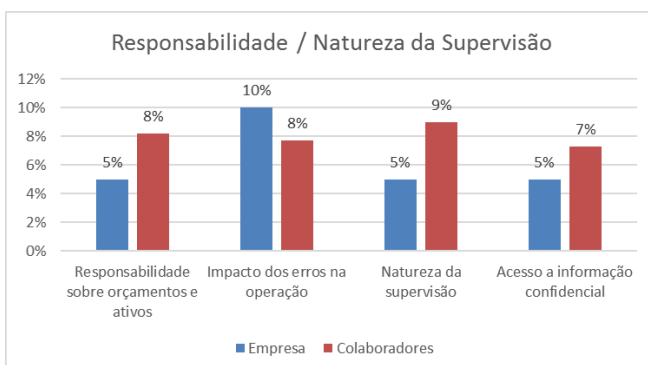


Gráfico 7 - Comparação da valorização das características da AD entre a empresa e os colaboradores - Responsabilidade

A segunda intenção colocada na terceira parte do questionário, depois de analisada a percepção dos colaboradores sobre os atuais aspetos caracterizadores do Plano de Carreira, foi saber a opinião dos mesmos sobre quando deve receber uma progressão / promoção, e as respostas foram:

33. Habilitações - por exemplo: completar mais um nível académico.

A maioria dos colaboradores, 66,9%, concorda que cada vez que o colaborador completar mais um nível académico, isto seja refletido na sua carreira através de uma progressão ou promoção, 15,2% não estão certos de sua opinião e 17,8% não concordam com esta proposta.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Muitíssimo importante</i>	15	15	15	55	100	31,7
<i>Muito importante</i>	16	14	6	75	111	35,2
<i>De importância moderada</i>	7	5	2	34	48	15,2
<i>De pouca importância</i>	3	1	6	30	40	12,7
<i>De muito pouca ou nenhuma importância</i>	0	1	2	13	16	5,1
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 52 - Análise dos resultados do questionário - 33.ª pergunta

Cerca de 75,9% classificam as Habilitações como sendo um aspeto importante e/ou muito importante, e 66,9%, concordam que cada vez que o colaborador completar mais um nível académico deve haver um benefício na carreira através de uma progressão ou promoção.

Este resultado é perfeitamente aceitável pelos colaboradores, uma vez que quanto maiores possibilidades de ascensão na sua carreira, melhor. Mas analisando o lado da organização, importa referir que deve existir um alinhamento entre a função do colaborador na empresa (a especificidade das suas atividades) e o curso que estiver a fazer.

Por exemplo, se o colaborador é um técnico de gestão de clientes poderá obter ascensão profissional pelo facto de ter concluído um curso de gestão, mas isto não será de certo possível se tiver concluído um curso de direito. Portanto deve-se apelar aos colaboradores para que tenham em conta o alinhamento entre as suas habilitações académicas e a atividade desenvolvida na empresa.

Mostra-se assim, mais uma vez, que o fazer ou não uma carreira depende em grande medida do próprio colaborador, pois uma pessoa que não sabe aonde quer chegar certamente não saberá o caminho que deve seguir. Uma pessoa que muda frequentemente de curso, pelo facto de ainda não ter decidido o que realmente quer fazer está a atrasar a realização de uma carreira profissional.

34. Experiência - por exemplo: estar há mais de 2 anos numa função.

A maioria dos colaboradores, 70,5%, concordam que sempre que o colaborador completar dois anos na função deve beneficiar de progressão ou promoção, 14,9% não estão certos de sua opinião e outros 14,6% não concordam com esta proposta.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Muitíssimo importante</i>	12	10	14	49	85	27,0
<i>Muito importante</i>	20	19	9	89	137	43,5
<i>De importância moderada</i>	6	4	4	33	47	14,9
<i>De pouca importância</i>	1	3	2	18	24	7,6
<i>De muito pouca ou nenhuma importância</i>	2	0	2	18	22	7,0
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 53 - Análise dos resultados do questionário - 34.ª pergunta

Cerca de 81,9% classificam a Experiência como um elemento importante e/ou muito importante, e 70,5%, concordam que sempre que o colaborador completar dois anos na função deve beneficiar de progressão ou promoção.

Aqui, importa igualmente fazer uma análise das duas vertentes - empresa e colaborador. Para o colaborador é de salutar o facto de que por estar a 2 anos numa função lhe seja atribuído um nível de progressão ou beneficie de uma promoção. Mas a empresa deve sensibilizá-lo de que isto só irá se efetivar se de facto ele durante esses 2 anos tiver mostrado um bom desempenho, tiver cumprido as suas atividades com a qualidade exigida pela empresa.

35. Formações pela empresa - por exemplo: sempre que a empresa me proporcionar uma formação que permita o meu desenvolvimento na função.

A maioria dos colaboradores, 61,3%, concordam que sempre que o colaborador beneficiar de uma formação que permita o seu desenvolvimento na função deve beneficiar de progressão ou promoção, 20,6% não estão certos de sua opinião e outros 18,1% não concordam com esta proposta.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Muitíssimo importante</i>	12	11	11	52	86	27,3
<i>Muito importante</i>	17	12	14	64	107	34,0
<i>De importância moderada</i>	7	6	4	48	65	20,6
<i>De pouca importância</i>	5	4	2	32	43	13,7
<i>De muito pouca ou nenhuma importância</i>	0	3	0	11	14	4,4
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 54 - Análise dos resultados do questionário - 35.ª pergunta

Em nada nos surpreende o facto de os colaboradores concordarem com esta proposta. Sim, é ótimo que assim aconteça. A empresa deteta pela AD a necessidade de o colaborador receber uma determinada formação, para eliminar alguma debilidade ou para melhorar as suas competências, e atribui este benefício custeando a referida formação.

Mas, isto não deve ser considerado como fator único para que imediatamente a seguir o colaborador beneficie de uma progressão / promoção. Há necessidade de no período a seguir o colaborador mostrar que melhorou o seu desempenho, que graças a referida formação conseguiu garantir maior qualidade no seu trabalho.

36. Formações voluntárias - por exemplo: sempre que fizer uma formação, por conta própria e que aumente os meus conhecimentos em relação à atividade que executo.

A maioria dos colaboradores, 53,3%, concorda que sempre que o colaborador fizer uma formação, por conta própria e que aumente seus conhecimentos em relação a atividade que executa deve beneficiar de progressão ou promoção, 29,5% não estão certos de sua opinião e outros 17,1% não concordam com esta proposta.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Muitíssimo importante</i>	10	7	12	41	70	22,2
<i>Muito importante</i>	14	15	8	61	98	31,1
<i>De importância moderada</i>	16	10	10	57	93	29,5
<i>De pouca importância</i>	1	3	1	36	41	13,0
<i>De muito pouca ou nenhuma importância</i>	0	1	0	12	13	4,1
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 55 - Análise dos resultados do questionário - 36.ª pergunta

Sim, se de facto a formação a que o colaborador por iniciativa própria realizou estiver relacionada com as atividades que realiza no seu dia a dia de trabalho, a empresa deve considerar na hora de avaliar o referido colaborador.

Mas, ele só terá o benefício de progressão / promoção se realmente esta formação contribuir para a melhoria do seu desempenho, se com ela foi possível passar a oferecer à empresa melhores resultados.

37. Resultado da Avaliação de Desempenho - por exemplo: sempre que tiver duas avaliações, consecutivas, acima das expectativas.

A maioria dos colaboradores, 75,6%, concorda que sempre que o colaborador tiver duas avaliações consecutivas acima das expectativas deve beneficiar de progressão ou promoção, 12,4% não estão certos de sua opinião e outros 12,0% não concordam com esta proposta.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Muitíssimo importante</i>	14	17	19	81	131	41,6
<i>Muito importante</i>	18	13	9	67	107	34,0
<i>De importância moderada</i>	5	3	1	30	39	12,4
<i>De pouca importância</i>	3	1	1	15	20	6,3
<i>De muito pouca ou nenhuma importância</i>	1	2	1	14	18	5,7
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 56 - Análise dos resultados do questionário - 37.ª pergunta

Este sim, é um aspeto já considerado pela empresa. Parece-nos ser o mais justo, quando implementado que todo o colaborador que tiver duas avaliações consecutivas boas ou muito boas, beneficia de progressão ou promoção de carreira consoante o nível de carreira atual. O colaborador deve estar consciente de que este é o caminho, e fazer tudo que estiver ao seu alcance para ter capacidade de o percorrer.

Resumo – parte 3 (2.º grupo de questões):

Resumidamente constatamos que a opinião dos mesmos sobre quando devem receber uma progressão / promoção é de que cerca de 65,6% concordam totalmente com os aspetos propostos, 18,5% não têm opinião definida e os restantes 16,0% discordam totalmente, ou seja não concordam com a aplicação dos aspetos propostos.

Aspetos propostos para o Plano de Carreira	Muitíssimo importante	Muito importante	De importância moderada	De pouca importância	De muito pouca ou nenhuma importância	Total
Habilitações - por exemplo: completar mais um nível académico	31,7	35,2	15,2	12,7	5,1	100
Experiência - por exemplo: estar há mais de 2 anos numa função	27,0	43,5	14,9	7,6	7,0	100
Formações pela empresa - por exemplo: sempre que a empresa me proporcionar uma formação que permita o meu desenvolvimento na função	27,3	34,0	20,6	13,7	4,4	100
Formações voluntárias - por exemplo: sempre que fizer uma formação, por conta própria e que aumente os meus conhecimentos em relação à atividade que executo	22,2	31,1	29,5	13,0	4,1	100
Resultado da Avaliação de Desempenho - por exemplo: sempre que tiver duas avaliações, consecutivas, acima das expetativas	41,6	34,0	12,4	6,3	5,7	100
Total médio	30,0	35,6	18,5	10,7	5,3	100

Tabela 57 - Valorização dos aspetos propostos para o Plano de Carreira - 1.ª parte

Pela análise destas respostas paralelamente a literatura consultada, concluímos que as propostas mencionadas nas questões 33 a 36, são importantes desde que afetem positivamente o desempenho do colaborador. Pelas regras do Plano de Carreira usado pela SNLD a carreira só acontece quando há bom desempenho.

Isto é aceitável, pois caso contrário os colaboradores limitar-se-iam a fazer cursos / formações, a manterem-se na função por pelo menos 2 anos, não tendo importância a forma como desempenham a sua atividade e assim não colaborando para o seu sucesso e consequentemente para o sucesso da empresa.

Não seria considerado pelos colaboradores a necessidade de executarem suas atividades, pois garantindo estes pressupostos seria certo a sua progressão ou promoção, e consequentemente o aumento salarial, maior capacidade de satisfação das suas necessidades. Isto não iria de certo contribuir para a criação de motivação para o trabalho propriamente dito.

As propostas referidas devem sim servir de incentivo para os colaboradores estudarem, aumentarem seus conhecimentos e habilidades, melhorarem suas atitudes e com este CHA estarem capacitados a melhorar continuamente seu desempenho.

Com melhorias no desempenho, garante-se execução das atividades, cumprimento dos processos e procedimentos, alinhamento dos objetivos individuais aos organizacionais e consequentemente o crescimento mútuo - empresa e colaborador.

Para a empresa, de nada adianta ter técnicos formados, com várias graduações, sem que os mesmos usem estes conhecimentos em prol da organização. A empresa deve, portanto, tentar garantir a motivação dos colaboradores, maior empenho e interesse em se auto formarem e aplicarem este know-how dentro da empresa.

De seguida, com um terceiro grupo de questões, ainda dentro da terceira parte do questionário, quisemos dar aos colaboradores a oportunidade de participarem na proposta a ser feita à empresa no sentido de melhorar o atual Plano de Carreira, baseada na intensidade com que os colaboradores valorizam os seguintes aspetos, e os resultados foram:

38. Para a proposta relativa a Proatividade - por exemplo: devo ter menos procedimentos rígidos para tomar mais iniciativas, foi notável uma aderência, pois a maioria dos colaboradores, 66,4% concordaram, ao passo que 17,5% não tiveram uma opinião definida e 16,2% discordaram.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	9	7	9	37	62	19,7
<i>Concordo</i>	21	16	16	94	147	46,7
<i>Não concordo nem discordo</i>	4	5	2	44	55	17,5
<i>Discordo</i>	3	7	4	24	38	12,1
<i>Discordo totalmente</i>	4	1	0	8	13	4,1
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 58 - Análise dos resultados do questionário - 38.ª pergunta

É de facto verídico que dentro desta empresa, muitas vezes se limita as capacidades dos técnicos pelo facto de os mesmos terem que seguir escrupulosamente um procedimento. Parte dos colaboradores queixa-se de que não consegue ser proativo quando há esta imposição.

Importa aqui referir que ser proativo não implica deixar de cumprir com os procedimentos. O colaborador pode ter iniciativas e antecipar-se a determinadas situações sem deixar de cumprir com os procedimentos.

Logo, acreditamos que a empresa deve primar pela sensibilização dos colaboradores neste sentido.

39. Para o Horário flexível - por exemplo: não interessa cumprir horário, o importante é cumprir com a atividade, 57,7% dos colaboradores concordam, 17,5% não têm opinião bem definida e 24,8% discordam.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	4	8	14	62	88	27,9
<i>Concordo</i>	10	11	4	69	94	29,8
<i>Não concordo nem discordo</i>	10	6	6	33	55	17,5
<i>Discordo</i>	10	6	5	28	49	15,6
<i>Discordo totalmente</i>	7	5	2	15	29	9,2
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 59 - Análise dos resultados do questionário - 39.ª pergunta

De facto, as empresas mais modernas optaram por este caminho. Mas este avanço está muito ligado ao fator cultural.

Vejamos que a empresa tem que garantir a entrega total dos colaboradores, o compromisso para com a empresa e o sentimento de responsabilidade sobre suas tarefas e o impacto da sua não realização. Numa organização onde não há esta certeza, onde não se sente o compromisso e a responsabilidade pela maioria dos colaboradores é muito arriscado ir para este caminho.

Contudo, muito recentemente, em julho de 2017, a SNLD passou a implementar o horário flexível, mas numa primeira fase apenas para as províncias cujo controlo da efetividade já se processa automaticamente entre o sistema biométrico e o SAP. Isto mostra a incerteza da empresa perante o compromisso e responsabilidade dos colaboradores.

A empresa quer garantir o horário flexível para aumentar a motivação dos colaboradores, que podem assim alinhar melhor seus objetivos pessoais aos organizacionais, mas simultaneamente precisa garantir o controlo da efetividade. Precisa garantir que cumpram o horário flexível.

Há necessidade de inculcar aos colaboradores o sentido de que horário flexível não é só entrar e sair a hora que bem entender. É permitir ao colaborador fazer seu horário garantindo sempre a execução de suas tarefas. Assim sendo, a empresa optou por inicialmente aplicar o horário flexível como a possibilidade de os colaboradores escolherem um horário entre vários possíveis.

A empresa precisa de grande confiança na sua equipa para de facto implementar um sistema de horário flexível.

40. Relativamente ao Cumprimento dos prazos - por exemplo: deve-se dar mais importância à qualidade da informação do que ao cumprimento do prazo de entrega, 50,5% concordam, 22,2% não têm uma opinião bem definida e 27,3% não concordam.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	7	7	6	50	70	22,2
<i>Concordo</i>	8	10	9	62	89	28,3
<i>Não concordo nem discordo</i>	15	4	6	45	70	22,2
<i>Discordo</i>	10	11	6	40	67	21,3
<i>Discordo totalmente</i>	1	4	4	10	19	6,0
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 60 - Análise dos resultados do questionário - 40.ª pergunta

Cerca de 57,8% dos colaboradores classificam a complexidade do trabalho, como muito ou muitíssimo importante, e 50,5% concordam que se deve dar mais importância à qualidade da informação do que ao cumprimento do prazo de entrega.

É sabido que há mais complexidade em determinadas tarefas em comparação com outras, ou em algumas áreas (departamentos) do que em outras, pelo que é aceitável que os colaboradores concordem que este aspeto seja considerado, e parte deles concordarem que se dê mais importância à qualidade do trabalho (informação, por exemplo relatórios mensais) do que ao cumprimento de prazos.

Vejamos que numa área onde a atividade é mais complexa com certeza um relatório exige mais tempo do que uma área de menos complexidade (exemplo, um relatório mensal de vendas e um relatório mensal da área de informática, ou um relatório mensal de finanças e um relatório mensal de serviços gerais).

Para áreas mais complexas deve ser dado prazos maiores, ou deixar de avaliar o cumprimento do prazo isoladamente (esquecendo da qualidade).

De fato, notou-se em alguns colaboradores o sentimento de desagrado por muitas vezes terem que entregar um trabalho com pouca qualidade pela pressão para o cumprimento do prazo de entrega. Este é um aspeto negativo e que deve ser melhorado.

Contudo a melhoria deste, não pode apenas ser vista pelo lado de defesa do colaborador. Temos que considerar por um lado, o impacto de determinada informação para a gestão. O entregar um trabalho fora do prazo pode implicar que o mesmo já não tenha o impacto desejado, fique, portanto, extemporâneo.

Há necessidade de alguma disciplina laboral e de garantir as condições necessárias para a execução das tarefas. Há necessidade de a empresa garantir uma boa comunicação entre as áreas.

