www.revistaft.com.br

Revista FT | ISSN 1678-0817 | v.30, n.163, 2026 | DOI: 10.69849/r9t2tj65

Análise da influência do sistema de avaliação de desempenho na retenção de talentos: estudo de caso no Departamento de Logística da Cervejas de Moçambique (2019–2020)

Analysis of the influence of the performance appraisal system on talent retention: a case study in the Logistics Department of Cervejas de Moçambique (2019–2020)

Nelson Paixão Notice[1]

Héuler da Graça Domingos Caetano[2]

Resumo

Com o objectivo de avaliar a influência do sistema de avaliação de desempenho na retenção de talentos no Departamento de Logística da Cervejas de Moçambique (CDM) foi realizado, referente ao período compreendido entre os anos de 2019 e 2020, na cidade de Maputo, em contexto industrial e operacional, um estudo de caso de abordagem qualitativa e natureza descritivo-explicativa. A recolha de dados realizou-se através de entrevistas semiestruturadas aplicadas a uma amostra intencional de 23 participantes, sendo 3 gestores e 20 colaboradores operacionais. Constituíram parâmetros de análise: a caracterização do modelo avaliativo (estrutura, critérios, processo e comunicação dos resultados), os factores motivacionais de permanência (reconhecimento, desenvolvimento, liderança, clima e estabilidade) e a percepção da relação entre o modelo avaliativo e a retenção de talentos. Os dados obtidos foram analisados pelo método de Análise de Conteúdo de Bardin (2016), utilizando a grelha de categorização temática. Dos resultados obtidos no estudo, concluiu-se que o sistema de avaliação de desempenho não influencia a retenção apenas pela sua existência formal, mas principalmente quando é percebido como justo, transparente, imparcial e quando está efectivamente associado a oportunidades reais de desenvolvimento, feedback contínuo e reconhecimento profissional. Com isto recomenda-se que se reforce a transparência dos

[1] Universidade Católica de Moçambique, Faculdade de Gestão de Recursos Naturais e Mineralogia. nelson.notice01@gmail.com

[2] Universidade Católica de Moçambique, Faculdade de Gestão de Recursos Naturais e Mineralogia. hecaetano@ucm.ac.mz

critérios de progressão, se formalize um programa de feedback contínuo, se capacitem os gestores avaliadores e se garanta o cumprimento integral dos planos de desenvolvimento individual para fortalecer o vínculo dos colaboradores.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Retenção de Talentos, Motivação no Trabalho.

Abstract

With the aim to evaluate the influence of the performance appraisal system on talent retention in the Logistics Department of Cervejas de Moçambique (CDM), a qualitative and descriptive-explanatory case study was carried out, referring to the period 2019–2020, in Maputo City, within an industrial and operational context. Data collection was carried out through semi-structured interviews applied to an intentional sample of 23 participants, including 3 managers and 20 operational employees. The following were parameters for analysis: the characterization of the appraisal model (structure, criteria, process, and results communication), motivational factors for retention (recognition, development, leadership, organizational climate, and stability), and the perception of the relationship between the appraisal model and talent retention. The data obtained were analyzed through Bardin's Content Analysis method (2016), using a thematic categorization grid. The results obtained in the study concluded that the performance appraisal system does not influence retention merely through its formal existence, but mainly when it is perceived as fair, transparent, impartial, and effectively linked to real development opportunities, continuous feedback, and professional recognition. With this it is recommended to reinforce the transparency of career progression criteria, formalize a continuous feedback program, train evaluating managers, and ensure full execution of individual development plans to strengthen employee commitment.

Keywords: Performance Appraisal, Talent Retention, Work Motivation.

Introdução

De acordo com Fagundes (2006) e Chiavenato (2021), as transformações no ambiente corporativo contemporâneo exigem que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) deixe de actuar como um mero órgão burocrático e fiscalizador para assumir uma função estratégica e integrada na condução do capital humano nas organizações. Nesse cenário, a avaliação de desempenho destaca-se como uma ferramenta de gestão capaz de alinhar os objectivos individuais dos colaboradores às metas institucionais da empresa, além de fornecer

diagnósticos concretos sobre o potencial de desenvolvimento dos trabalhadores e subsidiar tomadas de decisão sobre carreira e recompensas.

