

A avaliação de desempenho como factor que promove a produtividade nas organizações

Performance evaluation as a factor that promotes productivity in organizations

Brigite do Céu Joaquim Muhongo David¹

Resumo

O presente artigo aborda a problemática da produtividade, não como um fenómeno puramente mecânico, mas como o resultado da ação humana devidamente orientada. O objetivo geral desta investigação consiste em analisar a avaliação de desempenho (AD) como um instrumento estratégico capaz de potenciar a produtividade organizacional. Para o efeito, definiram-se como objetivos específicos a compreensão da evolução da Gestão de Recursos Humanos, a exploração da complexidade conceptual da produtividade e a identificação dos mecanismos da AD que impactam diretamente os resultados das instituições. A metodologia adotada caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, de natureza teórica e exploratória, com uma abordagem qualitativa. O percurso metodológico estruturou-se em três fases: levantamento e seleção de obras seminais e contemporâneas; organização dos dados por eixos temáticos (estratégico, operacional, humano e sistémico); e análise crítica através da técnica de Análise de Conteúdo, sintetizada num Quadro Síntese Transversal. Quanto à sua estrutura, o artigo organiza-se em seções lógicas que guiam o leitor desde a fundamentação teórica até à síntese integradora. Inicialmente, discute-se a evolução do RH e a génese da produtividade sob a ótica estratégica. Segue-se uma análise da complexidade conceptual da produtividade, abordando definições técnicas da OECD e visões de sustentabilidade. Posteriormente, o texto detalha as definições e propósitos da avaliação de desempenho, culminando na análise da sua relação direta com a produtividade e na apresentação de um quadro síntese das contribuições dos autores. Os resultados revelam que a AD atua como um mecanismo de calibração que alinha as aspirações individuais aos objetivos organizacionais através de ferramentas como o feedback e o "garimpo" de talentos. As conclusões indicam que a verdadeira prosperidade organizacional só é atingida quando o crescimento das saídas supera o dos recursos consumidos, algo potenciado por uma gestão que promova a inovação e a justiça processual.

¹ Especialista em Administração e Gestão, discente do Curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Lusíada de Angola. e-mail: brighthceu@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0028-300X>

Em suma, o estudo reafirma que a avaliação de desempenho é o motor indispensável para a sustentabilidade e competitividade no mercado global.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Produtividade Organizacional; Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Abstract

This article addresses the issue of productivity, not as a purely mechanical phenomenon, but as a result of properly oriented human action. The general objective of this research is to analyze performance evaluation (PE) as a strategic instrument capable of enhancing organizational productivity. To this end, the specific objectives defined were understanding the evolution of Human Resource Management, exploring the conceptual complexity of productivity, and identifying the PE mechanisms that directly impact the results of institutions. The methodology adopted is characterized as bibliographic research, of a theoretical and exploratory nature, with a qualitative approach. The methodological path was structured in three phases: survey and selection of seminal and contemporary works; organization of data by thematic axes (strategic, operational, human, and systemic); and critical analysis using the Content Analysis technique, synthesized in a Transversal Synthesis Table. Regarding its structure, the article is organized into logical sections that guide the reader from the theoretical foundation to the integrative synthesis. Initially, the evolution of HR and the genesis of productivity from a strategic perspective are discussed. The following is an analysis of the conceptual complexity of productivity, addressing OECD technical definitions and sustainability perspectives. Subsequently, the text details the definitions and purposes of performance appraisal, culminating in an analysis of its direct relationship with productivity and the presentation of a summary table of the authors' contributions. The results reveal that performance appraisal acts as a calibration mechanism that aligns individual aspirations with organizational objectives through tools such as feedback and talent scouting. The conclusions indicate that true organizational prosperity is only achieved when the growth of outputs exceeds that of resources consumed, something enhanced by management that promotes innovation and procedural fairness. In short, the study reaffirms that performance appraisal is the indispensable engine for sustainability and competitiveness in the global market.

Palavras-chave: Performance Appraisal; Organizational Productivity; Strategic Human Resource Management.