O que pode estar a acontecer é a informação não fluir com a velocidade necessária e consequentemente as informações serem solicitadas muito em cima da hora desejada. Isto acontece com solicitações imprevistas, em tempos de mudanças dentro da empresa como é a atual fase da SNLD. Mas deve e pode ser evitado, garantindo ao colaborador o tempo necessário para executar o trabalho com qualidade, pois poderá afetar negativamente o rumo da própria organização, bem como do colaborador.

Contudo o colaborador deve aqui mostrar sua proatividade e iniciativa. Se é um trabalho que está definido em procedimentos, quer dizer que já é por ele sabido com que periodicidade tem que apresentar tal informação. Deve, portanto, organizar-se para o fazer com a qualidade desejada e dentro dos prazos. Caso o procedimento seja muito otimista e não ser possível na prática a execução naquele prazo, o técnico tem que saber defender esta causa argumentando para a melhoria contínua dos processos e procedimentos.

41. Quanto ao Impacto dos erros - por exemplo: os erros que cometo devem despertar oportunidades de melhoria e não apenas motivo de punição, 75,2% dos colaboradores concorda que os erros que possa cometer devem despertar oportunidades de melhoria e não apenas motivo de punição, 13% ficaram pela indefinição e 11,7% não concordam.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	11	14	16	59	100	31,7
<i>Concordo</i>	23	15	12	87	137	43,5
<i>Não concordo nem discordo</i>	4	2	2	33	41	13,0
<i>Discordo</i>	3	4	1	16	24	7,6
<i>Discordo totalmente</i>	0	1	0	12	13	4,1
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 61 - Análise dos resultados do questionário - 41.ª pergunta

Cerca de 50,8% dos colaboradores considera o impacto dos erros na operação como muito ou muitíssimo importante, e 75,2% dos colaboradores concorda que os erros que possam cometer devem despertar oportunidades de melhoria e não apenas motivo de punição.

Acredita-se que ninguém sai de sua casa para ir para o trabalho cometer erros, contudo a nível de gestão este aspeto deve ser analisado sob duas vertentes, a identificação e responsabilização de eventuais perdas e a identificação das suas causas para que seja possível a tomada de medidas que impeçam a repetição de tais erros.

Contudo, se, mesmo tomadas as medidas preventivas se verificar a repetição dos erros e se concluir que existe alguma intenção ou algum desinteresse por parte do colaborador, aí o erro deve despoletar uma punição.

42. Conforme se esperava, relativamente as condições de trabalho - por exemplo: preciso de um local de trabalho com condições de higiene e segurança para desempenhar bem a minha função, 84,5% afirmam que sim.

Cerca de 8,9% não conseguiram dar uma resposta concreta e apenas 6,7% não concordam, ou seja, afirmam que estão motivados a desempenhar bem a sua função mesmo em condições de trabalho menos boas.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	21	18	22	93	154	48,9
<i>Concordo</i>	13	17	9	73	112	35,6
<i>Não concordo nem discordo</i>	4	1	0	23	28	8,9
<i>Discordo</i>	3	0	0	8	11	3,5
<i>Discordo totalmente</i>	0	0	0	10	10	3,2
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 62 - Análise dos resultados do questionário - 42.ª pergunta

Cerca de 65,7% dos colaboradores consideram as condições de trabalho como um aspeto muito ou muitíssimo importante.

Constata-se a importância deste aspeto, e o facto de haver alguma disparidade entre estas duas questões leva-nos a acreditar que mais uma vez nosso resultado foi afetado pelo baixo nível académico de alguns colaboradores. Na questão n.º 28 alguns dos colaboradores poderão não ter visto a questão tão claramente como na questão 42 que tem um exemplo muito concreto de higiene e segurança.

Importa aqui referir, que atualmente a empresa vive uma fase difícil fruto da crise financeira do país como em particular da própria organização. Fazer mudanças macros nesta fase é muito mais difícil.

Contudo, a empresa deve primar por garantir as condições necessárias para a execução das atividades. Os colaboradores devem estar sensibilizados a contribuir na redução de custos, mas não podem ser obrigados a executar tarefas sem as ferramentas necessárias.

43. Relativamente a comunicação de cima para baixo - por exemplo: todas as mudanças devem ser claramente divulgadas a todos os níveis, 85,4 dos colaboradores têm consciência da importância da comunicação do mais alto ao mais baixo nível, concordando com esta afirmação.

Cerca de 9,2% não estão certos da resposta e apenas 5,4% não concordam, o que nos leva em crer que talvez tenham pensando em algum tipo de informação que não deva ser passado a todos colaboradores, dada a sua vertente estratégica.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	19	18	20	112	169	53,7
<i>Concordo</i>	16	15	11	58	100	31,7
<i>Não concordo nem discordo</i>	4	2	0	23	29	9,2
<i>Discordo</i>	2	0	0	8	10	3,2
<i>Discordo totalmente</i>	0	1	0	6	7	2,2
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 63 - Análise dos resultados do questionário - 43.ª pergunta

Importa referir que para que qualquer empresa funcione há necessidade de comunicação com clareza entre todas as áreas e níveis. De cima para baixo e de baixo para cima.

Aqui especificamos as orientações vindas do mais alto nível até a base. Com certeza afirmamos que seja em época de mudanças como em normal funcionamento a empresa deve garantir os meios de comunicação necessários para garantir o seu funcionamento.

Os colaboradores de base devem sempre perceber o porquê de determinadas orientações e as consequências das mesmas, do seu cumprimento ou não. Isto permitirá ao mesmo a melhor execução possível e consequentemente o impacto desejado a nível macro.

44. De igual modo a Comunicação de baixo para cima - por exemplo: a minha opinião e/ou informação deve ser mais valorizada e levada a quem de direito de forma a contribuir na melhoria contínua, foi também validado pela maioria dos colaboradores.

Cerca de 76,8% concordam que a sua opinião / informação deve ser mais valorizada e levada a quem de direito de forma a contribuir na melhoria contínua, 15,6% não estiveram certos e a apenas 7,6% não concordam com esta proposta.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	16	7	17	80	120	38,1
<i>Concordo</i>	17	17	10	78	122	38,7
<i>Não concordo nem discordo</i>	6	7	3	33	49	15,6
<i>Discordo</i>	1	5	0	7	13	4,1
<i>Discordo totalmente</i>	1	0	1	9	11	3,5
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 64 - Análise dos resultados do questionário - 44.ª pergunta

A maioria dos colaboradores, cerca de 71,4% classificam a comunicação e interação como sendo muito ou muitíssimo importante, 85,4% dos colaboradores têm consciência da importância da comunicação do mais alto ao mais baixo nível.

A maioria dos colaboradores concorda que todas as mudanças devem ser claramente divulgadas a todos os níveis e 76,8% concordam que a sua opinião / informação deve ser mais valorizada e levada a quem de direito de forma a contribuir na melhoria contínua.

Isto deixa clara a importância atribuída a comunicação, seja quando analisada pelo seu impacto no processo da AD, seja analisada do mais alto nível ao mais baixo ou vice-versa.

A empresa deve primar por uma comunicação sem ruídos. Uma comunicação efetiva que garanta o sucesso de suas políticas. Aquilo que for decidido a nível macro deve ser implementado na íntegra por toda equipa da base ao topo da organização.

De igual modo, as decisões tomadas a nível macro devem considerar as informações ou opiniões vindas de toda equipa incluindo os colaboradores de base. Muitas vezes, quem está a fazer a parte prática, quem garante a execução, conhece melhor a atividade e as dificuldades que encontra no dia a dia.

45. Relativamente a Supervisão: os chefes devem ter espírito de liderança, não se limitarem a orientar, mas também executar, estimulando assim o espírito de trabalho em equipa. Cerca de 86,0% dos colaboradores concordam que o chefe tem que estimular o espírito de trabalho em equipa, dando exemplo, sendo um líder que não se limita a orientar, mas também executa.

Cerca de 7,3% ficaram indecisos e 6,7% não concordam, talvez porque defendam que chefe manda não executa.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	25	21	23	116	185	58,7
<i>Concordo</i>	12	14	6	54	86	27,3
<i>Não concordo nem discordo</i>	2	0	2	19	23	7,3
<i>Discordo</i>	2	1	0	6	9	2,9
<i>Discordo totalmente</i>	0	0	0	12	12	3,8
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 65 - Análise dos resultados do questionário - 45.ª pergunta

A natureza da supervisão é classificada por cerca de 59,0% como muito ou muitíssimo importante, e 86,0% dos colaboradores concordam que os chefes devem ter espírito de liderança, não se limitarem a orientar, mas também executar, estimulando assim o espírito de trabalho em equipa.

Assim, é notável a importância da natureza da supervisão, o estilo de liderança adotado tem grande impacto no sucesso da empresa, tendo sido confirmado pela maioria dos colaboradores a preferência por um verdadeiro estilo de liderança.

Este resultado não é surpreendente. Quem não quer ter um líder ao seu lado? Ter um chefe com as características de um líder é sempre preferível e mais motivador.

Importa referir que uma empresa como a SNLD, e na fase que a mesma vive com necessidade de garantir a sua permanência no mercado, há necessidade de garantir as melhores práticas pelos responsáveis (do mais alto ao mais baixo escalão).

A empresa deve garantir a colocação da pessoa certa no lugar certo. Deve garantir que aqueles que têm cargos de chefia reúnam o perfil adequado a tal atividade.

46. Quanto a Informação: é fundamental para mim que eu tenha acesso à informação confidencial da empresa notamos que não há uma maioria absoluta, pois 51,4% dizem que esta informação é fundamental, mas 31,7% mostraram-se indecisos e 16,8% não dão assim tanta importância.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	11	8	9	48	76	24,1
<i>Concordo</i>	11	11	6	58	86	27,3
<i>Não concordo nem discordo</i>	10	13	9	68	100	31,7
<i>Discordo</i>	8	2	5	22	37	11,7
<i>Discordo totalmente</i>	1	2	2	11	16	5,1
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 66 - Análise dos resultados do questionário - 46.ª pergunta

Notamos assim que a maioria, cerca de 48,0% classifica o acesso a informação confidencial como sendo muito ou muitíssimo importante, e 51,4% dizem que é fundamental para eles terem acesso à informação confidencial da empresa, deixando claro que este aspeto é importante.

Abre-se aqui um parêntese relacionado a necessidade de sigilo profissional pois caso este princípio não se verifique a empresa não poderá passar toda informação a todos os níveis. Informações estratégicas, por exemplo, devem manter-se em sigilo para que não sejam passadas a concorrência.

47. Relativamente aos Orçamentos e ativos, cerca de 50,8% dos colaboradores afirmaram ser fundamental terem responsabilidade sobre os orçamentos e ativos da empresa, ou seja, o colaborador participar dos orçamentos e cuidar bem do património da empresa, 29,5% não estiveram definidos e 19,6% afirmaram que não é fundamental.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	9	6	6	43	64	20,3
<i>Concordo</i>	12	15	12	57	96	30,5
<i>Não concordo nem discordo</i>	13	9	6	65	93	29,5
<i>Discordo</i>	4	4	6	28	42	13,3
<i>Discordo totalmente</i>	3	2	1	14	20	6,3
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 67 - Análise dos resultados do questionário - 47.ª pergunta

A responsabilidade sobre orçamentos e ativos é classificada por cerca de 53,9% dos colaboradores, como muito ou muitíssimo importante, e 50,8% afirmaram ser fundamental terem responsabilidade sobre os orçamentos e ativos da empresa.

Assim, confirma-se a importância dada a este aspeto, que interligamos com a forma como cada colaborador cuida do património da empresa, a forma como é gerido o orçamento e a necessidade de transparência no processo de compras velando sempre pelo binómio custo / benefício.

48. Relativamente as áreas de maior pressão no trabalho - devem-se distinguir os colaboradores das áreas de maior pressão dos colaboradores das áreas de apoio. Cerca de 62,2% dos colaboradores inqueridos concordam que deve haver distinção entre aqueles que estão em áreas de maior pressão e os que estão em áreas de apoio, 22,2% não mostraram uma resposta direta e 15,5% não concordam.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	4	9	12	44	69	21,9
<i>Concordo</i>	19	17	6	85	127	40,3
<i>Não concordo nem discordo</i>	11	7	8	44	70	22,2
<i>Discordo</i>	5	1	4	27	37	11,7
<i>Discordo totalmente</i>	2	2	1	7	12	3,8
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 68 - Análise dos resultados do questionário - 48.ª pergunta

Ao analisar-se o grau de importância do fator “pressão do trabalho”, foi claro que 44,7% considera-o como muito ou muitíssimo importante, e 62,2% dos colaboradores inqueridos concordam que deve haver distinção entre aqueles que estão em áreas de maior pressão e os que estão em áreas de apoio.

Esta distinção deve ser considerada por exemplo nos requisitos da AD, bem como na definição de benefícios extras e até do salário base. Para além dos colaboradores concordarem com este pressuposto, é importante afirmar que constatamos que sim, isto faz parte da política da SNLD.

Os trabalhadores que estão afetos as áreas operacionais, são diferenciados dos colaboradores das áreas de apoio. Os que têm contacto direto com os combustíveis são diferenciados daqueles que não têm esta necessidade. Os técnicos comerciais são diferenciados dos demais técnicos a nível de exigências e benefícios, etc.

49. Quanto ao Esforço físico - devem-se distinguir os colaboradores das áreas operacionais dos restantes colaboradores, cerca de 55,8% dos colaboradores concordam que se deve distinguir as áreas em termos de esforço físico, 26,0% não têm opinião concreta e 18,1% não concordam.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	6	9	8	48	71	22,5
<i>Concordo</i>	11	14	10	70	105	33,3
<i>Não concordo nem discordo</i>	14	10	6	52	82	26,0
<i>Discordo</i>	9	2	6	29	46	14,6
<i>Discordo totalmente</i>	1	1	1	8	11	3,5
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 69 - Análise dos resultados do questionário - 49.ª pergunta

A exigência física é classificada por cerca de 49,2% dos colaboradores como muito ou muitíssimo importante, e 55,8% dos colaboradores concordam que se deve distinguir as áreas em termos de esforço físico (áreas operacionais das restantes).

E tal como propomos a nível da pressão no trabalho, esta distinção deve ser considerada por exemplo nos requisitos da AD, bem como na definição de benefícios extras e até do

salário base. É positivo o facto de confirmarmos que a maioria dos colaboradores assim considera, indo, portanto, de encontro com as atuais políticas da empresa.

Ainda sobre a proposta a ser feita à empresa no sentido de melhorar o atual Plano de Carreira, baseada na intensidade com que os colaboradores valorizam determinados aspetos, quisemos saber como está a disponibilidade / compromisso dos colaboradores para com a empresa, e os resultados foram que em média 64,1% estão disponíveis para trabalhar mais e assumir mais responsabilidades:

50. Relativamente a Disponibilidade - estou disponível para trabalhar além das 8 horas diárias, incluindo feriados e fim de semana: 59,4% dos colaboradores responderam que concordam, 20,6% nem por isso e 20,0% discordam.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	10	14	8	37	69	21,9
<i>Concordo</i>	21	17	15	65	118	37,5
<i>Não concordo nem discordo</i>	6	2	3	54	65	20,6
<i>Discordo</i>	2	3	4	36	45	14,3
<i>Discordo totalmente</i>	2	0	1	15	18	5,7
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 70 - Análise dos resultados do questionário - 50.ª pergunta

É positivo para a SNLD saber que tem uma força de trabalho com disponibilidade para trabalhar depois do horário normal de expediente, definido pela LGT em um máximo de 8 horas por dia.

A referida LGT define que todo trabalho extra deve ser recompensado, pelo que o trabalhador pode estar disponível em função da recompensa que espera receber, sendo de qualquer forma de salutar esta atitude.

51. Tal como se previa, quanto a Disponibilidade - o trabalho extra deve ser recompensado: a maioria dos colaboradores cerca de 85,7% afirmaram que sim, 8,3% não foram diretos e apenas 6,0% discordaram.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	18	15	18	94	145	46,0
<i>Concordo</i>	17	18	11	79	125	39,7
<i>Não concordo nem discordo</i>	4	2	1	19	26	8,3
<i>Discordo</i>	2	0	1	8	11	3,5
<i>Discordo totalmente</i>	0	1	0	7	8	2,5
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 71 - Análise dos resultados do questionário - 51.ª pergunta

Esta questão pode a princípio parecer desnecessária tendo em conta que a LGT já legitima que as horas extras devem ser recompensadas, contudo é importante a confirmação de que a maioria dos colaboradores concorda que assim seja. Poderíamos ter constatado o

inverso, colaboradores que preferissem que não houvesse esta disposição da Lei e assim a empresa não tivesse como os obrigar a fazer horas extras.

Interessa ainda relacionar esta opinião dos colaboradores com a forma de recompensa a ser usada, pagamento de horas extras como está definido por Lei, ou por exemplo um tempo de folga.

Esta prática foi encontrada como alternativa nos últimos tempos, dada a fragilidade financeira que a empresa tem estado a viver e a redução do orçamento para a rubrica de horas extras.

O direito ao pagamento de horas extras ficou então limitado à condição de ser justificada a necessidade desse serviço ou não.

Contudo, comprovadamente o fluxo de trabalho de algumas áreas leva os colaboradores a terem que exercer suas tarefas depois das 8 horas, e o processo de autorização das horas extras leva um tempo considerável devido a sua centralização em Luanda.

Assim, a nível de algumas áreas os seus gestores passaram a dispensar o colaborador que esteja nesta situação por um período de tempo que compense o trabalho extra. A isto chamamos "folga", pelo que foi pertinente fazer a questão que se segue.