De acordo com Nakagawa et al. (1994, 2000), a retenção de pessoas altamente capacitadas é um dos elementos decisivos para a sustentabilidade e produtividade das organizações, actuando de forma análoga aos factores de produção em culturas intensivas. Na esfera logística e industrial, em que a precisão temporal, o controlo de riscos e o rigor operacional são imprescindíveis, a perda frequente de colaboradores qualificados acarreta declínio da eficiência produtiva, custos elevados de recrutamento, selecção e formação de novos empregados, além da dissipação do conhecimento tácito acumulado.

Por esta razão, a intenção de permanência do trabalhador constitui uma variável complexa que resulta da articulação entre múltiplos incentivos, desde recompensas financeiras e segurança contratual até factores de ordem simbólica, comportamental e relacional, tais como a liderança de suporte, o clima de cooperação, o reconhecimento do mérito e a percepção de equidade no tratamento dispensado pela organização.

Em função da carência de trabalhos técnicos e estudos empíricos exaustivos aplicados ao sector industrial moçambicano, surge a necessidade de se efectuarem pesquisas de campo orientadas a compreender como as ferramentas de gestão de pessoas impactam a motivação e o comportamento dos colaboradores nas empresas locais. Apesar de diversos autores apontarem a relevância teórica da avaliação de desempenho, ainda se observa no contexto prático das empresas moçambicanas a fragilidade dos processos avaliativos, que frequentemente passam a ser percebidos como rituais burocráticos ou opacos, incapazes de produzir consequências justas na carreira dos trabalhadores. Do exposto, este trabalho pretendia analisar a influência do sistema de avaliação de desempenho na retenção de talentos no Departamento de Logística da Cervejas de Moçambique no período de 2019 a 2020.

A Cervejas de Moçambique (CDM) posiciona-se como uma das maiores unidades industriais do país, sendo o Departamento de Logística a espinha dorsal responsável pela coordenação de armazenagem, frota, transporte e distribuição física de bebidas em todo o território. Todavia, num período marcado por desafios económicos e reorganização de processos operacionais (2019–2020), desconhecia-se com rigor em que medida o sistema avaliativo adoptado pela CDM estava a contribuir para incentivar a permanência dos seus colaboradores mais experientes ou se estava a gerar sentimentos de injustiça e desmotivação. Um dos problemas

fundamentais residia na dissonância entre as directrizes formais desenhadas pela direcção de RH e a vivência quotidiana dos operacionais nas áreas de execução logística.

Metodologia

Região de estudo

O ensaio foi realizado junto ao Departamento de Logística da Cervejas de Moçambique (CDM), delimitando-se espacialmente às operações da empresa no país e às dinâmicas administrativas e operacionais articuladas pela unidade de gestão na cidade de Maputo. A CDM opera no sector de produção e distribuição de bebidas, e a área logística compreende os sectores de gestão de armazéns, controlo de stocks, expedição e transporte.

Materiais e Métodos

Para a concretização do presente estudo, adoptou-se uma abordagem qualitativa de natureza descritivo-explicativa, utilizando o procedimento técnico do estudo de caso. A população-alvo foi constituída pelos 45 colaboradores do Departamento de Logística envolvidos directamente nas operações (5 gestores/supervisores e 40 colaboradores operacionais). A amostra foi seleccionada por amostragem intencional não probabilística, perfazendo um total de 23 participantes: 3 gestores (codificados como G1, G2 e G3) e 20 colaboradores operacionais (codificados como C1 a C20).

Como instrumento de recolha de dados, utilizou-se a entrevista semiestruturada orientada por um guia composto por questões abertas. A análise e o tratamento das narrativas foram conduzidos por meio da Análise de Conteúdo de Bardin (2016), desenvolvida em três fases: pré-análise (transcrição e leitura flutuante), exploração do material (codificação e recorte das unidades de registo) e tratamento dos resultados com inferência e interpretação.

A organização dos dados empíricos estruturou-se numa grelha de categorização temática composta por três categorias de análise e suas respectivas subcategorias:

Caracterização do modelo de avaliação de desempenho adoptado pela CDM (estrutura, critérios, processo e comunicação dos resultados);

Factores motivacionais que contribuem para a permanência dos profissionais no sector logístico (reconhecimento, desenvolvimento, liderança, clima organizacional e estabilidade);

Relação entre o modelo de avaliação de desempenho e os factores motivacionais de permanência (influência motivacional, ligação com promoções/desenvolvimento, percepção de justiça e recomendações de melhoria).