1. INTRODUÇÃO

No atual cenário de globalização, a gestão estratégica de pessoas tornou-se o diferencial competitivo por excelência, superando a visão tradicional que tratava o colaborador como um mero executor de tarefas. Em Angola, o ambiente organizacional

enfrenta desafios crescentes, marcados pela necessidade de diversificação económica e pela exigência de uma maior produtividade no sector industrial e de serviços. A eficácia operacional das empresas angolanas depende, fundamentalmente, da capacidade de alinhar as aspirações individuais dos trabalhadores com os objetivos estratégicos das organizações, num contexto de constantes mutações tecnológicas e legislativas.

Apesar da importância reconhecida do fator humano, muitas organizações enfrentam dificuldades em manter uma força de trabalho estável e produtiva. O problema reside na ausência de mecanismos precisos que permitam reconhecer o desempenho atual e intervir de forma assertiva para melhorar os processos. Sem um diagnóstico rigoroso, qualquer tentativa de elevar a produtividade torna-se ineficaz, gerando desperdício de recursos e estagnação organizacional. Por outro lado, verifica-se uma dificuldade das organizações em compreender que a produtividade não é um fenómeno abstrato ou puramente mecânico, mas sim o resultado concreto da ação humana devidamente orientada. No contexto angolano e global, observa-se que muitas instituições ainda falham ao tratar as pessoas como meros recursos executores de tarefas, ignorando que elas são elementos centrais na definição e consecução da estratégia organizacional. Sem esse alinhamento entre as aspirações do indivíduo e a visão da empresa, o empenho em superar expectativas é reduzido, afetando diretamente a eficiência e a qualidade natural do trabalho.

Diante deste cenário, surge a seguinte interrogação: De que forma a avaliação de desempenho atua como um fator determinante para a promoção e o aumento da produtividade nas organizações contemporâneas?

Assim, constitui objectivo geral deste estudo analisar a avaliação de desempenho como um instrumento estratégico capaz de potenciar a produtividade organizacional. De modo específico, os nossos objetivos passam por compreender a evolução da Gestão de Recursos Humanos e a sua relação com a gênese da produtividade, explorar a complexidade conceptual da produtividade e os seus métodos de medição e identificar os mecanismos da avaliação de desempenho (como o feedback e a descoberta de talentos) que impactam diretamente os resultados organizacionais.

Este estudo releva-se dada a necessidade premente de transformar a cultura de gestão nas organizações, especialmente no contexto angolano, onde a eficiência operacional é vital para a sustentabilidade económica. Do ponto de vista organizacional, o estudo justifica-se ao

demonstrar que a avaliação de desempenho não é um mero custo administrativo, mas um investimento estratégico que potencializa o capital humano e reduz desperdícios de recursos. Academicamente, o trabalho contribui para o debate sobre a produtividade, oferecendo um quadro teórico que integra a visão técnica da produção com a psicologia do comportamento humano no trabalho. Por fim, socialmente, a pesquisa é relevante ao destacar que sistemas de avaliação justos e transparentes promovem o autoconhecimento e o desenvolvimento profissional do colaborador, resultando num ambiente de trabalho mais motivador e na geração de valor para a sociedade como um todo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A Evolução da Gestão de Recursos Humanos e a Gênese da Produtividade

A discussão sobre a produtividade no ambiente organizacional não pode prescindir de uma análise aprofundada sobre a gestão das pessoas que nela trabalham. É neste contexto que Dutra (2002) oferece uma contribuição seminal ao concordar sobre a possibilidade da estratégia de uma organização estar ligada às pessoas, tornando-as uma das fontes no alcance da competitividade da organização. Esta perspectiva é particularmente relevante porque introduz a noção de que as pessoas não são meros recursos executores de tarefas, mas sim elementos centrais na definição e consecução da estratégia organizacional. Para o autor, a competitividade é muito saudável dentro da organização, pois empenha os funcionários a sempre superar as expectativas de seus gestores. Este aspecto é crucial para a produtividade, isto é, quando os colaboradores estão empenhados em superar expectativas, a eficiência e a qualidade do trabalho tendem a aumentar naturalmente.