52. Quanto a Disponibilidade - como recompensa pelas horas extras trabalhadas prefiro um tempo de folga em vez de pagamento de horas extras não se notou claramente um consenso. Pois vejamos que 49,2% dos colaboradores preferem que as horas extras trabalhadas sejam convertidas em tempo de folga que poderão usar para assuntos pessoais, 31,1% não concorda nem discorda o que pode levar-nos a dizer que lhes é indiferente qualquer uma das recompensas propostas, e 19,7% não concordam, ou seja, preferem o pagamento em valor monetário.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	4	5	9	35	53	16,8
<i>Concordo</i>	16	16	7	63	102	32,4
<i>Não concordo nem discordo</i>	13	9	10	66	98	31,1
<i>Discordo</i>	7	5	5	30	47	14,9
<i>Discordo totalmente</i>	1	1	0	13	15	4,8
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 72 - Análise dos resultados do questionário - 52.ª pergunta

Diante destes resultados, podemos afirmar que para a maioria dos colaboradores é importante que o trabalho extra seja recompensado, independentemente de ser em forma de remuneração ou dispensa como folga.

Assim, surge aqui uma oportunidade de melhoria para a empresa. Sendo as horas extras legítimas, não é correto os gestores terem que recorrer a alternativas para garantir a motivação do colaborador em continuar a trabalhar para além do horário normal de

trabalho. Reforçamos que a prior sempre que isto acontece é para garantir o normal funcionamento da área.

Por esta razão a empresa deve melhorar o procedimento, de formas a facilitar o processamento de horas extras para aquelas áreas em que o volume de trabalho assim o justifique.

53. Ainda dentro da Disponibilidade - estou pronto a assumir uma posição de maior responsabilidade: 72,4% dos colaboradores inqueridos afirmam que sim, 18,4% não concordam nem discordam e 9,2% discordam, ou seja, não se sentem capazes de assumir mais responsabilidades.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	9	10	11	62	92	29,2
<i>Concordo</i>	24	17	15	80	136	43,2
<i>Não concordo nem discordo</i>	6	6	4	42	58	18,4
<i>Discordo</i>	2	1	0	20	23	7,3
<i>Discordo totalmente</i>	0	2	1	3	6	1,9
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 73 - Análise dos resultados do questionário - 53.ª pergunta

Este resultado mostra que os colaboradores se sentem prontos, ou seja, com capacidade para assumir maior responsabilidade dentro da empresa, e subentendemos que assim estão motivados a permanecer na empresa.

De salientar que, para os colaboradores com alguma formação, por exemplo os técnicos médios e superiores, é importante depois de algum tempo na empresa, terem a possibilidade de ascender a cargos com maior responsabilidade. O que não implica necessariamente que seja para cargos de gestão. A nível técnico temos que considerar que há formas de dar maior responsabilidade a determinados colaboradores.

Isto irá contribuir para a sua motivação em permanecer na empresa, porque esta lhes garante um crescimento profissional.

Resumo – parte 3 (3.º grupo de questões):

Podemos dizer que os colaboradores concordam com a maioria das propostas apresentadas, mostrando que estão dispostos a colaborar com a empresa e assim juntos garantirem o alcance dos seus objetivos individuais e dos objetivos organizacionais.

Para tal, há necessidade de a empresa garantir melhorias significativas em termos de comunicação, divulgação de políticas a todos os níveis e as condições necessárias para a execução de toda atividade da empresa. Garantir aos gestores um perfil de liderança, que estimule nos colaboradores a motivação para o trabalho.

Precisa igualmente atribuir benefícios e exigências de acordo as características de cada função. Por exemplo, distinguir os colaboradores cuja função exige maior nível de pressão ou de esforço físico, dos demais colaboradores da empresa.

Com isto, os colaboradores terão o que precisam para exercer suas tarefas com qualidade e dentro dos prazos exigidos. Poderão assim estar incentivados a participar mais nos orçamentos da empresa e usar adequadamente os seus ativos, garantindo a sua proteção. Estarão igualmente incentivados a agir proativamente em prol de garantir os melhores resultados.

Aspetos propostos para o Plano de Carreira	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente	Total
Proatividade - por exemplo: devo ter menos procedimentos rígidos para tomar mais iniciativas	19,7	46,7	17,5	12,1	4,1	100
Horário flexível - por exemplo: não interessa cumprir horário, o importante é cumprir com a atividade	27,9	29,8	17,5	15,6	9,2	100
Cumprimento dos prazos - por exemplo: deve-se dar mais importância à qualidade da informação do que ao cumprimento do prazo de entrega	22,2	28,3	22,2	21,3	6,0	100
Impacto dos erros - por exemplo: os erros que cometo devem despertar oportunidades de melhoria e não apenas motivo de punição	31,7	43,5	13,0	7,6	4,1	100
Condições de trabalho - por exemplo: preciso de um local de trabalho com condições de higiene e segurança para desempenhar bem a minha função	48,9	35,6	8,9	3,5	3,2	100
Comunicação de cima para baixo - por exemplo: todas as mudanças devem ser claramente divulgadas a todos os níveis	53,7	31,7	9,2	3,2	2,2	100
Comunicação de baixo para cima - por exemplo: a minha opinião / informação deve ser mais valorizada e levada a quem de direito de forma a contribuir na melhoria contínua	38,1	38,7	15,6	4,1	3,5	100
Supervisão: os chefes devem ter espírito de liderança, não se limitarem a orientar mas também executar, estimulando assim o espírito de trabalho em equipa	58,7	27,3	7,3	2,9	3,8	100
Informação: é fundamental para mim que eu tenha acesso à informação confidencial da empresa	24,1	27,3	31,7	11,7	5,1	100
Orçamentos e ativos: é fundamental para mim ter responsabilidade sobre os orçamentos e ativos da empresa	20,3	30,5	29,5	13,3	6,3	100
Áreas de maior pressão no trabalho - devem-se distinguir os colaboradores das áreas de maior pressão dos colaboradores das áreas de apoio	21,9	40,3	22,2	11,7	3,8	100
Esforço físico - devem-se distinguir os colaboradores das áreas operacionais dos restantes colaboradores	22,5	33,3	26,0	14,6	3,5	100
Total médio	32,5	34,4	18,4	10,1	4,6	100

Tabela 74 - Valorização dos aspetos propostos para o Plano de Carreira - 2.ª parte

Ainda sobre a proposta a ser feita à empresa no sentido de melhorar o atual Plano de Carreira, baseada na intensidade com que os colaboradores valorizam determinados aspetos, quisemos saber como está a disponibilidade / compromisso dos colaboradores para com a empresa, e os resultados foram que em média 64,1% estão disponíveis para trabalhar mais e assumir mais responsabilidades:

Aspetos propostos para o Plano de Carreira	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente	Total
Disponibilidade - estou disponível para trabalhar além das 8 horas diárias, incluindo feriados e fins de semana	16,8	32,4	31,1	14,9	4,8	100
Disponibilidade - o trabalho extra deve ser recompensado	46,0	39,7	8,3	3,5	2,5	100
Disponibilidade - como recompensa pelas horas extras trabalhadas prefiro um tempo de folga em vez de pagamento de horas extras	16,8	32,4	31,1	14,9	4,8	100
Disponibilidade - estou pronto a assumir uma posição de maior responsabilidade	29,2	43,2	18,4	7,3	1,9	100
Total médio	27,2	36,9	22,2	10,2	3,5	100,0

Tabela 75 - Valorização dos aspetos propostos para o Plano de Carreira - 3.ª parte 3

54. Comentários

Deixámos um espaço aberto para dar a oportunidade aos colaboradores de apresentarem aspetos que não tivessem sido abrangidos no questionário. A maioria dos colaboradores, não respondeu a esta questão, contudo as poucas respostas obtidas levam-nos às seguintes constatações, válidas apenas para uma minoria dos colaboradores.

Estes afirmaram que a cultura da empresa não está bem definida e deve procurar valorizar todos os colaboradores, divulgar melhor o modelo a todos os níveis e distribuir cartilhas para mais esclarecimentos. Algo um tanto ou quanto surpreendente, pois tivemos oportunidade de reunir com a DRHD e concluir que a empresa tem feito divulgações das suas políticas a todos os níveis.

Podemos, no entanto, deduzir que as referidas divulgações não têm sido suficientemente esclarecedoras tendo em conta o nível académico de uma boa parte dos colaboradores.

Importa também referir que alguns lamentaram não verem na prática a interligação entre a boa execução das tarefas, cumprimento dos prazos, complexidade das tarefas, resultados esperados, comunicação e transmissão dos conhecimentos.

Assim, podemos supor que para este pequeno grupo a empresa tem boas políticas, mas não garante a sua aplicação prática. Consequentemente a empresa deve procurar reverter este cenário e garantir que sejam ultrapassadas estas observações.

Para alguns colaboradores é necessário estabelecer parâmetros para que os bons técnicos possam ser melhor remunerados, averiguar se o trabalhador está apto ou deve ser colocado em uma posição de maior responsabilidade, rever o processo de AD de formas a permitir um fecho anual com resultados mais realistas.

Estes pormenores foram confirmados em algumas questões anteriormente analisadas, pelo que acreditamos serem aspetos verídicos e que mostram algum descontentamento por parte dos colaboradores.

Contudo, está definido pelo Plano de Carreira usado pela SNLD, que a forma de algum técnico receber um aumento salarial é beneficiando de progressões ou promoções. E para tal, é necessário ter consecutivamente duas AD acima das expetativas.

Portanto, vemos aqui mais uma oportunidade de melhoria para a empresa. Esta deve garantir a compreensão do referido modelo por todos os colaboradores. Com isto evitará que os colaboradores reclamem por aspetos que estão bem definidos.

Cabe a cada colaborador munir-se de competências que lhe garantam o melhor desempenho possível. Devem preocupar-se com o chamado CHA, pois com conhecimentos, habilidades e boas atitudes irão garantir um bom desempenho e consequentemente a sua ascensão na empresa, seja por progressões ou promoções de carreira.

4.2.4. Credibilidade no futuro da empresa

Conforme afirmou Robbins (2005), “Quando quiser descobrir porque um funcionário não está apresentando um desempenho compatível com a capacidade que você acha que ele tem, observe o ambiente de trabalho para ver se ele fornece condições suficientes de apoio”.

Com esta análise vamos perceber se ele está ou não motivado a trabalhar naquela empresa, com aquelas condições. Pelo que solicitamos a ajuda dos colaboradores de formas a percebermos como se sentem em relação ao seu futuro na empresa, e tornou-se interessante fazer uma análise dos resultados por províncias de formas a melhor colaborarmos para a melhoria do processo.

55. Dos colaboradores inquiridos 82,3% considera o atual trabalho interessante, 9,5% ficaram na indecisão e 8,3% discordam.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	21	18	17	85	141	44,8
<i>Concordo</i>	13	14	10	81	118	37,5
<i>Não concordo nem discordo</i>	4	2	1	23	30	9,5
<i>Discordo</i>	2	2	2	11	17	5,4
<i>Discordo totalmente</i>	1	0	1	7	9	2,9
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 76 - Análise dos resultados do questionário - 55.ª pergunta

Considerar o seu atual trabalho interessante leva-nos a acreditar que estão satisfeitos com o trabalho que realizam. Gostando da atual função, têm domínio da mesma e se sentem bem em executá-la. Sabem como o seu atual trabalho contribui para os resultados da organização.

Logo, não vemos grande necessidade de mudar os colaboradores para áreas em que melhor se identifiquem, salvo casos bem específicos.

A percentagem de descontentamento por províncias mostra-nos que há mais descontentamento na Huíla com 9,7%, seguida por Luanda com 8,7%, Benguela com 7,3% e Huambo com 5,6%. Desta forma, a empresa poderá identificar com mais facilidade o nível de descontentamento em termos de estar a fazer um trabalho que não ache interessante ou não goste.

56. Cerca de 47,0% estão satisfeitos com as oportunidades de crescimento, 20,3% mostraram-se indecisos e 32,7% discordam.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	6	10	6	27	49	15,6
<i>Concordo</i>	16	16	11	56	99	31,4
<i>Não concordo nem discordo</i>	9	5	9	41	64	20,3
<i>Discordo</i>	5	5	2	47	59	18,7
<i>Discordo totalmente</i>	5	0	3	36	44	14,0
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 77 - Análise dos resultados do questionário - 56.ª pergunta

O crescimento profissional não obriga necessariamente a promoções para funções de maior responsabilidade, mas sim maior capacitação dos colaboradores numa determinada área ou função, que pode ser adquirido com formações.

A DRHD confirmou-nos que a quantidade de formações reduziu significativamente nos últimos anos o que poderá estar a contribuir para este sentimento. Pelo que acreditamos que se a empresa ativar novamente as formações internas ou externas poderá inverter estes resultados.

A suspensão deste benefício, pode estar ligada a crise financeira que se vive atualmente em Angola, ou ao simples facto de que agora a necessidade ou não de formações é ditada pela AD.

Estando o processo da AD em curso e com melhorias significativas de ano para ano, é aceitável que da mesma forma que os colaboradores não têm sentido o impacto da AD nas suas carreiras, também ainda não tenham sentido o impacto no seu PDI, e portanto, beneficiado de formações.

O PDI despertará a necessidade de o colaborador mudar de área ou necessitar de formações para melhorar as suas competências para a realização da sua atual tarefa.

Assim, como melhoria para o processo, a empresa tem que garantir o impacto da AD sobre a Carreira de cada colaborador e sobre o seu PDI, começando por atuar nas províncias onde se nota maior descontentamento.

Destaca-se a província de Luanda com 40,1%, Benguela com 24,4%, Huíla com 16,1% e Huambo com 13,9% dos colaboradores descontentes com as oportunidades de crescimento.

57. Apenas 32,7% dos colaboradores estão satisfeitos com as oportunidades de promoção disponíveis, 21,9% ficaram na indecisão e a maioria, 45,4%, não concordam.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	4	3	6	16	29	9,2
<i>Concordo</i>	7	14	12	41	74	23,5
<i>Não concordo nem discordo</i>	18	8	4	39	69	21,9
<i>Discordo</i>	6	8	6	65	85	27,0
<i>Discordo totalmente</i>	6	3	3	46	58	18,4
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 78 - Análise dos resultados do questionário - 57.ª pergunta

Podemos afirmar que não são significativas as oportunidades de promoção, ou não o são na proporção desejada.

Confirmamos que cerca de 72,4% dos colaboradores inquiridos afirmam que estão prontos para assumir posições de maior responsabilidade e apenas 32,7% estão satisfeitos. Quer dizer que a maioria dos colaboradores deseja passar para cargos com maior responsabilidade, mas apenas uma minoria está satisfeita com este aspeto.

Poderá estar relacionado com o facto de afirmarem que não é visível a relação entre a AD e o Plano de Carreira pois ainda não sentiram o impacto na carreira (nem progressão nem promoção).

Podemos afirmar que enquanto não for claramente visível o impacto da AD na Carreira os colaboradores vão continuar a dizer que não estão satisfeitos com as oportunidades de promoção. Isto é mais relevante na província de Luanda com 53,6%, seguida pelo Huambo com 30,6%, Benguela com 29,3% e Huíla com 29%.

58. Dos colaboradores inquiridos 35,2% concordam que sim a empresa se dedica ao desenvolvimento profissional do colaborador, 26,3% ficaram indecisos e 38,4% não concorda.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	3	4	4	17	28	8,9
<i>Concordo</i>	11	16	11	45	83	26,3
<i>Não concordo nem discordo</i>	15	8	7	53	83	26,3
<i>Discordo</i>	7	5	5	50	67	21,3
<i>Discordo totalmente</i>	5	3	4	42	54	17,1
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 79 - Análise dos resultados do questionário - 58.ª pergunta

O desenvolvimento profissional passa pelo crescimento do colaborador e este está relacionado com as oportunidades disponíveis para ele dentro da empresa.

Assim notamos que cerca de 47,0% estão satisfeitos com as oportunidades de crescimento, apenas 32,7% dos colaboradores estão satisfeitos com as oportunidades de promoção e 35,2% afirmam que a empresa se dedica ao desenvolvimento profissional.

Há, portanto, um reduzido número de colaboradores satisfeitos em termos de crescimento / desenvolvimento profissional, pelo que há grande necessidade de se passar a implementar a AD na Carreira de forma a que cada colaborador se veja como o principal elemento capaz de mudar este cenário.

Se o colaborador caminhar dentro dos parâmetros definidos pela empresa e tiver bom desempenho, irá sentir o seu crescimento que poderá ser obtido por progressão ou promoção e assim garantir o seu desenvolvimento profissional.

Conforme referimos nas questões anteriores, as oportunidades de crescimento profissional e de beneficiar de promoções estão estritamente relacionadas com a AD, com o seu impacto no Plano de Carreira e consequentemente no PDI de cada colaborador.

Como está comprovado, isto deve-se ao facto de a empresa estar a implementar o processo da AD de forma faseada. Alguns colaboradores já tiveram oportunidade de sentir o impacto da mesma na sua carreira. Se beneficiaram de uma progressão ou promoção é sinal de que tiveram uma boa avaliação e assim a AD não despoletou a necessidade de formação ou mudança para outras áreas.

Acreditamos que estes sentimentos serão eliminados a medida que a empresa garantir a interligação destes processos, e principalmente a sua máxima transparência para que não restem dúvidas aos avaliados.