Resultados, Análise e Discussão

Caracterização do Modelo de Avaliação de Desempenho

A análise das narrativas dos gestores e colaboradores operacionais revelou que a Cervejas de Moçambique dispõe de um sistema formal e altamente estruturado de avaliação de desempenho. A estrutura do modelo assenta num equilíbrio entre indicadores quantitativos de produtividade e parâmetros qualitativos de natureza comportamental e atitudinal.

No tocante à estrutura e critérios avaliativos, a perspectiva dos gestores (G1, G2, G3) indica que a empresa estabelece metas individuais e colectivas no início de cada ciclo, abrangendo produtividade operacional, segurança no trabalho, qualidade da execução e cumprimento de procedimentos internos. Somam-se a estes aspectos comportamentais tais como disciplina, assiduidade, pontualidade e capacidade de trabalho em equipa. Os colaboradores operacionais (C1 a C20) confirmaram que conhecem os critérios e reconhecem a clareza formal das exigências estabelecidas no dia-a-dia.

Relativamente ao processo e actores envolvidos, apurou-se que a responsabilidade primária pela avaliação recai sobre o supervisor directo de cada sector, o qual acompanha o trabalho dos colaboradores diariamente e preenche formulários padronizados no encerramento do ciclo. O departamento de Recursos Humanos actua na coordenação institucional do processo e na verificação do cumprimento do calendário.

No que concerne à comunicação dos resultados e feedback, observou-se uma divergência de percepções entre gestores e trabalhadores. Enquanto os gestores afirmam que o processo culmina em sessões individuais de feedback orientadas ao desenvolvimento profissional, diversos colaboradores operacionais sublinharam que o retorno é pontual, por vezes acelerado e circunscrito ao final do ciclo. Manifestou-se um desejo claro por parte dos trabalhadores no sentido de serem implementados diálogos de acompanhamento mais frequentes ao longo do ano, evitando que a avaliação se reduza a um evento burocrático e isolado.

Factores Motivacionais para a Permanência dos Profissionais

A investigação permitiu mapear exaustivamente os factores motivacionais que influenciam a intenção de permanência dos colaboradores no Departamento de Logística da CDM. Embora o salário e os benefícios materiais constituam uma base essencial para a subsistência do trabalhador, a decisão de continuar na organização é profundamente moldada por factores simbólicos, relacionais e de desenvolvimento profissional.

O reconhecimento profissional emergiu como um dos principais motores da motivação intrínseca. Os participantes ressaltaram que o reconhecimento não se limita à atribuição de bónus financeiros, abrangendo gestos diários de valorização, tais como o elogio verbal por parte do supervisor, a demonstração pública de apreço em reuniões de equipa e a validação do esforço individual. A ausência de reconhecimento foi identificada como uma das maiores fontes de desengajamento e desgaste emocional.

A justiça e a transparência nas decisões organizacionais destacaram-se como pilares da confiança do empregado na empresa. Os trabalhadores afirmaram que a percepção de tratamento equitativo em que o esforço de todos é medido pelo mesmo parâmetro, sem favoritismos, é indispensável para cultivar o compromisso com a organização.

As oportunidades de desenvolvimento de competências e ascensão profissional desempenham papel central na retenção, particularmente entre os profissionais com aspirações de crescimento no organograma da CDM. A empresa oferece programas estruturados como o Graduate Management Trainee (GMT) e iniciativas de formação técnica. No entanto, colaboradores de níveis operacionais manifestaram a percepção de que as vias de progressão para quem ingressa na base nem sempre são claras, existindo o sentimento de que o crescimento interno é mais complexo em comparação com contratações externas.

A qualidade da liderança exercida pelos supervisores no terreno e a manutenção de um clima organizacional saudável revelaram-se determinantes para suavizar as pressões do ambiente logístico. Lideranças pautadas pela empatia, acessibilidade, respeito e suporte contínuo criam um sentimento de protecção e pertença. Da mesma forma, o espírito de cooperação interpessoal entre colegas de equipa fortalece os laços afectivos com o local de trabalho.