A esta visão, acrescenta-se a reflexão de Whittington (2002) e Slack et al (2002), para os quais toda estratégia, antes de ser elaborada, deve incluir um propósito e uma definição do processo que se irá trilhar até alcançar esse propósito. Os autores alertam, com pertinência, que este cuidado não deve ser diferente na hora de avaliar o desempenho do colaborador, defendendo que esta avaliação também deve ser bem elaborada e planejada para que o propósito geral seja alcançado, nomeadamente o aumento da produtividade e a obtenção de bons resultados. A mensagem é clara: a avaliação de desempenho, para ser eficaz, não pode ser um exercício casual; exige o mesmo rigor estratégico que qualquer outro plano de negócios.

Fischer (1993) complementa este quadro ao mencionar que a Gestão de Recursos Humanos tem como foco concentrar-se no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de Gestão de Recursos Humanos desejados pela organização. O autor sublinha que todos os resultados que a organização deseja se concentram também na gestão das pessoas, e que uma boa avaliação pode descobrir novos talentos, culminando num crescimento e possibilitando novas oportunidades. Esta descoberta de talentos internos é, em si mesma, um factor de produtividade, pois permite aproveitar ao máximo o potencial já existente na organização, evitando os custos e o tempo associados à contratação externa.

Ficou mais do que evidente que para se compreender o papel da avaliação de desempenho no aumento da produtividade, é imperativo situá-la no contexto mais amplo da Gestão de Recursos Humanos. A premissa fundamental é que a produtividade organizacional não é um fenómeno abstrato, mas sim o resultado concreto da acção humana, devidamente orientada e potenciada. Neste sentido, a Gestão de Recursos Humanos afirma-se como o diferencial competitivo por excelência, na medida em que trata da forma como os indivíduos se estruturam para orientar e gerir o comportamento humano no ambiente organizacional. A capacidade de uma organização para seleccionar as pessoas certas para o trabalho a ser realizado, ou seja, indivíduos com as competências necessárias, conscientes do valor da sua colaboração para os objectivos da organização e comprometidos com o seu trabalho, é o que verdadeiramente a distingue no mercado.

Esta centralidade do factor humano é reforçada pela intersecção com a Gestão da Produção. A necessidade premente de novas tecnologias e métodos de produção mais eficientes, agravada por um cenário de mudanças nas legislações trabalhistas que dificultam a captação e a permanência da mão-de-obra, coloca a gestão das pessoas no centro dos desafios produtivos. É neste ponto crítico que a avaliação de desempenho emerge não como um mero formalismo, mas como uma ferramenta indispensável. A sua função primordial, neste contexto, é tornar possível o reconhecimento do desempenho actual e, conseqüentemente, criar a possibilidade de se tomarem ações de melhoria nos processos. Sem este diagnóstico preciso, qualquer tentativa de aumentar a produtividade torna-se uma aposta no escuro.

2.2. Produtividade: Uma Complexidade Conceptual

A definição técnica de produtividade, conforme apresentada pela OECD (2001), assenta numa ideia central simples mas rigorosa, ou seja, trata-se da relação ou razão entre aquilo que é produzido (output) e os recursos que são utilizados para produzir (inputs). Esta formulação matemática, que corresponde a uma divisão entre produção e insumos, é a base conceptual que sustenta todas as abordagens mais complexas sobre o tema. No entanto, deve-se reconhecer que esta definição técnica encontra paralelo na linguagem comum, uma vez que, em conversas informais, também se considera produtivo um indivíduo que consegue gerar uma alta produção com insumos limitados. Esta ponte entre o conceito técnico e a percepção quotidiana é importante porque demonstra que a produtividade, apesar da sua sofisticação enquanto indicador económico, corresponde a uma intuição amplamente partilhada sobre eficiência e aproveitamento de recursos.

A partir desta base comum, a citação explora a complexidade e a versatilidade do conceito, explicando que a produtividade mede, em última análise, a eficiência com a qual as empresas e as economias utilizam os recursos disponíveis para produzir bens e serviços. Esta medição pode ser feita de formas distintas, consoante o objetivo e os dados disponíveis: pode considerar todos os fatores de produção em conjunto, designando-se então por produtividade multifatorial, ou pode focar-se em fatores específicos, como a produtividade laboral (relacionando a produção com o trabalho empregue) ou a produtividade do capital (relacionando a produção com o investimento realizado).