A empresa deve dar prioridade à província de Luanda com 44,4% dos colaboradores inquiridos insatisfeitos, seguindo para Benguela e Huíla com 29% e Huambo com 22%.

59. Cerca de 34% estão satisfeitos, 21,3% preferiram não ser diretos e 44,7% não estão satisfeitos com a formação que a empresa oferece em relação à sua função.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	2	9	6	15	32	10,2
<i>Concordo</i>	11	9	12	43	75	23,8
<i>Não concordo nem discordo</i>	12	10	3	42	67	21,3
<i>Discordo</i>	10	7	9	55	81	25,7
<i>Discordo totalmente</i>	6	1	1	52	60	19,0
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 80 - Análise dos resultados do questionário - 59.ª pergunta

Vimos que 47% está satisfeito com as oportunidades de crescimento e apenas 34% está satisfeito com a formação que a empresa tem oferecido.

Como já referimos, a DRHD confirmou-nos que a quantidade de formações reduziu significativamente nos últimos anos o que poderá estar a contribuir para este sentimento.

O descontentamento é mais visível em Luanda com 51,7%, seguida por Benguela com 39,0%, Huíla com 32,2% e Huambo com 22,2%.

60. Cerca de 50,5% dos colaboradores estão satisfeitos por terem oportunidade para aplicar o seu talento e conhecimentos, 21,3% se mantiveram indecisos e 28,3% não se sente satisfeito.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	5	13	6	29	53	16,8
<i>Concordo</i>	12	13	14	67	106	33,7
<i>Não concordo nem discordo</i>	13	5	6	43	67	21,3
<i>Discordo</i>	8	4	1	32	45	14,3
<i>Discordo totalmente</i>	3	1	4	36	44	14,0
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 81 - Análise dos resultados do questionário - 60.ª pergunta

Apesar da empresa não estar na melhor fase quando se fala em beneficiar seus colaboradores com formações para aumentar suas capacidades (permitir seu crescimento e desenvolvimento profissional) 50,5% dos colaboradores confirma que têm oportunidade de aplicar seu talento e conhecimentos.

Está assim confirmado que o colaborador pode não estar na área que deseja, no cargo que anseia, pode não estar a beneficiar de progressões, promoções e até mesmo de formações, mas se tem talento e conhecimentos irá com certeza aplicá-los e mostrar o seu melhor.

Poderá criar assim uma oportunidade que influenciará os gestores a olharem para ele como um potencial colaborador e sentirem que podem apostar nele para novos desafios, ao contrário do colaborador que não se faz sentir e acaba sendo esquecido ou afastado.

Dos não satisfeitos, destacamos a província de Luanda com 31,4%, Benguela com 26,8%, Huíla com 16,1 e Huambo com 13,9%.

61. Cerca de 32,7% estão satisfeitos com o investimento que a empresa faz em formação e educação, 26,0% indecisos e 41,3% não estão satisfeitos.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	4	7	4	19	34	10,8
<i>Concordo</i>	8	12	9	40	69	21,9
<i>Não concordo nem discordo</i>	15	6	10	51	82	26,0
<i>Discordo</i>	10	9	4	58	81	25,7
<i>Discordo totalmente</i>	4	2	4	39	49	15,6
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 82 - Análise dos resultados do questionário - 61.ª pergunta

Constatamos que 34% dos colaboradores estão satisfeitos com as formações que a empresa oferece, e agora vemos que 32,7% estão satisfeitos com o investimento que a empresa faz em formação e educação. Esta pequena disparidade em termos de percentagem, pode estar ligada à perceção das questões e consequentemente ao nível académico dos colaboradores.

O resultado é muito baixo, mas nota-se que isto é reflexo da empresa não estar na melhor fase financeira e ter aberto mão de algumas boas práticas, pois proporcionar formações periódicas coletivas ou individuais, contribui para o crescimento e desenvolvimento profissional dos seus colaboradores.

Acreditamos que tão logo a empresa considere completo o processo da AD, será clara a sua interligação com o Plano de Carreira e PDI. Simultaneamente, com melhorias a nível de recursos financeiros a empresa estará em condições de voltar a investir nos colaboradores.

Importa referir que enquanto durar a famosa crise financeira que está a afetar o percurso da SNLD, cada colaborador pode e deve individualmente garantir a melhoria de seus conhecimentos.

O investimento em educação e formação será recompensado pelos bons resultados a nível de desempenho, conselho que deve ser passado a todos colaboradores com destaque para os de Luanda com 46,9% descontentes, Benguela com 34,1%, Huambo com 30,6% e Huíla com 25,8%.

62. A maioria dos colaboradores, cerca de 90,2% estão dispostos a cumprir as suas metas no trabalho, 4,8% ficaram duvidosos e 5,1% não estão dispostos a este cumprimento.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	14	17	19	93	143	45,4
<i>Concordo</i>	22	18	11	90	141	44,8
<i>Não concordo nem discordo</i>	3	0	0	12	15	4,8
<i>Discordo</i>	2	1	1	7	11	3,5
<i>Discordo totalmente</i>	0	0	0	5	5	1,6
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 83 - Análise dos resultados do questionário - 62.ª pergunta

Nota-se que 90,2% dos colaboradores afirmaram que estão dispostos a cumprir com suas metas no trabalho, ou seja, estão dispostos a cumprir com suas tarefas e demais obrigações, independentemente dos aspetos menos bons.

Este aspeto é bastante positivo e deve ser bem explorado pela empresa, garantindo a melhoria contínua de seus resultados.

63. Cerca de 78,7% dos colaboradores sentem-se completamente envolvidos e animados para trabalhar nesta empresa, 14,3% ficaram na indecisão e 7,0% discordam.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	16	23	17	75	131	41,6
<i>Concordo</i>	19	9	9	80	117	37,1
<i>Não concordo nem discordo</i>	3	4	5	33	45	14,3
<i>Discordo</i>	3	0	0	10	13	4,1
<i>Discordo totalmente</i>	0	0	0	9	9	2,9
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 84 - Análise dos resultados do questionário - 63.ª pergunta

Vimos que cerca de 90,2% estão dispostos a cumprir com suas metas e 78,7% estão completamente envolvidos e animados para trabalhar na empresa.

Aqui está mais um aspeto positivo e que deve ser melhor explorado pela empresa. A SNLD deve aproveitar este sentimento e tirar dele o maior proveito possível. Aproveitar que, apesar de algum descontentamento, os colaboradores continuam motivados a trabalhar nesta empresa.

64. Dos colaboradores inquiridos 87,0% estão dispostos a assumir novas tarefas, conforme for necessário, 7,9% ficaram indecisos e 5,1% discordam.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	14	16	15	82	127	40,3
<i>Concordo</i>	23	17	13	94	147	46,7
<i>Não concordo nem discordo</i>	3	3	3	16	25	7,9
<i>Discordo</i>	1	0	0	9	10	3,2
<i>Discordo totalmente</i>	0	0	0	6	6	1,9
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 85 - Análise dos resultados do questionário - 64.ª pergunta

Notamos que a maioria dos colaboradores (90,2%) estão dispostos a cumprir com suas metas e completamente envolvidos e animados para trabalhar na empresa (78,7%), pelo que não nos admiramos com o facto de 87% estarem dispostos a assumir novas tarefas.

Isto mostra que os colaboradores não temem desafios e acreditam no futuro da empresa. Mais um aspeto positivo que deve ser aproveitado pela empresa nesta fase de mudanças e com isso garantir maior probabilidade de sucesso.

65. Cerca de 47,6% concordam que são remunerados corretamente em relação ao mercado local, 26,3% não deram resposta concreta e 26,1% discordam.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	7	14	8	19	48	15,2
<i>Concordo</i>	16	14	15	57	102	32,4
<i>Não concordo nem discordo</i>	12	6	4	61	83	26,3
<i>Discordo</i>	4	2	3	35	44	14,0
<i>Discordo totalmente</i>	2	0	1	35	38	12,1
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 86 - Análise dos resultados do questionário - 65.ª pergunta

Por estes resultados, nota-se que não há grande descontentamento a nível de remunerações.

Os colaboradores na sua maioria estão satisfeitos com seu salário. Isto pode ser justificado pelo facto de a SNL ser uma das empresas que melhores salários oferece a nível das províncias de Benguela, Huambo e Huíla. Aqui é quase certo, que se o colaborador quiser um emprego que pague mais, terá que se mudar para Luanda.

Já a nível de Luanda isto não se verifica. Os colaboradores têm grandes oportunidades de mudarem para outras empresas, com o mesmo nível de remunerações ou acima deste.

Isto justifica o facto de que, em termos proporcionais, o nível de discordância foi mais acentuado em Luanda, com 33,8%, seguindo-se Benguela com 14,6%, Huíla com 12,9% e Huambo com 5,6%.

66. Cerca de 44,8% dos colaboradores estão satisfeitos com os benefícios que a empresa oferece, 23,8% em dúvida e 31,4% discordam.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	13	13	7	19	52	16,5
<i>Concordo</i>	16	12	13	48	89	28,3
<i>Não concordo nem discordo</i>	7	8	3	57	75	23,8
<i>Discordo</i>	4	1	7	50	62	19,7
<i>Discordo totalmente</i>	1	2	1	33	37	11,7
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 87 - Análise dos resultados do questionário - 66.ª pergunta

Notamos alguma satisfação em relação a remuneração e outros benefícios, pois cerca de 47,6% concordam que são remunerados corretamente em relação ao mercado local.

Cerca de 44,8% estão satisfeitos com os benefícios que a empresa oferece (aqui podemos considerar os serviços médicos e medicamentosos, subsídios diversos, prémios de AD, cabaz de Natal, etc.).

A análise do descontentamento mostra-nos que mais uma vez destaca-se a província de Luanda com 40,1%, Huíla com 25,8%, Benguela com 12,2% e Huambo com 8,3%.

Isto reforça a análise de que em Luanda há mais oportunidades de empregos com a garantia dos benefícios oferecidos pela SNL e isto afeta a motivação dos colaboradores. Despertamos assim para uma grande possibilidade da SNLD perder alguns talentos, caso não os passe a valorizar mais.

67. Dos colaboradores 65,4% estão satisfeitos com o horário de trabalho, 17,8% estão indecisos e 16,8% não estão satisfeitos.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	12	15	9	32	68	21,6
<i>Concordo</i>	23	16	16	83	138	43,8
<i>Não concordo nem discordo</i>	2	4	3	47	56	17,8
<i>Discordo</i>	2	0	1	25	28	8,9
<i>Discordo totalmente</i>	2	1	2	20	25	7,9
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 88 - Análise dos resultados do questionário - 67.ª pergunta

Vimos que 57,7% dos colaboradores concordam com a aplicação do Horário flexível - por exemplo: não interessa cumprir horário, o importante é cumprir com a atividade, contudo 65,4% estão satisfeitos com o horário de trabalho (horário fixo e igual para todos – rígido com tolerância de apenas 15 minutos de atraso excecionalmente).

Notamos alguma falta de verdade na hora de responder a estas questões, porque um colaborador não pode apoiar o horário flexível e ao mesmo tempo o horário rígido e fixo.

Para validar a resposta da questão 39 tínhamos que encontrar para a questão 67 um resultado aproximado a 42,3% mostrando uma posição clara. Isto pode ter sido resultado da falta de compreensão das duas questões aqui analisadas, ou de uma delas, derivada do baixo nível académico da maioria dos colaboradores.

Contudo 50,5% dos colaboradores defende que se deve dar mais importância à qualidade da informação do que ao cumprimento do prazo de entrega, mostra uma divisão quase equitativa dos colaboradores e ajuda-nos a confirmar que não podemos afirmar algum consenso entre a aplicação do horário flexível ou manter o horário rígido e fixo aplicado até a data.

Mas, como já referimos, recentemente, em julho de 2017, a empresa mostrou a sua intenção de mudança com a implementação do horário flexível, mas numa primeira fase apenas para as províncias cujo controlo da efetividade já se processa automaticamente.

68. Cerca de 67,0% dos colaboradores concorda que a empresa oferece um local de trabalho seguro, 20,0% ficaram duvidosos e 13,0% discordam.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	8	7	12	40	67	21,3
<i>Concordo</i>	21	18	10	95	144	45,7
<i>Não concordo nem discordo</i>	6	7	8	42	63	20,0
<i>Discordo</i>	6	2	0	17	25	7,9
<i>Discordo totalmente</i>	0	2	1	13	16	5,1
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 89 - Análise dos resultados do questionário - 68.ª pergunta

Este é igualmente um aspeto positivo, e que contribui significativamente para a motivação dos colaboradores.

Importa que a empresa mantenha este cenário e o mesmo seja alinhado a garantia das condições de trabalho, considerada pela maioria dos colaboradores como sendo muito ou muitíssimo importante.

69. Dos colaboradores 65,1% concorda que a empresa trabalha de forma socialmente responsável, 23,2% ficaram indecisos e 11,7% discordam.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	8	8	10	31	57	18,1
<i>Concordo</i>	22	22	14	90	148	47,0
<i>Não concordo nem discordo</i>	8	3	6	56	73	23,2
<i>Discordo</i>	3	2	1	17	23	7,3
<i>Discordo totalmente</i>	0	1	0	13	14	4,4
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 90 - Análise dos resultados do questionário - 69.ª pergunta

Cerca de 65,7% dos colaboradores classificam as condições de trabalho como sendo muito ou muitíssimo importante. Por outro lado, cerca de 84,5% afirmam que precisam de um local de trabalho com condições de higiene e segurança para desempenhar bem a sua função.

Cerca de 67,0% dos colaboradores concordam que a empresa oferece um local de trabalho seguro e 65,1% concordam que a empresa trabalha de forma socialmente responsável.

Isto mostra claramente um consenso de que a empresa trabalha de forma responsável e assim garante boas condições de trabalho para os colaboradores indo de encontro a um dos aspetos valorizados pelos mesmos.

É um facto, o papel social que a SNLD tem desempenhado, e sendo um aspeto valorizado pelos colaboradores a empresa poderá tirar disto maior proveito. Poderá influenciar mais os colaboradores a participar nas atividades sociais.

70. A maioria dos colaboradores, 75,9% entendem como o resultado do seu trabalho afeta as metas da empresa, 14,9% ficaram com dúvida e 9,2% não concordam.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	10	14	20	54	98	31,1
<i>Concordo</i>	20	18	9	94	141	44,8
<i>Não concordo nem discordo</i>	9	2	1	35	47	14,9
<i>Discordo</i>	1	0	1	16	18	5,7
<i>Discordo totalmente</i>	1	2	0	8	11	3,5
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 91 - Análise dos resultados do questionário - 70.ª pergunta

Quando a maioria dos colaboradores considera o seu trabalho interessante (82,3%), está disposto a cumprir suas metas (90,2%) e entende como o resultado do seu trabalho afeta as metas da empresa (75,9%), podemos afirmar que a empresa que pode contar com seus colaboradores.

Assim sendo, a empresa deve explorar mais estes pontos positivos e desta forma conseguir aumentar a motivação dos colaboradores e influenciá-los a executarem suas tarefas em prol dos objetivos organizacionais.

71. Cerca de 59,4% dos colaboradores indica sempre a empresa como alternativa de emprego para os seus amigos e parentes, 22,9% nem por isso e 17,8% não o fazem.

Respostas:	Benguela	Huambo	Huíla	Luanda	Total	%
<i>Concordo totalmente</i>	7	10	15	37	69	21,9
<i>Concordo</i>	22	14	9	73	118	37,5
<i>Não concordo nem discordo</i>	8	6	2	56	72	22,9
<i>Discordo</i>	4	4	2	33	43	13,7
<i>Discordo totalmente</i>	0	2	3	8	13	4,1
Total	41	36	31	207	315	100

Tabela 92 - Análise dos resultados do questionário - 71.ª pergunta

Interligando esta questão à anterior, reforçamos que os colaboradores se mostram motivados a trabalhar nesta empresa e darem o seu melhor, acreditando no seu futuro a maioria dos colaboradores indica sempre a empresa como alternativa de emprego.

Isto mostra que os colaboradores acreditam no futuro desta empresa, estão motivados pelo facto da empresa lhes garantir o futuro, com a aplicação do Plano de Carreira, o que influencia positivamente no seu desempenho. O colaborador gosta do que faz, fá-lo com prazer, envolve-se de tal forma que o seu sucesso é cada vez maior e consequentemente os resultados da empresa.

Resumo – parte 4:

Este grupo de questões ajudou-nos a perceber que o crescimento profissional não obriga necessariamente a promoções para funções de maior responsabilidade, mas sim maior

capacitação dos colaboradores numa determinada área ou função, com as oportunidades que a empresa lhe oferece.

Constatamos que cerca de 47,0% estão satisfeitos com as oportunidades de crescimento, apenas 32,7% dos colaboradores estão satisfeitos com as oportunidades de promoção e 35,2% afirmam que a empresa se dedica ao desenvolvimento profissional.

Há, portanto, um reduzido número de colaboradores satisfeitos em termos de crescimento / desenvolvimento profissional, pelo que há grande necessidade de se passar a implementar o impacto da AD na Carreira de formas a que cada colaborador se veja como o principal elemento capaz de mudar este cenário.

Se o colaborador caminhar dentro dos parâmetros definidos pela empresa e tiver bom desempenho irá sentir o seu crescimento que poderá ser obtido por progressão ou promoção e assim garantir a realização de uma carreira.