A estabilidade no emprego e os benefícios sociais (como seguro de saúde familiar) garantem a segurança económica e reduzem a ansiedade em relação ao futuro. Em síntese, estes achados ratificam a Teoria dos Dois Factores de Herzberg (1959), indicando que os factores higiénicos

(remuneração, condições de trabalho e segurança) previnem a insatisfação, mas são os factores motivacionais (reconhecimento, responsabilidade e crescimento) que efectivamente impulsionam o entusiasmo e garantem a permanência de longo prazo dos trabalhadores.

Relação entre o Modelo de Avaliação e a Retenção de Talentos

A articulação entre a avaliação de desempenho e os factores motivacionais evidenciou que o sistema avaliativo opera como um nó fulcral na construção ou destruição do vínculo entre o colaborador e a CDM.

Quando o sistema de avaliação é vivenciado como um processo transparente, imparcial, dotado de feedback instrutivo e orientado para o crescimento, ele fortalece a confiança do colaborador, eleva a sua auto-estima e reforça o desejo de continuar na empresa. Nesse cenário ideal, a avaliação actua como um guia que indica com clareza o caminho para o aperfeiçoamento e o sucesso profissional dentro da instituição.

Contudo, a investigação revelou a existência de pontos de tensão e desconexão entre a finalidade teórica do modelo e a sua implementação prática. A principal limitação apontada pelos operacionais reside na fragilidade da ligação entre as classificações obtidas nas avaliações e as consequências reais de promoção, bónus ou formação. Enquanto a visão dos gestores sustenta que a avaliação alimenta de forma directa os planos de sucessão e as decisões de progressão, diversos colaboradores relataram cenários em que trabalhadores com excelentes pontuações não obtiveram ascensão na carreira, enquanto outros profissionais cresceram na estrutura por razões não perceptíveis ou ligadas à proximidade com a chefia.

Esta desconexão estende-se à implementação dos Planos de Desenvolvimento Individual (PDI). Os trabalhadores relataram que as necessidades de formação identificadas durante as reuniões avaliativas muitas vezes não são concretizadas em acções de capacitação reais, gerando um sentimento de frustração e a percepção de que a avaliação é um exercício formal sem desdobramentos úteis.

À luz da Teoria da Expectativa de Vroom (1964), a motivação para manter um desempenho elevado e permanecer na empresa declina acentuadamente quando o trabalhador percebe que o empenho investido e a avaliação positiva não se traduzem em recompensas ou oportunidades valorizadas. De igual modo, a Teoria da Equidade de Adams (1965) explica que a percepção de arbitrariedade ou discrepância entre o empenho demonstrado e o

reconhecimento recebido gera frustração e sentimento de injustiça, enfraquecendo a lealdade institucional e impulsionando a rotatividade voluntária.

Com base nessas constatações, as melhorias recomendadas pelos participantes ao sistema de avaliação da CDM incluem:

Aumento da transparência e objectividade na definição e divulgação dos critérios de avaliação e progressão de carreira;

Instituição de ciclos de feedback contínuos (check-ins regulares) ao longo do ano, superando a exclusividade da reunião anual;

Capacitação constante dos gestores e supervisores em técnicas de avaliação imparcial, escuta activa e liderança humana;

Garantia de cumprimento prático dos Planos de Desenvolvimento Individual emergentes do diagnóstico avaliativo;

Humanização do processo de avaliação, considerando as especificidades e dificuldades do ambiente operacional logístico.

Conclusões

Os diferentes aspectos analisados demonstraram que o sistema de avaliação de desempenho exerce uma influência significativa sobre a motivação, o compromisso organizacional e a retenção de talentos no Departamento de Logística da Cervejas de Moçambique, desde que seja implementado como um instrumento de valorização e desenvolvimento humano, e não como um mero mecanismo de controlo burocrático.

Pode-se afirmar, com base nos resultados obtidos, que o modelo formal adoptado pela CDM possui uma estrutura conceituada e alinhada às melhores práticas de gestão, mas a sua eficácia real em fixar os colaboradores mais qualificados é condicionada pela percepção de justiça, transparência e equidade na aplicação diária dos seus critérios. A retenção não é assegurada pela simples existência de formulários de avaliação, mas sim pela capacidade da organização em garantir que os resultados avaliativos conduzam a consequências transparentes, tais como o reconhecimento do mérito, o feedback contínuo e a execução efectiva de oportunidades de promoção e formação profissional.