Estas são as formas mais comuns de apresentar tendências e indicadores, mas existe, na verdade, uma grande variedade de métodos de medição. A escolha do método adequado depende sempre do propósito da análise e da disponibilidade dos dados. Além disso, estes indicadores podem ser quantificados a diferentes níveis: para a economia no seu todo, por setor económico (como a indústria transformadora, a agricultura ou os serviços), ou segmentados por características como o nível de qualificação dos trabalhadores, a idade ou o género. O grau de detalhe pode ainda ser aumentado consoante a informação disponível, podendo a produtividade ser calculada inclusive ao nível da empresa, permitindo não só acompanhar a sua evolução ao longo do tempo, mas também comparar o seu desempenho com o de outras organizações do mesmo setor.

A produtividade pode ser entendida, de forma simples, como a relação entre aquilo que se produz e os recursos que se utilizam para produzir. Em termos numéricos, para sermos mais pragmáticos, imaginemos, por exemplo, uma fábrica de cadeiras: se durante um mês, com dez trabalhadores e cinco máquinas, forem produzidas mil cadeiras, a produtividade será o resultado dessa equação.

Nos olhares de Freitas, et. al. (2005), quando se fala em produtividade total de uma empresa, considera-se não apenas um factor isolado, mas sim todos os recursos consumidos no processo produtivo, ou seja, mão de obra, matérias-primas, energia, máquinas e equipamentos, em comparação com o volume final de bens ou serviços gerados. Este conceito é fundamental porque permite identificar qual a contribuição específica de cada um destes factores para o resultado obtido, servindo assim como uma referência importante para decisões estratégicas, como a distribuição de lucros, a definição de prémios de desempenho ou o investimento em novas tecnologias.

No entanto, apesar de o conceito ser aparentemente simples e pouco controverso, a sua medição na prática revela-se extremamente complexa. Existe um conjunto alargado de variáveis que influenciam os níveis de produtividade e, na maioria das vezes, estas variáveis estão interligadas, tornando difícil isolar o efeito específico de cada uma. Por exemplo, um aumento na produção pode dever-se a um esforço adicional dos colaboradores, mas também a uma melhoria na qualidade da matéria-prima ou à aquisição de um novo equipamento, sendo complicado determinar com precisão o peso de cada fator. Acresce a esta dificuldade o problema da obtenção de informação estatística actualizada e comparável, especialmente quando se pretende fazer análises entre diferentes empresas ou países.

Já Rei (2005) apresenta uma perspectiva que eleva a produtividade a um patamar estratégico dentro das organizações, ao defendê-la como a palavra-chave para o aumento da competitividade e, por consequência, para a prosperidade organizacional. O autor estabelece uma relação directa e inequívoca, isto é, sem produtividade, não há competitividade e sem competitividade, não há prosperidade sustentável.

Esta visão coloca a produtividade no centro das preocupações de qualquer gestor, deixando de ser encarada como uma mera métrica operacional para se afirmar como um objectivo estratégico fundamental. A prosperidade de uma organização, entendida como a sua

capacidade de crescer, de se manter relevante no mercado e de gerar valor de forma consistente ao longo do tempo, depende, segundo o autor, da sua aptidão para ser produtiva.

O autor aprofunda esta ideia ao explicar que a produtividade deverá determinar o crescimento das saídas (outputs), para além do seu contributo sobre as entradas (inputs), como por exemplo o trabalho e o capital financeiro. Esta formulação é particularmente relevante porque introduz uma nuance crítica: não se trata apenas de produzir mais com menos (a relação tradicional entre entradas e saídas), mas sim de garantir que o crescimento da produção supera, de forma consistente, o crescimento dos recursos consumidos.

Em termos práticos, uma empresa pode aumentar as suas saídas (produzir mais), mas se para isso tiver de aumentar proporcionalmente ou em maior escala as suas entradas (contratar mais trabalhadores, investir mais capital), a produtividade não melhora verdadeiramente.

Nesta ordem de ideias, o verdadeiro ganho de produtividade, e por conseguinte de competitividade, ocorre quando o crescimento das saídas é superior ao crescimento das entradas, gerando assim uma eficiência acrescida que se traduz em vantagem competitiva e, finalmente, em prosperidade organizacional.