Por outro lado, apenas 34% está satisfeito com a formação que a empresa tem oferecido, aspeto confirmado pela DRHD, pois é um facto de que a quantidade de formações reduziu significativamente nos últimos anos.

Contudo, cerca de 90,2% estão dispostos a cumprir com suas metas e 78,7% estão completamente envolvidos e animados para trabalhar na empresa, pelo que não nos admiramos com o facto de 87% estarem dispostos a assumir novas tarefas, o que nos mostra que não temem desafios e acreditam no futuro da empresa.

Paralelamente a isto, notamos alguma satisfação em relação a remuneração e outros benefícios, pois cerca de 47,6% concordam que são remunerados corretamente em relação ao mercado local e 44,8% estão satisfeitos com os benefícios que a empresa oferece.

Relativamente a oportunidades de melhoria, 57,7% dos colaboradores concordam com a aplicação do horário flexível - por exemplo: não interessa cumprir horário, o importante é cumprir com a atividade, e por sinal este resultado vai de encontro com uma estratégia já adotada pela empresa (após recolha de nossos dados) pois como já referimos, recentemente, em julho de 2017, a empresa iniciou a implementação do horário flexível.

Outro sim, está ligado ao facto de que cerca de 65,7% dos colaboradores classificam as condições de trabalho como sendo muito ou muitíssimo importante, 84,5% afirmam que precisam de um local de trabalho com condições de higiene e segurança para desempenhar bem a sua função, 67,0% dos colaboradores concordam que a empresa oferece um local de trabalho seguro, e 65,1% concordam que a empresa trabalha de forma socialmente responsável.

Isto mostra claramente um consenso de que a empresa trabalha de forma responsável e assim garante boas condições de trabalho para os colaboradores.

Confirmamos ainda que 82,3% dos colaboradores consideram o atual trabalho interessante, e 90,2% estão dispostos a cumprir as suas metas no trabalho, o que confirma o entendimento de como o resultado de seu trabalho afeta os resultados da empresa, pelo que podemos garantir que a empresa pode contar com seus colaboradores.

Constatou-se que em média, cerca de 52,3% dos colaboradores está, de uma forma geral, satisfeito com a empresa, 21% mostraram-se indecisos e 26,6% não estão satisfeitos.

Credibilidade no futuro da empresa	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente	Total
Considero o meu atual trabalho interessante	44,8	37,5	9,5%	5,4	2,9	100%
Estou satisfeito com as minhas oportunidades de crescimento	15,6	31,4	20,3%	18,7	14,0	100%
Estou satisfeito com as oportunidades de promoção disponíveis para mim	9,2	23,5	21,9%	27,0	18,4	100%
A empresa é dedicada ao meu desenvolvimento profissional	8,9	26,3	26,3%	21,3	17,1	100%
Estou satisfeito com a formação que a empresa oferece em relação à minha função	10,2	23,8	21,3%	25,7	19,0	100%
Estou satisfeito por ter oportunidades para aplicar o meu talento e conhecimentos	16,8	33,7	21,3%	14,3	14,0	100%
Estou satisfeito com o investimento que a empresa faz em formação e educação	10,8	21,9	26,0%	25,7	15,6	100%
Sou remunerado corretamente em relação ao mercado local	15,2	32,4	26,3%	14,0	12,1	100%
Estou satisfeito com os benefícios que a empresa oferece	16,5	28,3	23,8%	19,7	11,7	100%
Estou satisfeito com o horário de trabalho	21,6	43,8	17,8%	8,9	7,9	100%
A empresa oferece um local de trabalho seguro	21,3	45,7	20,0%	7,9	5,1	100%
A empresa trabalha de forma socialmente responsável	18,1	47,0	23,2%	7,3	4,4	100%
Entendo como o resultado do meu trabalho afeta as metas da empresa	31,1	44,8	14,9%	5,7	3,5	100%
Total médio	18,5	33,8	21,0%	15,5	11,2	100%

Tabela 93 - Valorização dos aspetos ligados a credibilidade no futuro da empresa

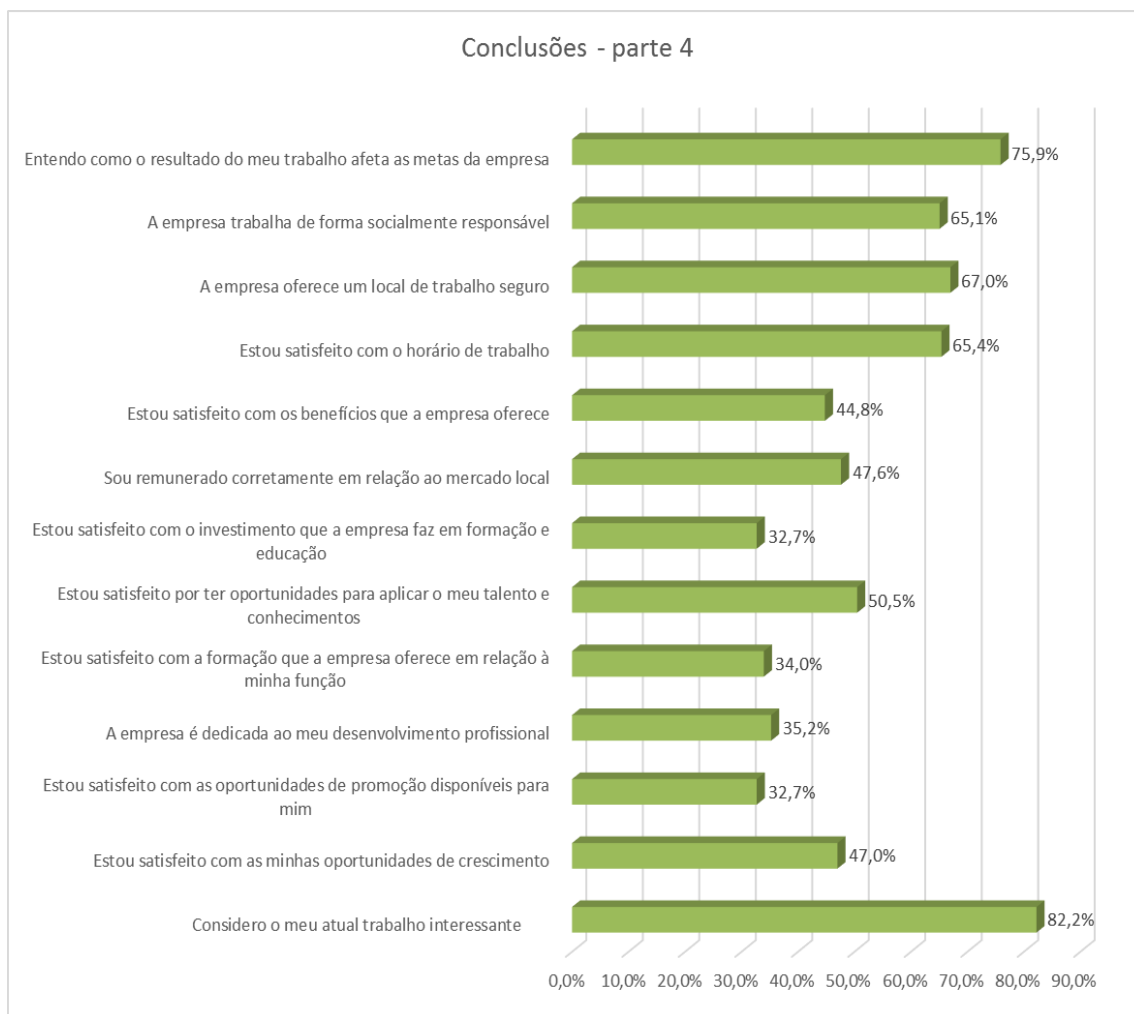


Gráfico 8 - Conclusões da 4.ª parte do questionário

Assim podemos afirmar que, em média, de uma maneira geral, 78,8% dos colaboradores estão motivados a continuar na empresa e vêm nela um emprego de futuro, enquanto 12,5% não foram muito específicos e 8,7% não estão motivados.

Credibilidade no futuro da empresa	Concorda / Concorda Totalmente	Não concordo nem discordo	Discorda / Discorda Totalmente	Total
Estou disposto a cumprir as minhas metas no trabalho	90,2%	4,8%	5,1%	100%
Sinto-me completamente envolvido e animado para trabalhar nesta empresa	78,7%	14,3%	7,0%	100%
Estou disposto a assumir novas tarefas, conforme for necessário	87,0%	7,9%	5,1%	100%
Indico sempre a empresa como alternativa de emprego para os meus amigos e parentes	59,4%	22,9%	17,8%	100%
Total médio	78,8%	12,5%	8,7%	100%

Tabela 94 - Valorização dos aspetos ligados a credibilidade no futuro da empresa - resumo

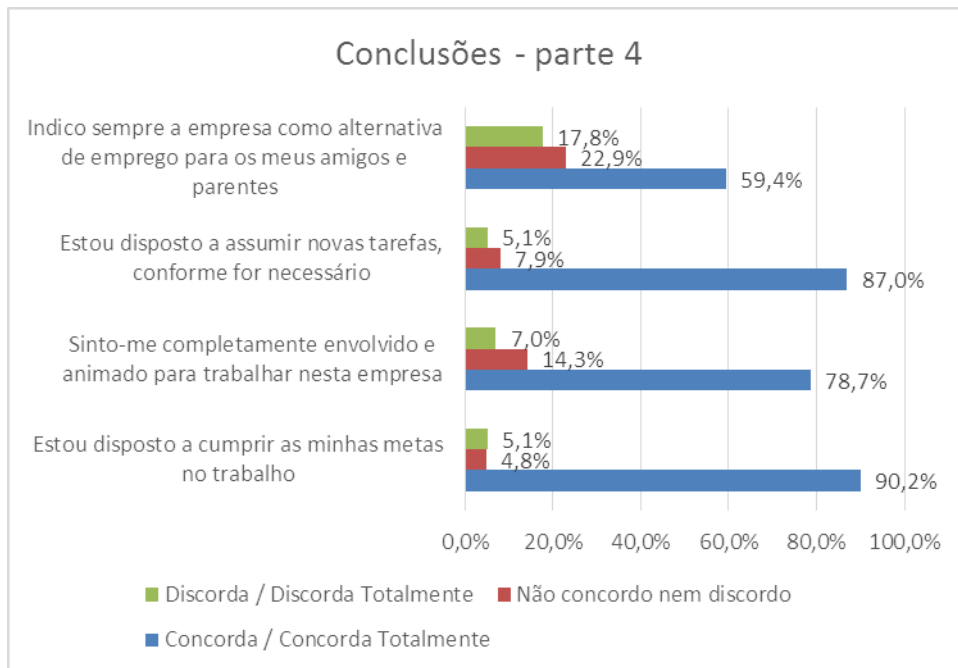


Gráfico 9 - Conclusões da 4.ª parte do questionário - credibilidade no futuro da empresa

Mostramos assim, que os colaboradores estão motivados a trabalhar nesta empresa e a darem o seu melhor, acreditando no seu futuro pois vêm na empresa um esforço para a implementação do novo Plano de Carreira.

E, como o Plano de Carreira garante a possibilidade de realização duma carreira profissional que lhes proporcionará a satisfação de suas necessidades, o alcance de seus objetivos, motivação para trabalhar mais e melhor, aumentando seu desempenho e melhorando seus resultados.

Os aspetos negativos aqui referidos devem, a nosso ver, ser aliados ao facto de que a maioria dos colaboradores estarem na empresa há mais de 10 anos não implica que tenham conhecimento profundo das políticas adotadas pela mesma.

Se considerarmos que 22 % têm estudos até a 8.ª classe, podemos afirmar que não têm capacidade de perceção de algumas políticas ou poderão não ter percebido corretamente algumas perguntas inseridas no questionário.

Numa análise mais profunda, notamos que a percentagem de baixo nível de escolaridade (22%) é por sinal muito próxima a percentagem de colaboradores que optaram, por respostas como: um pouco, sem opinião, nunca, não concordo nem discordo, importância moderada.

Contudo, esta afirmação é relativa pois este tipo de respostas também pode ter sido resultado de um grupo de colaboradores que não está muito interessado em colaborar. Um

grupo que não se identifica com as atuais políticas da empresa. Não estando assim envolvido, não se esforça para colaborar com este tipo de questionários, optando por estas respostas.

Assim, terminamos de analisar as respostas obtidas, cientes de que as mesmas têm suas limitações principalmente pelo baixo nível académico dos colaboradores e pelo pouco interesse de outros, que poderá ter influenciado na interpretação das questões e consequentemente nas suas respostas.

Seria de facto interessante tecer considerações comparativas entre os resultados das várias províncias, mas por limitações de tempo apenas o fizemos para aqueles aspetos que julgamos ser primordial a análise com este pormenor, tendo em conta o objetivo deste estudo.

Passamos assim para um novo capítulo onde tentamos fazer algumas conclusões sobre este estudo e tecer algumas recomendações, para que de alguma forma possamos contribuir para a melhoria contínua deste processo dentro da SNLD.

Conclusões

Com base na revisão bibliográfica, análise da empresa, aplicação dos questionários e análise dos resultados, consideramo-nos com conhecimentos suficientes para fazer algumas conclusões, que de acordo a análise estatística garantem-nos um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%, sobre a influência das características do Sistema de Carreira na motivação - percepção dos colaboradores da Sonangol Distribuidora.

Como em qualquer outra empresa, num mercado globalizado e de livre concorrência, vive permanentemente um conjunto de desafios, para os quais tem que tomar a melhor decisão afim de ultrapassá-los, entre os quais o manter seus colaboradores motivados de formas a que desempenhem cada vez melhor o seu trabalho e permitam assim atingir os melhores resultados.

Paralelamente a isto, cada colaborador tem seus objetivos pessoais e vai permanecer na empresa que lhe garantir maior probabilidade de atingi-los, maior possibilidade de satisfazer suas necessidades e onde sinta seu futuro garantido com a qualidade de vida desejada.

É, portanto, raro nos dias de hoje uma pessoa permanecer no mesmo emprego até a idade de se reformar, pois estão sempre a procura de desafios e novidades. Surge assim a necessidade de as empresas oferecerem bons Planos de Carreira, de forma a garantirem o melhor enquadramento do colaborador, definir o caminho que mostra a este aonde pode chegar, e definir os passos necessários para alcançar o objetivo pretendido.

Nenhuma empresa consegue forçar a motivação aos seus colaboradores. Contudo, está comprovado que para eliminar as barreiras à motivação dos colaboradores, a empresa deve traçar objetivos que sejam possíveis de serem alcançados, e por ter este conhecimento, a SNLD decidiu mudar de estratégia de Recursos Humanos e iniciar um novo Plano de Carreiras, o HCM, alimentado pela AD, como estratégia para atrair e manter colaboradores qualificados.

Representatividade da amostra:

Para sabermos a opinião dos colaboradores sobre o referido Plano, e saber até que ponto estão ou não motivados pela existência deste, usamos um questionário que foi repartido em 5 partes, de formas a identificarmos com algum pormenor as questões que interessavam para este estudo.

Conseguimos que 360 colaboradores participassem do referido questionário, mas 12,5% destes questionários foram considerados nulos pelo facto de não cumprirem com os requisitos necessários. Ficamos assim com 315 questionários válidos que correspondem a 107,5% da amostra de 293, ou seja, mais 22 questionários do que era necessário.

Analisada as principais características populacionais, concluímos que a amostra é significativa e representativa.

A distribuição por áreas, dado o foco deste trabalho, não foi tida em conta em termos de análise, uma vez que não tem impacto direto no resultado deste estudo.

Em termos de género, constatamos que 70% são do sexo masculino e 30% do sexo feminino, registando assim um desvio de -6% para os homens e +6% para mulheres, não relevante.

Para a distribuição por idade, verificamos que 17% dos colaboradores estão entre os 25 e 35 anos, 23% entre 36 a 45 anos, 44% entre 46 a 55 anos, e 16% estão entre 56 a 60 anos de idade, pelo que também consideramos não relevante o desvio encontrado.

Relativamente à distribuição por antiguidade, a maioria dos colaboradores inquiridos (72%) trabalha na empresa há mais de 10 anos, pelo que não é relevante o desvio de -3% referente a esta característica populacional.

Quanto a distribuição por habilitações literárias, a nível populacional 74% dos colaboradores têm até o nível Médio e apenas 26% tem o Ensino Superior, mas a nível da amostra notamos que há um desvio significativo relativamente a esta característica.

Concluímos que houve uma melhoria do nível académico dos colaboradores, pois a amostra reflete -28% dos colaboradores com nível académico básico. Os colaboradores da SNLD têm estado a investir na sua formação dando continuidade aos seus estudos.

Contudo, as suas habilitações não têm sido atualizadas, parecendo-nos provável dois cenários: o colaborador não acredita que a empresa valoriza este fator e assim não informa a conquista de novos diplomas, ou a DRHD não atualiza o processo individual dos colaboradores por limitações dos procedimentos internos.

Entre estes cenários possíveis, concluímos em entrevista à DRHD, que há registos da conclusão de vários cursos, mas por limitações do processo ou procedimento não podem atualizar o cadastro do colaborador enquanto a empresa não abrir esta possibilidade independentemente de existir vaga para as funções técnicas. Oferece-nos assim a oportunidade de sugerir a empresa que seja revisto este pormenor, pois impacta significativamente na motivação dos colaboradores.