Com base nestas conclusões, recomenda-se à liderança e à gestão de recursos humanos da Cervejas de Moçambique:

Clarificar e divulgar de forma ampla os critérios de progressão funcional e a sua articulação directa com as pontuações do sistema avaliativo;

Formalizar um calendário institucional de feedback contínuo ao longo do ano, promovendo reuniões periódicas entre supervisores e operacionais;

Desenvolver programas obrigatórios de capacitação para gestores e supervisores focados em imparcialidade, redução de vieses e comunicação construtiva;

Assegurar a alocação de recursos financeiros e logísticos para o cumprimento integral dos Planos de Desenvolvimento Individual alinhados nas avaliações;

Fortalecer políticas de reconhecimento não financeiro, valorizando publicamente as contribuições excepcionais dos trabalhadores operacionais.

Referências Bibliográficas

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.

Aguinis, H. (2019). Performance management (4th ed.). Chicago Business Press.

Armstrong, M. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.). Kogan Page.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). Armstrong's handbook of human resource management practice (16th ed.). Kogan Page.

Bardin, L. (2016). Análise de conteúdo. Edições 70.

Ballou, R. H. (2006). Gerenciamento da cadeia de suprimentos e logística empresarial (5.ª ed.). Bookman.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? Journal of Management, 32(6), 898–925.

Bilhim, J. (2018). Gestão estratégica de recursos humanos (8.ª ed.). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bohlander, G., & Snell, S. (2021). Managing human resources (18th ed.). Cengage Learning.

Bowersox, D. J., Closs, D. J., Cooper, M. B., & Bowersox, J. C. (2014). Supply chain logistics management (4th ed.). McGraw-Hill Education.

Chiavenato, I. (2014). Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações (4.ª ed.). Manole.

Chiavenato, I. (2021). Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações (5.ª ed.). Atlas.

Chiavenato, I. (2022). Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações (5.ª ed.). Atlas.

Christopher, M. (2016). Logistics & supply chain management (5th ed.). Pearson.

Colquitt, J. A., LePine, J. A., Wesson, M. J., & Gellatly, I. R. (2013). Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace. McGraw-Hill Education.

DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? Journal of Applied Psychology, 102(3), 421–433.

Dessler, G. (2017). Human resource management (15th ed.). Pearson.

Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson.

Drucker, P. F. (2008). The practice of management. HarperBusiness.

Dutra, J. S. (2017). Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas (3.ª ed.). Atlas.

Fagundes, M. H. (2006). Análise das dinâmicas organizacionais no contexto industrial. Conab.

Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. Journal of Applied Psychology, 71(2), 340–342.

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. Human Resource Management Journal, 27(1), 22–38.

Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). Operations management: Sustainability and supply chain management (13th ed.). Pearson.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. Harper & Row.

Mobley, W. H. (1982). Employee turnover: Causes, consequences, and control. Addison-Wesley.

Nakagawa, J., Lasca, D. C., Neves, J. P. S., Sanchez, S. V., Barbosa, V., Rosseto, C. A. V., & Silva, M. N. (1994). Efeito do acompanhamento e densidade de trabalhadores no rendimento organizacional. Revista de Gestão, 29, 15–28.

Nakagawa, J., Lasca, D. H. C., Neves, J. P. S., Neves, G. S., Silva, M. N., Sanches, S. V., Barbosa, V., & Rosseto, C. A. V. (2000). Práticas de gestão de pessoas e retenção de quadros no sector operacional. Estudos de Administração, 12, 20–35.

Noe, R. A. (2020). Employee training and development (8th ed.). McGraw-Hill Education.

Patton, M. Q. (2015). Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice (4th ed.). SAGE Publications.

Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2019). Manual de investigação em ciências sociais (7.ª ed.). Gradiva.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). Organizational behavior (16th ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational behavior (19th ed.). Pearson.

Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). Operations management (10th ed.). Pearson.

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. John Wiley & Sons.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting human back into strategic human resource management. Human Resource Management Journal, 21(2), 93–104.