2.3. A Avaliação de Desempenho: Definição, Propósito e Mecanismos de Actuação

A avaliação de desempenho é, antes de mais, um instrumento gerencial. A sua função é permitir ao gestor mensurar os resultados obtidos por um colaborador e pela sua equipa, num período e área específicos, abrangendo conhecimentos, metas, habilidades e outros factores relevantes. Trata-se, portanto, de um processo sistemático de identificação, diagnóstico e análise do comportamento profissional ao longo do tempo, que examina a postura, o conhecimento técnico e as relações interpessoais do colaborador.

No cerne da questão, encontramos as definições estruturantes do que é a avaliação de desempenho. Marras (2011) oferece uma definição operacional precisa ao caracterizá-la como um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um colaborador e sua equipe, em período e área específicos, abrangendo conhecimentos, metas, habilidades e outros aspetos relevantes. Esta capacidade de mensuração é o primeiro

passo para qualquer intervenção que vise o aumento da produtividade, pois estabelece uma linha de base a partir da qual o progresso pode ser avaliado.

Numa linha complementar, Chiavenato (2008) alarga o âmbito da definição ao descrever a avaliação de desempenho como um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização. O autor observa ainda que este processo recebe denominações variadas, como avaliação do mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso ou avaliação de eficiência grupal. O elemento central desta definição é a ênfase na contribuição para o negócio, que estabelece uma ligação directa entre o desempenho individual e os resultados organizacionais, ou seja, a produtividade global da organização.

Mais do que um simples julgamento, este processo serve para estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa, avaliando, sobretudo, qual é a sua efectiva contribuição para o desenvolvimento da organização.

O objectivo central deste método é duplo e profundamente integrado. Por um lado, procura-se analisar as melhores práticas dos funcionários, proporcionando-lhes um crescimento profissional e pessoal que se traduz num melhor desempenho das suas funções. Por outro lado, a avaliação de desempenho constitui-se como uma importante ferramenta de auxílio à administração de recursos humanos, alimentando o sistema com informações cruciais que fundamentam a tomada de decisão. É com base nestes dados que se definem práticas de bonificação, se consideram aumentos salariais, se avaliam necessidades de demissão, se identificam carências de treinamento e se planeiam outras acções de gestão de recursos humanos.

2.4. Relação da Avaliação de Desempenho e Produtividade

A relevância da avaliação de desempenho para a produtividade ganha contornos ainda mais nítidos quando analisada no contexto específico da gestão da produção. Garcia e Lopez (2002) são citados para fundamentar a ideia de que a Gestão da Produção se torna um tema importante de pesquisa, primeiramente pelo movimento da necessidade de novas tecnologias e métodos mais eficientes de produção, e além de mudanças percebidas nas legislações trabalhistas, as quais dificultam a captação e a permanência da mão-de-obra nas entidades

industriais. Este diagnóstico coloca em evidência o desafio contemporâneo de manter uma força de trabalho estável e produtiva num contexto de constantes mutações legais e tecnológicas.

É neste cenário desafiador que a avaliação de desempenho se afirma como uma ferramenta crítica, pois, como os autores anteriores já haviam sugerido, torna possível o reconhecimento da situação actual e, conseqüentemente, a possibilidade de tomar ações de melhorias no processo. A ligação é, portanto, directa e inescapável: a produtividade na produção industrial depende da capacidade de avaliar, reconhecer e intervir sobre o desempenho humano.

A ligação entre a avaliação de desempenho e o aumento da produtividade opera através de mecanismos concretos e bem definidos. O primeiro e mais imediato é o feedback. Ao proporcionar ao avaliado um retorno claro sobre o seu trabalho, a ferramenta permite àqueles que desejam investir no seu desenvolvimento pessoal um caminho seguro para melhorar o seu desempenho. Este processo de aperfeiçoamento contínuo e correção de erros na execução das tarefas é uma fonte directa de ganhos de produtividade.

Um segundo mecanismo, frequentemente subestimado, é a identificação de novos talentos dentro da própria organização. Através da análise minuciosa do comportamento e das qualidades de cada indivíduo, a avaliação de desempenho revela potenciais internos que, de outra forma, permaneceriam ocultos. Esta descoberta gera novas possibilidades para o remanejamento interno de colaboradores, permitindo alocar talentos a funções onde a sua contribuição para a produtividade pode ser maximizada.