Resultados do estudo:

Passando para a análise dos resultados, pela primeira parte do questionário, onde quisemos medir o conhecimento do atual Plano de Carreira e do seu impacto na motivação do colaborador, vimos que as razões que contribuem para a motivação para o trabalho variam de pessoa para pessoa, mas destacamos o interesse em trabalhar em uma empresa que permita a aprendizagem e o crescimento contínuo e uma boa remuneração.

Isto é possível nas empresas que oferecem Planos de Carreira, que por sua vez permitem que tais objetivos pessoais sejam alcançados.

Constatamos que a maioria dos colaboradores inquiridos conhece o atual Plano de Carreira e afirma que este modelo é melhor que os anteriores e alguns deles até já sentiram o impacto da AD na sua carreira.

Destacamos aqui como pontos negativos, o facto deste conhecimento não ser uniforme por todos colaboradores. Uma parte significativa não conhece o caminho que poderá seguir dentro da empresa, não sabe distinguir promoções de progressões, aspetos que poderão ter influenciado em alguns dos resultados encontrados.

Confirmamos a existência de um grupo que não beneficia de progressão ou promoção há mais de 4 anos, portanto é um grupo que está desmotivado, sem perceber o funcionamento do processo da AD e que não vê o impacto deste nas suas carreiras.

Verificamos que em média, cerca de 20% dos colaboradores afirmou não ter opinião, representando um grupo sem interesses específicos, que está na empresa apenas para receber um salário no final de cada mês. Um grupo sem objetivos individuais e que assim pouco contribui para os objetivos organizacionais. Um grupo que acredita que o fazer carreira depende unicamente da empresa.

Estes aspetos contribuem para a conclusão de que a empresa precisa investir mais na comunicação deste processo, no esclarecimento do seu funcionamento e na formação básica de seus colaboradores. Os colaboradores devem perceber que a implementação do processo de AD dita a realização da carreira profissional, mas que isto depende primeiramente do desempenho do colaborador.

Se o colaborador não tiver objetivos individuais bem traçados, não se adaptar as políticas da empresa, não se entregar ao cumprimento de suas tarefas, com certeza não irá se sentir satisfeito com nenhum plano de carreira. A culpa pelo facto de não fazer carreira será sempre por ele atribuída à empresa, quando na verdade está comprovado que depende muito mais de si próprio.

A empresa deve garantir gestores com perfil de liderança e que tenham capacidade de influenciar positivamente as atitudes e comportamentos dos colaboradores. Mas, estará sempre nas mãos destes a aceitação ou não das recomendações e, portanto, o seu desempenho e conseqüente motivação.

Assim, concluimos que existem algumas dúvidas por parte dos colaboradores. Parte destes ainda não percebeu bem o funcionamento do processo e como se deve comportar para com ele conseguir a tão esperada carreira profissional.

Contudo, dedicamos a segunda parte do questionário ao conhecimento do funcionamento da AD, pois vimos que este dita os objetivos traçados pela empresa e para os quais o colaborador deve direcionar-se a fim de os conseguir realizar e conseqüentemente avançar com a sua carreira.

Vimos que a AD permite analisar as competências de cada colaborador, permite igualmente que o mesmo se autoavale, permite igualmente medir a interação entre colegas e chefes, inclui assim competências como saber ouvir, saber comunicar, etc.

Importou de facto percebermos como tem funcionado a AD, tendo sido completamente descartada a possibilidade deste processo não estar a funcionar bem pelo facto de alguns colaboradores terem seu chefe direto localizado em outra província e isto impedir que o mesmo faça o devido acompanhamento e tenha conhecimento do que realmente o colaborador faz e o porquê daquilo que não consegue fazer.

Constatamos que a maioria dos colaboradores concorda que o sistema de AD é justo, pois a maioria dos chefes diretos está a desempenhar o seu papel no processo de AD. Há o devido acompanhamento, boa comunicação, bom relacionamento de trabalho, feedback permanente, o que em muito contribuiu para que o processo de AD corra bem.

Conseqüentemente a AD permite eliminar dificuldades e assim identificar oportunidades de melhoria contínua, reconhecer o bom desempenho, confirmar a capacidade e nível de responsabilidade dos colaboradores. Isto vai permitir que lhe seja dada permissão para tomada de algumas decisões.

Importa a confirmação de que os objetivos da AD são claros e possíveis de serem atingidos, mas verificamos a necessidade de a empresa clarificar que os resultados individuais não podem estar separados dos resultados do departamento, pois os mesmos são fruto do desdobramento dos objetivos organizacionais.

A maioria dos colaboradores ainda não sentiu o impacto da AD na carreira, e tendo em conta que os mesmos têm estudos suficientes para entender o processo, confirmamos que há algo que não tem sido feito por parte da empresa. Assim estamos em condições de sugerir à empresa uma oportunidade de melhoria. Há a urgente necessidade de se mostrar o impacto da AD na Carreira. Tem que haver esta ligação, dentro dum processo transparente, para que todos os colaboradores estejam cientes de que o fazer ou não carreira dentro da empresa depende muito do seu desempenho. Ou seja, depende mais de si próprio do que da empresa e suas políticas.

Contudo, aqui importa relacionar a fragilidade de alguns colaboradores em perceber alguns conceitos (em destaque, distinguir progressões de promoções), o que pode ter impactado neste resultado. Queremos assim dizer que, esta afirmação e a sua relação com o baixo nível de escolaridade de alguns colaboradores, pode estar a afetar a avaliação do impacto da AD na carreira.

Constatamos que, em média, 20% dos colaboradores manteve-se em posições de incerteza, o que nos permite alertar a empresa, da existência de um grupo de

colaboradores que não se identifica com a mesma, não se importa com os seus resultados, não se importa com o sucesso de suas políticas organizacionais.

Foi nossa pretensão, analisar a importância que os colaboradores dão aos aspetos que influenciam na carreira definidos pela empresa. Assim, pela terceira parte do questionário, concluímos que a maioria dos colaboradores valorizam esses aspetos em proporções semelhantes às da empresa, conforme comprovado pela tabela número 51.

Registamos uma pequena variação, que nos permite concluir que os colaboradores valorizam mais os aspetos relacionados com a Responsabilidade / Natureza da Supervisão do que a própria empresa. Este resultado foi contrário aquilo que se esperava quando nos propusemos a realizar este estudo.

Prevíamos que os colaboradores valorizassem mais o conhecimento e a natureza da função e que no grupo de características ligadas ao Conhecimento, os colaboradores atribuíssem um peso maior para as Habilitações em detrimento da Experiência.

Após o estudo, verificamos que esta previsão está ligada ao facto de a estudante pertencer ao grupo de colaboradores com mais estudos e menos experiência profissional, logo, assim não considerou o facto da maioria dos colaboradores ser de um nível de escolaridade baixo e conseqüentemente ter preferência para a valorização da experiência.

Ainda nesta parte do questionário, quisemos saber a opinião dos colaboradores sobre quando deve ser atribuída uma progressão / promoção de carreira, onde constatamos que logicamente é aceitável que os colaboradores concordem com as propostas feitas. Quem não gostaria que assim acontecesse?

O proposto nas questões 33 a 36, reflete vantagens para os colaboradores, mas deixa de lado a organização. Receber promoção ou progressão pelo facto de ter concluído mais um grau académico, estar há mais de 2 anos na empresa, fazer formações pela empresa ou por iniciativa particular direciona-se na sua generalidade ao acréscimo de competências para o colaborador.

Mas, importa referir que nenhuma empresa fará um plano de carreira a ter em conta apenas o lado do colaborador. O plano de carreira deve ser bom para o colaborador e para a empresa.

Assim, está comprovado que tais propostas estão alinhadas ao processo da AD.

A SNLD considera tais pretensões desde que as mesmas reflitam melhoria de desempenho e de resultados. Assim, concluímos que servem de incentivo para os colaboradores estudarem, aumentarem seus conhecimentos e habilidades, melhorarem suas atitudes e assim garantirem seu melhor desempenho, seu crescimento profissional e conseqüentemente o crescimento da empresa.

De seguida, quisemos dar aos colaboradores a oportunidade de participarem na melhoria do atual Plano de Carreira e aqui os mesmos mostraram que estão dispostos a colaborar com a empresa e assim juntos garantirem o alcance dos objetivos.

Constatamos a oportunidade de apelar a empresa a necessidade de melhorias em termos de comunicação, divulgação de políticas a todos os níveis e as condições necessárias para a execução de toda atividade da empresa.

A empresa precisa garantir um perfil de liderança para os seus gestores, atribuir os benefícios e exigências de acordo as características de cada função, garantir a compreensão das suas políticas por todos os colaboradores. Por sua vez, cada colaborador precisa garantir seus conhecimentos, habilidades e boas atitudes para assim ter um bom desempenho e conseqüentemente um crescimento profissional.

Por último, na quarta parte do questionário identificamos que a maioria dos colaboradores acredita no futuro da empresa, pois considera o atual trabalho interessante, e está disposto a cumprir as suas metas no trabalho. Afirma que precisa de um local de trabalho com condições de higiene e segurança para desempenhar bem a sua função e confirma que a empresa oferece um local de trabalho seguro e trabalha de forma socialmente responsável. Paralelamente a isto, os colaboradores estão na sua maioria satisfeitos com a sua remuneração e outros benefícios.

Importa referir que independentemente de se sentirem satisfeitos pelos aspetos acima mencionados, poucos afirmaram que a empresa se dedica ao seu desenvolvimento profissional. Os colaboradores não estão satisfeitos com as oportunidades de crescimento.

Destacamos o facto de, mais uma vez, se ter confirmado a existência de um grupo que tem muitas incertezas e que não se identifica com as políticas organizacionais.

Identificamos também que o nível de descontentamento é mais significativo em Luanda. Isto podemos justificar pelo facto de nesta província existirem mais empresas a oferecerem o mesmo padrão de benefícios da SNLD e até algumas acima dela. Assim, os colaboradores de Luanda têm mais critérios de comparação do que os de Benguela, Huambo e Huíla.

Nestas três províncias, há poucas oportunidades de emprego com o cariz da SNLD. As suas oportunidades de crescimento fora da empresa implicam mudança de habitação para Luanda, logo, justifica o facto de se sentirem satisfeitos com o que a SNLD oferece.

É motivador para qualquer pessoa trabalhar em uma empresa que permita o seu crescimento e desenvolvimento profissional, e é de facto positivo para a SNLD a confirmação de que apesar de a mesma não estar a viver a sua melhor fase financeira e com isto, não estar a manter políticas que contribuíssem para a motivação dos seus colaboradores (com destaque para as formações internas ou externas), os mesmos estão motivados a trabalhar nesta empresa e darem o seu melhor.

Confirmamos ainda que esta não foi a melhor fase para aplicação deste tipo de estudo, pois há muitas incertezas ligadas aos aspetos aqui analisados. Acreditamos que se a

empresa der continuidade à implementação do processo da AD e garantir o seu impacto na Carreira e no seu PDI, o colaborador sentir-se-á mais motivado.

Eles mostraram que mesmo nesta fase, acreditam no futuro da empresa. Sentem-se comprometidos e prontos para assumir novas tarefas, novos desafios.

Recomendações

Reconhecendo as limitações deste trabalho, atrevemo-nos a sugerir algumas recomendações à empresa estudada, SNLD, no que toca à gestão de RH implementada, mais especificamente quanto ao processo de AD e sua interligação com o Plano de Carreira, cientes de que assim estaremos a contribuir para a sua melhoria contínua e aumento da motivação dos seus colaboradores, pela concretização de uma carreira profissional:

- garantir a divulgação e entendimento da cultura empresarial e modelos adotados, por parte de todos os colaboradores, independentemente do seu nível académico;
- garantir o entendimento da interligação entre a AD e o Plano de Carreira e que esta interligação passe da teoria à prática;
- garantir que todos os trabalhadores estejam integrados no processo de AD, na função correspondente as atividades que realizam;
- garantir que os objetivos definidos sejam claros e atingíveis, com as atuais condições proporcionadas pela empresa;
- atualizar a base de dados do RH, de forma a garantir o devido enquadramento de seus colaboradores;
- garantir transparência no processo da AD de forma a que todos sintam que são avaliados exatamente pelo desempenho;
- garantir o estilo de liderança que proporcione sucesso na metodologia adotada pela AD;
- garantir a implementação do PDI de cada colaborador, proporcionando-lhe as formações necessárias ao seu sucesso;
- identificar o grupo que não está muito envolvido e tentar influenciar positivamente o comportamento destes colaboradores, de formas a que passem a sentir-se mais comprometidos com a empresa e com isto garantir o aumento da sua produtividade.

BIBLIOGRAFIA

BARANANO Ana Maria (2008). - *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão - manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Edições Sílabo. ISBN: 9789726183129.

BARBOSA, M. (2009). *A motivação dos candidatos à força aérea portuguesa: adaptação e validação de um instrumento*. Trabalho de Projeto em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISCTE.

CARDOSO, R. L.; RICCIO, E. L. (2005). “Accountants’ Competencies: An Empirical Study in Brazil”. In: *ANNUAL CONGRESS OF THE EUROPEAN ACCOUNTING ASSOCIATION*, 28, Göteborg. Proceedings... Göteborg: EAA. disponível em file:///C:/Users/HP/Downloads/36712-43249-1-PB.pdf, aos 22/10/17.

CHEILA (2009). *Cultura Organizacional e Motivação numa Administração Pública em Mudança - Estudo comparado de professores em Portugal e em Cabo Verde*, disponível em: <http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/88/1/Tese%20Cultura%20Organizacional%20e%20Motiva%C3%A7%C3%A3o%20numa%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica%20em%20Mudan%C3%A7a.pdf>, aos 23 de outubro de 2014.

CHIAVENATO, I. (1999). *Gestão de Pessoas - o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

CHIAVENATO, I. (2002). *Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas.

CHIAVENATO, I. (2004). *Introdução à teoria geral da Administração*. Rio de Janeiro: Editora Campos.

DORON, R. & PAROT, F. (2001). *Dicionário de psicologia*. São Paulo. Ática.

DRUCKER, Peter (1986). *Inovação e Gestão*. Editorial Presença. Gestão Nova Série. 72.

ECO Humberto (2011). - *Como se faz uma tese em ciências humanas*. Editorial Presença. ISBN: 9789722313513.

FIRMINO, M. (2002). *Gestão das Organizações, Conceitos e Tendências Atuais*. Lisboa: Escolar Editora.

FURNHAM, A., ERACLEOUS, A., & PREMUZIC, T. (2009). “Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the big five”. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 765-779.

GAGNÉ, M., & DECI, E. (2005). “Self-determination theory and work motivation”. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-62.

HERZBERG, F. (1968). "One more time: how do you motivate employees?" *Harvard Business Review*, 46, 53-62.

ISLAM, R., & ISMAIL, A. (2008). "Employee motivation: a Malaysian perspective". *International Journal of Commerce and Management*, 18, 344-362.

LORD, R. (2002). *Traditional motivation theories and older engineers*. *Engineering Management Journal*, 14, 3-7.

MARCELLO Arias Dias Danucalov (2012) *pesquisa dos executivos* realizada pelo Catho disponível em <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/como-as-empresas-devem-motivar-os-profissionais>, aos 11/10/2017.

MARIA (2010). *Motivação e Desempenho dos funcionários da Administração Pública Cabo-Verdiana* atual, disponível em: <http://portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/182/1/Motiva%C3%A7%C3%A3o%20e%20Desempenho%20Dos%20Funcion%C3%A1rios%20Da%20Administra%C3%A7%C3%A3o.pdf>, aos a 20 de outubro de 2014.

MARTA (2012). *Motivação e Satisfação na Força Aérea Portuguesa*, disponível a 21 de outubro de 2014, em: <http://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/4417>.

MILKOVICH, George T. & BOUDREAU, John W. (2002). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo. Atlas.

MITCHELL, T. (1982). *Motivation: new directions for theory, research, and practice*. *Academy of Management*, 7, 80-88.

MURRAY, E. (1973). *Motivação e Emoção*. Rio de janeiro: Edições Zahar.

NEVES, J. (2001). "Clima e Cultura Organizacional". in FERREIRA J. M., NEVES J. & CAETANO, A. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Editora Mc Graw Hill.

OSTERLOH, M., FREY, B., & FROST, J. (2002). "The dynamics of motivation of new organizational forms". *International Journal of Economics and Business*, 9, 61-77.

PUMPIN, C. & ECHEVARRÍA, S. (1990). *Dinâmica Empresarial: una nueva cultura para el éxito de la empresa*. Madrid: Editions Diaz de Santos S.A.

QUIVY Raymond, CAMPENHOUDT Luc Van (2013). *Manual de investigação em ciências sociais*. GRADIVA. ISBN: 9789726622758.

RAMLALL, S. (2004). "A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations". *Journal of American Academy of Business*, 5, 52-63.

REIS, D. & PENA, L. (2001). *Reengineering the motivation to work*. Management Decision, 39, 666-675.

ROBBINS, S. (1993). *Organizational behavior* (6th ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

ROBBINS, S. (2005). *Organizational behavior* (11th ed.). Pearson: Prentice-Hall.

ROSA, L. (1994). *Cultura Empresarial, Motivação e Liderança*. Lisboa: editorial Presença.

RYAN, R., & DECI, E. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions*. Contemporary Educational Psychology, 25, 54-67.