Aguiar et. al. (2016) incorporam reflexões sobre a importância do feedback e da cultura organizacional como elementos que potenciam ou limitam a eficácia da avaliação de desempenho. Os autores do artigo, defendem que contar com talentos exige:

- Recrutamento eficaz;
- Programas de treinamento;
- Implementação de programas de capacitação e acompanhamento contínuo do desempenho obtido;
- Existência de uma cultura organizacional que estimule a colaboração e o compartilhamento de conhecimento.

Esta ideia é reforçada pela noção de que capacitar o capital humano é mais assertivo para as organizações e traz benefícios tanto para a organização quanto para o funcionário envolvido. A eficácia da avaliação de desempenho está directamente ligada à maneira que esta é aplicada, o que remete para a importância de um processo bem desenhado, transparente e participativo.

2.5. As Finalidades Estratégicas da Avaliação de Desempenho

Clasen, Dutra e Bittencourt (2011) vão afirmar que a avaliação de desempenho assume, nesta perspectiva, um papel fundamental enquanto instrumento de conhecimento aprofundado dos colaboradores por parte da área de Gestão de Recursos Humanos. Através deste processo, torna-se possível aceder a uma compreensão detalhada de cada indivíduo, ultrapassando a mera informação constante nos registos administrativos para se alcançar uma visão abrangente das suas competências, capacidades, conhecimentos, habilidades e outros atributos profissionais.

Este diagnóstico preciso é essencial porque permite à organização realinhar as suas estruturas de pessoal com base no mapeamento humano existente, ou seja, conhecendo efetivamente o perfil de quem compõe a sua força de trabalho, a empresa pode tomar decisões mais acertadas sobre afetação de recursos, constituição de equipas, definição de funções e planeamento de sucessões. A avaliação de desempenho funciona, assim, como um radar interno que revela o talento disponível e orienta a sua correta utilização.

Para os colaboradores, os benefícios deste processo são igualmente significativos, centrando-se sobretudo no autoconhecimento e no desenvolvimento profissional. Ao serem avaliados, os indivíduos tomam consciência das suas potencialidades, passando a conhecer melhor os seus pontos fortes e as áreas que necessitam de melhoria. Este conhecimento é crucial porque facilita a programação de ações de autodesenvolvimento, permitindo que cada um trace um percurso formativo adequado às suas características e objetivos, e favorecendo, por conseguinte, uma condução mais consciente e estratégica da sua própria carreira. Para além da análise do desempenho atual, a avaliação cumpre ainda uma função prospetiva: ao avaliar o potencial do colaborador, é possível identificar não apenas a sua capacidade presente, mas também a sua tendência em termos de capacidade futura para exercer novos cargos e funções na empresa. Esta dupla dimensão – diagnóstica e prospetiva – torna a

avaliação de desempenho numa ferramenta valiosa tanto para a gestão organizacional como para o desenvolvimento individual, criando um alinhamento de interesses entre aquilo que a empresa necessita e aquilo que os colaboradores aspiram alcançar.

Com base nisto, a implementação de um sistema de avaliação de desempenho serve finalidades estratégicas que transcendem a mera gestão individual. O seu propósito mais amplo é o de criar e utilizar um sistema de avaliação global, aplicável a toda a instituição, de forma a alinhar todos os colaboradores na mesma direção estratégica. Esta visão unificadora é alcançada através de objectivos específicos e interligados:

- Em primeiro lugar, a avaliação permite identificar o estágio actual de cada colaborador no que concerne às suas competências e contribuições, servindo esse diagnóstico como ponto de partida para direccionar um caminho comum de desenvolvimento para todos;
- Em segundo lugar, funciona como um levantamento preciso das necessidades de treinamento, identificando as lacunas de competências que, uma vez colmatadas, se traduzirão em ganhos de eficiência e qualidade. Por fim, a avaliação de desempenho favorece a adaptação dos colaboradores aos cargos para os quais foram estipulados, assegurando que as pessoas e as funções estão em sintonia, um factor crítico para a produtividade e a satisfação no trabalho.

Den (2004) atribui à avaliação de desempenho um papel estruturante nos sistemas de recompensa das organizações, defendendo que este processo é necessário para motivar e recompensar os funcionários de forma adequada e justa. Segundo o autor, a avaliação de desempenho como um conjunto de actividades, através das quais, as organizações buscam avaliar os funcionários, desenvolver as suas competências, melhorar o desempenho e distribuir recompensas

Através dela, torna-se possível dar aos funcionários um feedback consistente e construtivo sobre os seus trabalhos, permitindo-lhes compreender como estão a desempenhar as suas funções e o que podem fazer para melhorar. Para além desta dimensão de retorno e orientação, a avaliação de desempenho contribui para manter um relacionamento justo no ambiente de trabalho, na medida em que estabelece critérios transparentes e objetivos para a distribuição de reconhecimento e recompensas.

Esta justiça processual é fundamental para que os colaboradores percepcionem o sistema como equitativo e se sintam motivados a contribuir. O autor conclui esta ideia com uma nota particularmente relevante: a avaliação deve ser realizada com uma visão de investimento no trabalho, ou seja, encarada não como um custo ou uma formalidade burocrática, mas como um investimento estratégico no capital humano da organização.

2.6. A Produtividade como Resultado de um Processo Sistémico

Em suma, a avaliação de desempenho, longe de ser um procedimento administrativo isolado, revela-se como um processo sistémico que integra o diagnóstico, o feedback, o desenvolvimento e o alinhamento estratégico. A sua capacidade de aumentar a produtividade reside exatamente nesta natureza integradora. Ao fornecer dados objectivos para a tomada de decisão, ao motivar os colaboradores através do reconhecimento e do feedback construtivo, ao identificar e realocar talentos internos e ao orientar investimentos em formação, a avaliação de desempenho actua sobre os múltiplos factores que determinam o rendimento organizacional.

A produtividade emerge, assim, não como um comando de cima para baixo, mas como o resultado natural de um ciclo virtuoso:

- A organização define as suas estratégias e metas;
- A avaliação de desempenho mede o progresso e a contribuição individual e coletiva;
- O feedback e as ações de desenvolvimento (treinamento, remanejamento) corrigem rotas e potenciam talentos;
- O ciclo recomeça com colaboradores mais capazes e alinhados, gerando, por consequência, melhores resultados e uma produtividade acrescida.

É neste circuito integrado que reside o verdadeiro valor estratégico da avaliação de desempenho como ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional e, por extensão, como motor da produtividade organizacional.

2.7. A Avaliação de Desempenho no Contexto Angolano

Em Angola, a avaliação de desempenho é um dever jurídico e um instrumento de gestão estratégica. No âmbito do setor privado e das empresas públicas, a Lei n.º 12/23, de 27 de Dezembro (Lei Geral do Trabalho), reforça no seu Artigo 234.º que constitui dever do empregador promover a construção de um instrumento de avaliação de desempenho baseado numa orientação de competitividade para resultados promotores de excelência, qualidade de serviço prestado, através da monitorização permanente de objetivos e metas.

O dever do empregador em promover um instrumento de avaliação de desempenho não deve ser interpretado como uma mera formalidade administrativa, mas sim como um imperativo estratégico para a sustentabilidade organizacional. Esta obrigação implica a criação de um sistema robusto que direcione o capital humano para uma orientação de competitividade, onde a busca por resultados de excelência e pela qualidade do serviço prestado se torne a norma cultural da instituição. Ao estabelecer este dever, a organização assume a responsabilidade de substituir o acaso pelo planeamento, garantindo que cada colaborador compreenda o seu papel específico na engrenagem da empresa e como a sua entrega individual contribui para o sucesso coletivo.

A monitorização permanente de objetivos e metas, conforme preconizado por este dever, estabelece uma relação de causalidade direta com a produtividade dos funcionários. No âmbito da eficiência técnica, este acompanhamento contínuo funciona como um mecanismo de calibração do rácio entre inputs (recursos e tempo) e outputs (resultados e serviços). Ao monitorizar em tempo real, a gestão consegue identificar precocemente estrangulamentos operacionais e desperdícios, permitindo intervenções corretivas que otimizam o esforço laboral. Assim, a produtividade deixa de ser uma variável estática e passa a ser um indicador dinâmico, constantemente impulsionado pela clareza das metas estabelecidas.