SALEEM, R., MAHMOOD, A., & MAHMOOD, AI. (2010). "Effect of work motivation on job satisfaction in mobile telecommunication service organizations of Pakistan". *International Journal of Business and Management*, 5, 213-222.

SANSONE, C., & HARACKIEWICZ, J. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivation: the search for optimal motivation and performance*. San Diego: Academic Press.

SECO, G. (2002). *A Satisfação dos Professores - teorias, modelos e evidências*. Porto: Edições ASA.

SEKARAN, U. (1989). "Paths to the job satisfaction of bank employees". *Journal of Organizational Behavior*, 10, 347-59.

SIMPSON, W. (1993). *A Motivação*. Lisboa: Gradiva.

SMITH, J., MCKEON, J., HOY, K., BOYSEN, R., SHECHTER, L., & ROBERTS, E. (1984). *Lessons from ten case studies in motivation*. Research Management, 27, 23-7.

SONANGOL (2011). Modelo de desenvolvimento do Capital Humano, apresentação da Direção de Recursos Humanos da Distribuidora (documento interno), aos 25 de maio em Luanda.

SONANGOL (2013). Modelo integrado de Gestão do Capital Humano, apresentação da Direção de Recursos Humanos da Distribuidora (documento interno), fevereiro, em Luanda.

SONANGOL, história, objeto social, missão, visão e políticas, disponível em <https://portal.sonangol.co.ao/>, aos 11 de novembro de 2017.

SOUSA Maria José, BATISTA Cristina Sales (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*. PACTOR. ISBN: 9789896930011.

VERNON, M. (1973). *Motivação Humana: a força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações*. Petrópolis: Vozes Editora.

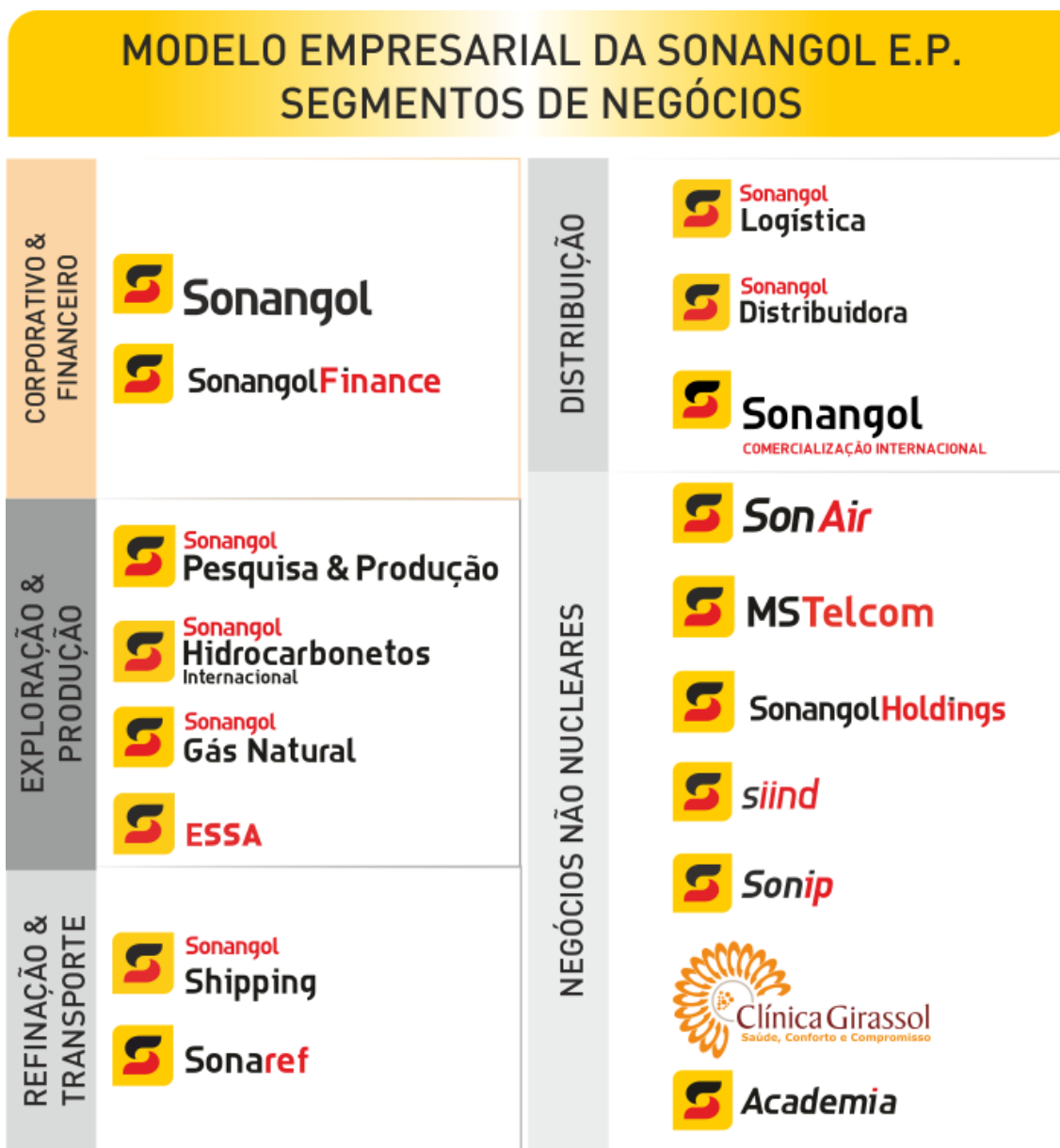
YIN, Robert K. (2009). *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos*. Bookman. ISBN: 9781412960991.

WESTWOOD, R. (1992). *Organizational Behavior South East Asian Perspective*. Hong Kong: Longman.

WILEY, C. (1997). "What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys". *International Journal of Manpower*, 18, 263-280.

ANEXOS

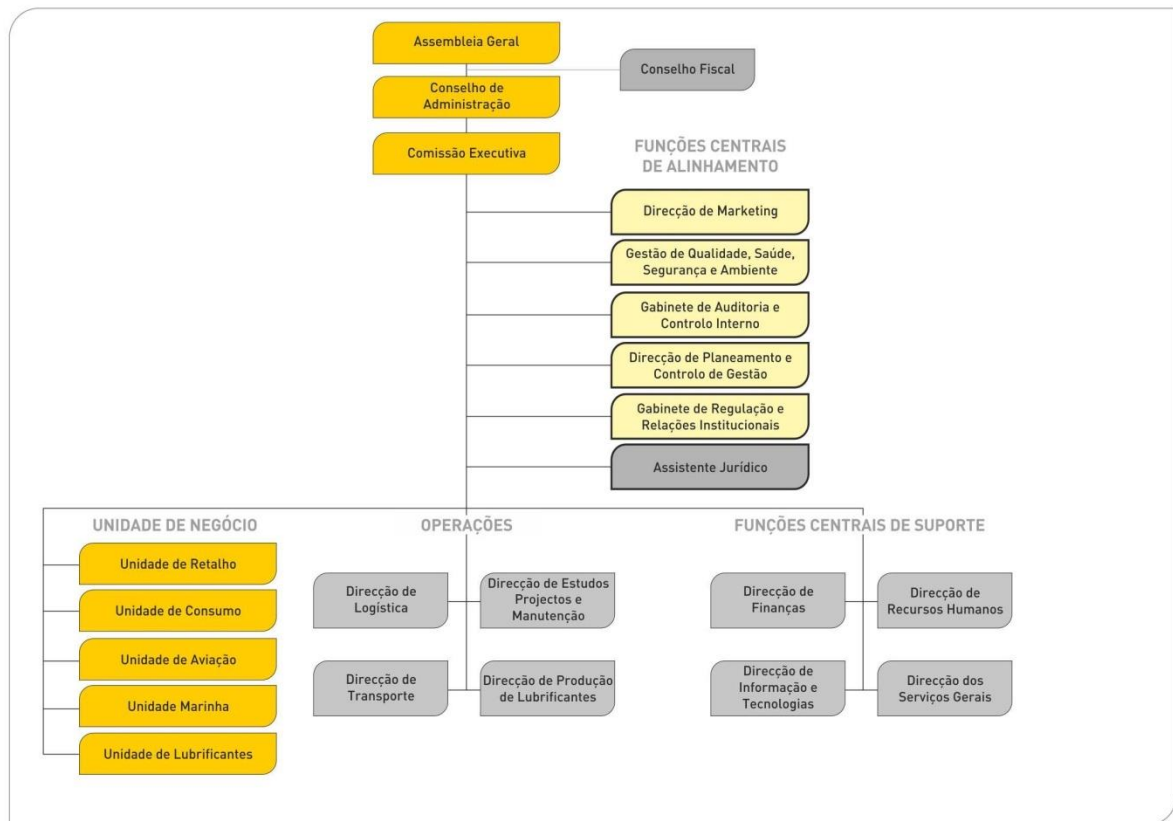
Anexo 1 - Modelo empresarial da Sonangol EP e segmentos de negócio



Fonte: Organigrama da SNL disponível em

<https://www.google.co.ao/search?q=organigrama+sonangol&dc=0&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwjX1Me194PXAhUISHQKHb9kDwYQsAQIKw&biw=1366&bih=637#imgrc=mZByg4xq6p-M5M:>, aos 21/10/2017.

Anexo 2 - Organograma da Sonangol Distribuidora



Fonte: Organograma da SNL disponível em

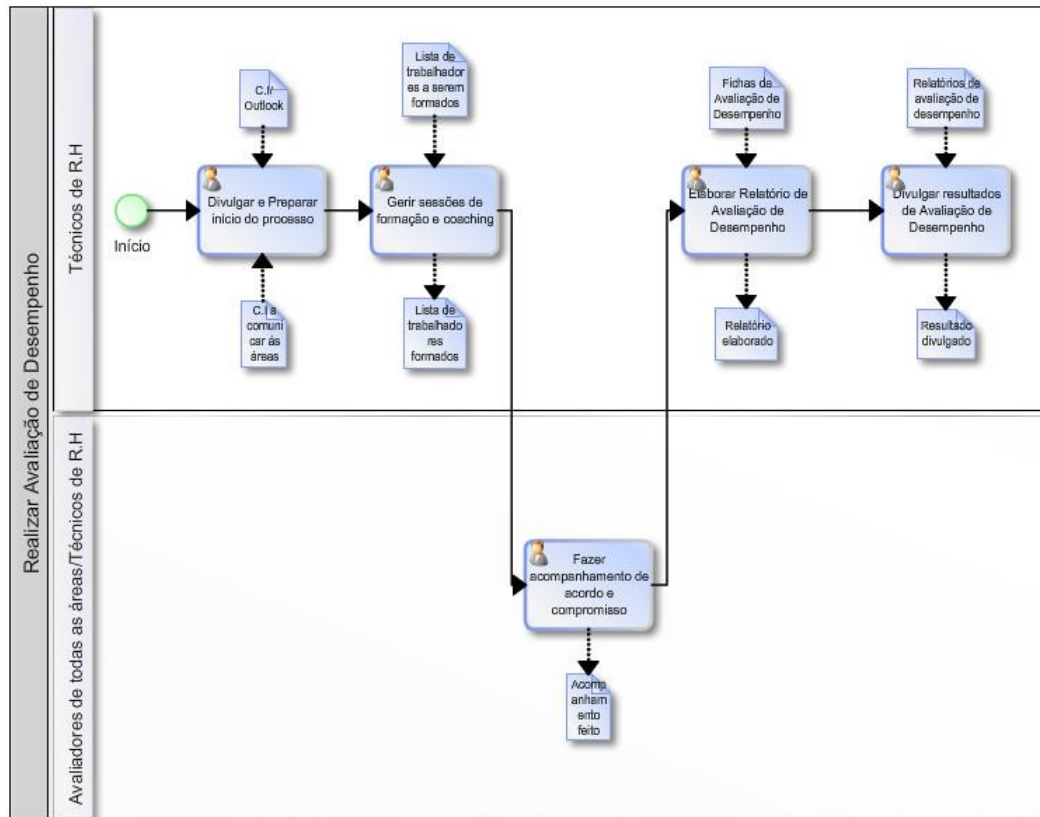
https://www.google.co.ao/search?q=organograma+sonangol+distribuidora&dcr=0&tbn=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKewjstI_094PXAhWBxxQKHZxoDasQsAQIKw&biw=1366&bih=637#imgrc=Z0fWwT6PANSO3M:, aos 21/10/2017.

Anexo 3 - Campos obrigatórios para a Monografia de funções de cada colaborador

1. Título da função
2. Código
3. Data da criação (Novo)
4. Data de atualização (Novo)
5. N.º da versão (Novo)
6. Empresa
7. Missão
8. Enquadramento organizacional (anteriormente era chamado de "Área de Afetação")
9. Designação da família / subfamília da função
10. Título da função do supervisor hierárquico (incluído no anterior campo "Organigrama")
11. Título das funções subordinadas diretas (Novo)
12. Responsabilidades
13. Requisitos de entrada na função:
 - Experiência
 - Formação académica requerida
 - Formação complementar requerida (Novo)
14. Enquadramento na carreira: (Novo)
 - Carreira principal / Especialidade
 - Nível de carreira
15. Condições de trabalho: (Novo)
 - Condições ambientais
 - Condições de segurança
16. Competências
17. Validação (nome da função e assinatura de quem valida / data)
18. Aprovação (nome da função e assinatura de quem aprova / data)

Fonte: apresentação do Modelo de Desenvolvimento do Capital Humano, feita pela Direção de Recursos Humanos da Sonangol Distribuidora, aos 25 de maio de 2011

Anexo 4 - Fluxograma do processo de Avaliação de Desempenho



Fonte: apresentação do Modelo de Desenvolvimento do Capital Humano, feita pela Direção de Recursos Humanos da Sonangol Distribuidora, aos 25 de maio de 2011

Anexo 5 - Fatores da avaliação global de desempenho

O processo de definição de objetivos considera duas abordagens, as quais devem seguir uma lógica comum de solidariedade na concretização dos objetivos, variando apenas no grau de complexidade referente aos níveis de solidariedade / coletividade que aplicam: objetivos do grupo; objetivos do negócio; objetivos de direção, departamento, gabinetes e setor; e objetivos individuais.

O cálculo da Avaliação de objetivos deverá assumir distintas ponderações para cada tipologia, de acordo com a importância que lhe é atribuída comparativamente com os restantes objetivos. E por tipologia versus banda funcional, consoante a sua relevância para a população a abranger (Gestão de Topo, Gestão Intermédia, Técnicos e Apoio Operacional).

A Avaliação Global de Desempenho deverá ser determinada pelos resultados obtidos nos diferentes fatores de avaliação e os respetivos pesos relativos - coeficientes de ponderação.

Os coeficientes de ponderação, para os resultados da Avaliação de Competências e resultados da Avaliação de Objetivos, devem assumir ponderações distintas para as respetivas bandas funcionais:

Avaliação Global de Desempenho	=	Avaliação de Competências (avaliação das competências críticas para a função)	x	%	+	Avaliação de Objetivos (avaliação do grau de concretização dos objetivos)	x	%
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---

Para auferir o grau de concretização do perfil de competências e dos objetivos propõe-se a utilização de duas escalas distintas, às quais correspondem intervalos percentuais distintos.

Nesta fase, o cálculo da nota final é automático, pois não é o avaliador quem intervém, mas sim uma fórmula de cálculo que qualquer sistema informático, ou uma simples folha de Excel, executa.

Escala de aferição do Grau de concretização do Perfil de Competências				
Totalmente desenquadrado	Abaixo do perfil	Ligeiramente abaixo do perfil	No perfil	Acima do Perfil
1	2	3	4	5
<50%	(50-80%)	(80-95%)	(95-100%)	>100%

Esta escala "abre" em mais níveis para o lado esquerdo, permitindo diferenciar claramente e no imediato que tipo de necessidades de desenvolvimento de competências os colaboradores têm, ou seja, se são muito próximas do perfil ou se por outro lado, os "gaps" são muito grandes.

Escala de aferição do Grau de concretização dos Objetivos				
Muito aquém do objetivo	Aquém do objetivo	Cumpre o objetivo	Excede o objetivo	Excede amplamente o objetivo
1	2	3	4	5
<80%	(80-95%)	(95-105%)	(105-125%)	>125%

Esta escala "abre" em mais níveis o respetivo lado direito, permitindo diferenciar claramente e no imediato os colaboradores que excedem amplamente as metas definidas para os respetivos objetivos.

Para classificar a avaliação global de desempenho, resultante da soma ponderada da avaliação de competências com a avaliação dos objetivos, usam uma terceira escala:

Muito abaixo das expetativas	Abaixo das expetativas	Cumpre as expetativas	Acima das expetativas	Muito acima das expetativas
(1 ; 2)	(2 ; 3)	(3 ; 4)	(4 ; 4,5)	(4,5 ; 5)
Aplica-se aos colaboradores cujo desempenho está claramente aquém das exigências básicas da sua função; O desempenho deve melhorar significativamente dentro de um período pré-determinado, caso o colaborador permaneça nesta função.	Reflete um desempenho que não cumpre completamente os requisitos da função; O colaborador demonstra capacidade para cumprir a maioria das tarefas, mas necessita de maior desenvolvimento, empenho e supervisão.	Atinge os resultados esperados, podendo por vezes ultrapassar; O desempenho cumpre claramente as exigências da função; Reflete um desempenho rigoroso, semelhante ao que se espera daqueles colaboradores que têm conhecimentos, formação e experiência apropriados para a sua função; Leva a cabo a respetiva missão de forma eficaz e profissional.	Reflete um nível de execução que supera o esperado nas diferentes manifestações do seu trabalho; O colaborador demonstra de forma regular resultados significativamente destacados do normalmente esperado para o desempenho da função.	Deve reservar-se exclusivamente, aos colaboradores que de modo claro e constante demonstrem atingir resultados excecionais em todas as manifestações do trabalho.

A escala de Avaliação global de Desempenho, tem como regras:

- as avaliações globais acima de 4 e abaixo de 2 devem ser devidamente justificadas;
- as avaliações acima de 3 - cumpre com as expectativas - apenas podem ser atribuídas a colaboradores que tenham grau de concretização do perfil de competências e grau de concretização dos objetivos maior ou igual a 2.

Esta escala irá possibilitar a harmonização dos resultados da avaliação global, o que por sua vez irá proporcionar:

- diferenciação entre os colaboradores, e conseqüente
- identificação dos colaboradores com elevado desempenho.

Após o cálculo da Avaliação Global de Desempenho, considerando as escalas identificadas anteriormente, é possível efetuar a harmonização / calibragem dos resultados das avaliações, o que consiste na validação e ajuste das avaliações atribuídas, às percentagens máximas de diferenciação de talento.

Esta fase de harmonização é determinante para proporcionar a diferenciação entre os colaboradores, permitindo identificar colaboradores com elevado desempenho e garantir a sua retenção na empresa.

Métodos de avaliação de Desempenho:

Os métodos de avaliação são diversos e a sua adoção está dependente do modelo de gestão da empresa e maturidade do processo de Avaliação de Desempenho.

Os sistemas de avaliação múltipla são instrumentos de recursos humanos estratégicos devido ao seu potencial de aplicação que permite impulsionar a mudança de comportamentos.

No Grupo Sonangol, a implementação de métodos mais complexos, que de acordo com as boas práticas, exigem uma maior maturidade do Processo de Avaliação de Desempenho, não foi efetuada logo no processo de implementação, mas sim de forma faseada.

No início, primeiro ano, foi feita uma ponderação à autoavaliação e acrescida a avaliação descendente, para assegurar um maior grau de cumprimento desta fase do processo, na medida em que o colaborador sentiu que a sua opinião foi e é ponderada no resultado da sua avaliação global.

No entanto, independentemente de ser ou não atribuída uma ponderação / peso à autoavaliação:

- ❖ A autoavaliação deve ser obrigatória
- ❖ Apenas deve avançar para a avaliação descendente, quando a fase de autoavaliação estiver fechada
- ❖ Em qualquer dos casos deverá ser garantido que o conteúdo da autoavaliação é integrado no processo.

Intervenientes e principais responsabilidades no processo de avaliação de desempenho:

A identificação dos diferentes intervenientes no processo de avaliação de desempenho, bem como a respetiva definição de responsabilidades é fator chave para a correta, eficaz e eficiente operacionalização do processo.

- PCA - lidera o processo de Avaliação de Desempenho do Grupo
- PCE / Administração / Vogal - lidera o processo de Avaliação de Desempenho da respetiva empresa, no caso da Distribuidora a PCE lidera o processo
- Direção de Planeamento - lidera o processo de definição / desdobramento de objetivos e efetua tratamento de informação (objetivos)
- Direção de Recursos Humanos - monitoriza o processo / efetua o tratamento da informação (competências)
- Chefia Superior - aprova / decide
- Avaliador - realiza a avaliação
- Avaliado - participa, colabora e realiza a Autoavaliação

Fonte: apresentação do Modelo de Desenvolvimento do Capital Humano, feita pela Direção de Recursos Humanos da Sonangol Distribuidora, aos 25 de maio de 2011

Anexo 6 – Questionário

<u>Universidade Aberta - Portugal</u>	
<u>Instituto Superior Tundavala - Angola</u>	
<h3>Questionário:</h3>	
Este questionário destina-se exclusivamente à obtenção do grau de Mestre em Gestão, pela colaboradora da SNLD, Mónica Gomes, e garantimos estrita confidencialidade, agradecendo desde já a sua disponibilidade para o responder.	
Pedimos que responda com a máxima verdade possível, pois os resultados serão usados apenas a nível académico como contribuição científica para o tema:	
<i>"Papel do Plano de Carreira sobre a motivação dos colaboradores numa empresa"</i>	
Parte 1 - Conhecimento do actual plano de carreira e do seu impacto	
1	Conhece o modelo que lhe permite fazer uma carreira dentro da empresa?
1	<input type="checkbox"/> Sim
2	<input type="checkbox"/> Não
3	<input type="checkbox"/> Um pouco
2	Quando foi a última vez que recebeu uma promoção ou progressão?
1	<input type="checkbox"/> Há mais de 4 anos
2	<input type="checkbox"/> Entre 2 a 4 anos
3	<input type="checkbox"/> Há menos de 2 anos
4	<input type="checkbox"/> Nunca
3	Conhece o caminho que sua carreira irá percorrer se beneficiar de progressão ou promoção de Carreira?
1	<input type="checkbox"/> Sim
2	<input type="checkbox"/> Não
3	<input type="checkbox"/> Nunca ouvi falar
<i>Progressão de carreira = Movimentação horizontal Exemplo: Assistente Base - Médio - Avançado</i>	
<i>Promoção de carreira = Movimentação vertical Exemplo: Assistente para Técnico</i>	
4	Como classifica o actual modelo, quando o compara aos anteriores?
1	<input type="checkbox"/> Muito Melhor
2	<input type="checkbox"/> Melhor
3	<input type="checkbox"/> Igual
4	<input type="checkbox"/> Pior
5	<input type="checkbox"/> Muito Pior
6	<input type="checkbox"/> Sem opinião
5	A base para sua carreira evoluir são os resultados da sua Avaliação de Desempenho. Em que período já foi avaliado o seu desempenho? (Assinale todos os anos em que foi avaliado)
1	<input type="checkbox"/> 2012
2	<input type="checkbox"/> 2013
3	<input type="checkbox"/> 2014
4	<input type="checkbox"/> 2015
5	<input type="checkbox"/> 2016
6	<input type="checkbox"/> Nunca fui avaliado

Parte 2 - Conhecimento do funcionamento da Avaliação de Desempenho

Ajude-nos a perceber como tem funcionado a sua avaliação de desempenho?

(por favor, marque **apenas** uma resposta para cada uma das linhas conforme a escala que se segue)

- | | |
|-----|---------------------------|
| 1 = | Concordo totalmente |
| 2 = | Concordo |
| 3 = | Não concordo nem discordo |
| 4 = | Discordo |
| 5 = | Discordo totalmente |

6	O Sistema de avaliação de desempenho é justo	1	2	3	4	5
7	O meu chefe acompanha a minha actividade	1	2	3	4	5
8	O meu chefe comunica bem as suas expectativas para a equipa	1	2	3	4	5
9	Eu e o meu chefe temos uma boa relação de trabalho	1	2	3	4	5
10	Tenho permissão para tomar decisões que afectam o meu trabalho	1	2	3	4	5
11	A avaliação permite eliminar as minhas dificuldades	1	2	3	4	5
12	Os objectivos definidos são claros	1	2	3	4	5
13	Os objectivos definidos são possíveis de serem cumpridos	1	2	3	4	5
14	Sou avaliado na função de acordo com as actividades que realizo	1	2	3	4	5
15	Tenho <i>feedback</i> do meu chefe periodicamente, o que permite que corrija os meus erros ou debilidades	1	2	3	4	5
16	O foco da avaliação está no desempenho e não na minha personalidade	1	2	3	4	5
17	O resultado do meu desempenho é separado dos resultados do departamento	1	2	3	4	5
18	A empresa reconhece o desempenho excelente no trabalho	1	2	3	4	5

19 Como classifica a relação entre a Avaliação de Desempenho e o Plano de Carreira?

- | | |
|---|--|
| 1 | Muito boa - graças a avaliação estou a fazer carreira |
| 2 | Boa - com a avaliação de desempenho acredito que iniciei a minha carreira |
| 3 | Nem por isso - ainda não senti o impacto da avaliação de desempenho |
| 4 | Má - o processo da avaliação de desempenho não é justo e impede-me de fazer carreira |
| 5 | Muito má - a avaliação de desempenho não funciona e assim a carreira não acontece |

20 Indique um **aspecto positivo** no processo da avaliação de desempenho.

--

21 Indique um aspecto **negativo** no processo da avaliação de desempenho.

--

Parte 3 - Identificação das características do Plano de Carreira mais valorizadas

	Ajude-nos a identificar os aspectos mais valorizados por si, que condicionam a sua carreira. (por favor, marque apenas uma resposta para cada uma das linhas conforme a escala que se segue)								
	1 = Muiíssimo importante								
	2 = Muito importante								
	3 = De importância moderada								
	4 = De pouca importância								
	5 = De muito pouca ou nenhuma importância								
22	Habilitações	1	2	3	4	5			
23	Experiência	1	2	3	4	5			
24	Complexidade do trabalho	1	2	3	4	5			
25	Pressão do trabalho	1	2	3	4	5			
26	Comunicação e Interação	1	2	3	4	5			
27	Exigência Física	1	2	3	4	5			
28	Condições de trabalho	1	2	3	4	5			
29	Responsabilidade sobre orçamentos e activos	1	2	3	4	5			
30	Impacto dos erros na operação	1	2	3	4	5			
31	Natureza da supervisão	1	2	3	4	5			
32	Acesso a informação confidencial	1	2	3	4	5			
	Imagine que a empresa lhe dá a oportunidade de participar na alteração do plano de carreira. Acha que deve receber uma progressão / promoção sempre que: (por favor, marque apenas uma resposta para cada uma das linhas conforme a escala que se segue)								
	1 = Concordo totalmente								
	2 = Concordo								
	3 = Não concordo nem discordo								
	4 = Discordo								
	5 = Discordo totalmente								
33	Habilitações - por exemplo: completar mais um nível académico	1	2	3	4	5			
34	Experiência - por exemplo: estar há mais de 2 anos numa função	1	2	3	4	5			
35	Formações pela empresa - por exemplo: sempre que a empresa me proporcionar uma formação que permita o meu desenvolvimento na função	1	2	3	4	5			
36	Formações voluntárias - por exemplo: sempre que fizer uma formação, por conta própria e que aumente os meus conhecimentos em relação à actividade que executo	1	2	3	4	5			
37	Resultado da Avaliação de Desempenho - por exemplo: sempre que tiver duas avaliações, consecutivas, acima das expectativas	1	2	3	4	5			

	O que você acha dos aspectos a seguir indicados no sentido de melhorar o actual Plano de Carreira? (por favor, marque apenas uma resposta para cada uma das linhas conforme a escala que se segue)								
	1 = Concordo totalmente								
	2 = Concordo								
	3 = Não concordo nem discordo								
	4 = Discordo								
	5 = Discordo totalmente								
38	Proactividade - por exemplo: devo ter menos procedimentos rígidos para tomar mais iniciativas	1	2	3	4	5			
39	Horário flexível - por exemplo: não interessa cumprir horário, o importante é cumprir com a actividade	1	2	3	4	5			
40	Cumprimento dos prazos - por exemplo: deve-se dar mais importância à qualidade da informação do que ao cumprimento do prazo de entrega	1	2	3	4	5			
41	Impacto dos erros - por exemplo: os erros que cometo devem despertar oportunidades de melhoria e não apenas motivo de punição	1	2	3	4	5			
42	Condições de trabalho - por exemplo: preciso de um local de trabalho com condições de higiene e segurança para desempenhar bem a minha função	1	2	3	4	5			
43	Comunicação de cima para baixo - por exemplo: todas as mudanças devem ser claramente divulgadas a todos os níveis	1	2	3	4	5			
44	Comunicação de baixo para cima - por exemplo: a minha opinião / informação deve ser mais valorizada e levada a quem de direito de forma a contribuir na melhoria contínua	1	2	3	4	5			
45	Supervisão: os chefes devem ter espírito de liderança, não se limitarem a orientar mas também executar, estimulando assim o espírito de trabalho em equipa	1	2	3	4	5			
46	Informação: é fundamental para mim que eu tenha acesso à informação confidencial da empresa	1	2	3	4	5			
47	Orçamentos e activos: é fundamental para mim ter responsabilidade sobre os orçamentos e activos da empresa	1	2	3	4	5			
48	Áreas de maior pressão no trabalho - devem-se distinguir os colaboradores das áreas de maior pressão dos colaboradores das áreas de apoio	1	2	3	4	5			
49	Esforço físico - devem-se distinguir os colaboradores das áreas operacionais dos restantes colaboradores	1	2	3	4	5			
50	Disponibilidade - estou disponível para trabalhar além das 8 horas diárias, incluindo feriados e fins de semana	1	2	3	4	5			
51	Disponibilidade - o trabalho extra deve ser recompensado	1	2	3	4	5			
52	Disponibilidade - como recompensa pelas horas extras trabalhadas prefiro um tempo de folga em vez de pagamento de horas extras	1	2	3	4	5			
53	Disponibilidade - estou pronto a assumir uma posição de maior responsabilidade	1	2	3	4	5			
54	Tem algum comentário a fazer em relação ao Plano de Carreira, que não tenha sido abrangido neste questionário?								

Parte 4 - Identificar a credibilidade no futuro da empresa

Parte 4 - Identificar a credibilidade no futuro da empresa																				
Ajude-nos a perceber como se sente em relação ao seu futuro na empresa?																				
(por favor, marque apenas uma resposta para cada uma das linhas conforme a escala que se segue)																				
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 5%;">1 =</td> <td>Concordo totalmente</td> </tr> <tr> <td>2 =</td> <td>Concordo</td> </tr> <tr> <td>3 =</td> <td>Não concordo nem discordo</td> </tr> <tr> <td>4 =</td> <td>Discordo</td> </tr> <tr> <td>5 =</td> <td>Discordo totalmente</td> </tr> </table>											1 =	Concordo totalmente	2 =	Concordo	3 =	Não concordo nem discordo	4 =	Discordo	5 =	Discordo totalmente
1 =	Concordo totalmente																			
2 =	Concordo																			
3 =	Não concordo nem discordo																			
4 =	Discordo																			
5 =	Discordo totalmente																			
55	Considero o meu actual trabalho interessante	1	2	3	4	5														
56	Estou satisfeito com as minhas oportunidades de crescimento	1	2	3	4	5														
57	Estou satisfeito com as oportunidades de promoção disponíveis para mim	1	2	3	4	5														
58	A empresa é dedicada ao meu desenvolvimento profissional	1	2	3	4	5														
59	Estou satisfeito com a formação que a empresa oferece em relação à minha função	1	2	3	4	5														
60	Estou satisfeito por ter oportunidades para aplicar o meu talento e conhecimentos	1	2	3	4	5														
61	Estou satisfeito com o investimento que a empresa faz em formação e educação	1	2	3	4	5														
62	Estou disposto a cumprir as minhas metas no trabalho	1	2	3	4	5														
63	Sinto-me completamente envolvido e animado para trabalhar nesta empresa	1	2	3	4	5														
64	Estou disposto a assumir novas tarefas, conforme for necessário	1	2	3	4	5														
65	Sou remunerado correctamente em relação ao mercado local	1	2	3	4	5														
66	Estou satisfeito com os benefícios que a empresa oferece	1	2	3	4	5														
67	Estou satisfeito com o horário de trabalho	1	2	3	4	5														
68	A empresa oferece um local de trabalho seguro	1	2	3	4	5														
69	A empresa trabalha de forma socialmente responsável	1	2	3	4	5														
70	Entendo como o resultado do meu trabalho afecta as metas da empresa	1	2	3	4	5														
71	Indico sempre a empresa como alternativa de emprego para os meus amigos e parentes	1	2	3	4	5														

Parte 5 - Identificação do perfil do colaborador

72	Idade	73	Habilitações literárias	74	Antiguidade na empresa
1	<input type="checkbox"/> Menos de 25	1	<input type="checkbox"/> Ensino de Base	1	<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano
2	<input type="checkbox"/> 25 - 35 anos	2	<input type="checkbox"/> Ensino Médio	2	<input type="checkbox"/> 1 - 5 anos
3	<input type="checkbox"/> 36 - 45 anos	3	<input type="checkbox"/> Bacharel	3	<input type="checkbox"/> 6 - 10 anos
4	<input type="checkbox"/> 46 - 55 anos	4	<input type="checkbox"/> Licenciatura	4	<input type="checkbox"/> 11 - 20 anos
5	<input type="checkbox"/> 56 - 60 anos	5	<input type="checkbox"/> Mestrado	5	<input type="checkbox"/> 21 - 30 anos
6	<input type="checkbox"/> Mais de 60 anos	6	<input type="checkbox"/> Doutoramento	6	<input type="checkbox"/> Mais de 30 anos
75	Género	76	Carreira	77	Localidade
1	<input type="checkbox"/> Feminino	1	<input type="checkbox"/> Técnica	1	<input type="checkbox"/> Benguela
2	<input type="checkbox"/> Masculino	2	<input type="checkbox"/> Gestão	2	<input type="checkbox"/> Huambo
				3	<input type="checkbox"/> Huíla
				4	<input type="checkbox"/> Luanda

Um 'obrigado' significa tanto, mas hoje não é suficiente para mostrar o quanto a sua participação é importante

Muito obrigado