Além da vertente técnica, a relação entre este dever e a produtividade manifesta-se através do reforço da justiça processual e da motivação. Quando o empregador promove um instrumento de avaliação baseado na transparência e no mérito, ele sinaliza que a excelência é o único critério para o crescimento na carreira. Este ambiente meritocrático reduz a entropia organizacional e aumenta o engajamento, pois o funcionário percebe que a sua produtividade será reconhecida e recompensada. O resultado é um ciclo virtuoso onde a monitorização não é vista como uma forma de vigilância, mas como um suporte para o desenvolvimento profissional, resultando numa força de trabalho mais resiliente, capacitada e, fundamentalmente, mais produtiva.

Já na esfera da Administração Pública, o sistema é regido pelo Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de Dezembro. De acordo com a alínea c) do Artigo 4.º deste diploma, a avaliação de desempenho é processo de análise e medição do desempenho dos agentes públicos, permitindo comparar o que era esperado do seu desempenho como desempenho demonstrado e evidenciado.

Analisando os objetivos que a referida lei estabelece para a avaliação de desempenho, conforme o Artigo 5.º do Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de Dezembro, entendemos que a avaliação de desempenho atua como uma ferramenta de alinhamento estratégico e garantia de qualidade. Ao estabelecer como objetivos a monitorização permanente de metas e a excelência no serviço prestado ao cidadão, a legislação angolana procura garantir que cada agente público funcione como uma peça engrenada na visão do Estado. Este alinhamento reduz a dispersão de esforços em tarefas irrelevantes, garantindo que o tempo e os recursos públicos (os inputs) sejam convertidos em resultados sociais concretos (os outputs), o que constitui a base técnica da produtividade no sector público.

Noutra perspetiva, a avaliação de desempenho assume um papel fundamental na meritocracia e diferenciação do capital humano. Ao prever a responsabilização e o reconhecimento do mérito em função da produtividade e das atitudes demonstradas, o sistema rompe com a estagnação do funcionalismo tradicional. Esta diferenciação fomenta uma cultura de exigência e autossuperação, onde a motivação do agente é alimentada pela perspetiva real de progressão e mobilidade baseada na competência. Assim, a produtividade deixa de ser uma obrigação imposta para passar a ser um comportamento incentivado por um sistema de justiça processual transparente.

Ademais, os objetivos focados na identificação de necessidades de formação e no fortalecimento da liderança demonstram que a avaliação é o principal radar para o diagnóstico organizacional. Ao detetar lacunas científicas e técnicas nos agentes, a instituição pode investir em capacitação direcionada, transformando o erro em oportunidade de aprendizagem e o potencial em alta performance. Este ciclo de melhoria contínua, aliado ao incentivo à disciplina e ao trabalho em equipa, assegura que a organização não apenas atinja os seus objetivos atuais, mas desenvolva a resiliência necessária para elevar constantemente o seu patamar de eficiência e prestígio perante a comunidade.

3. METODOLOGIA

A presente investigação fundamenta-se num desenho metodológico delineado para proporcionar uma compreensão profunda e integrada sobre o impacto da avaliação de desempenho na produtividade organizacional. Para garantir a validade científica, a estrutura metodológica organiza-se da seguinte forma:

3.1. Tipo de Pesquisa e Abordagem

Esta investigação caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, de natureza teórica e exploratória. A escolha por este modelo justifica-se pela necessidade de mapear o estado da arte sobre a gestão de desempenho, utilizando contribuições de autores seminais e contemporâneos. A abordagem é qualitativa, uma vez que não se limita à exposição de dados numéricos, mas foca na interpretação das relações de causalidade, nas nuances comportamentais e nas dinâmicas de gestão que interligam o capital humano aos resultados produtivos.

3.2. Procedimentos e Fases da Pesquisa

O percurso metodológico foi dividido em três fases distintas e sequenciais, garantindo a sistematização do conhecimento:

- Fase de Levantamento e Seleção: Realizou-se uma busca criteriosa em bases de dados académicas, selecionando obras e artigos que tratassem especificamente de Gestão de Recursos Humanos, Produtividade e Estratégia;
- Fase de Organização e Categorização: Os dados extraídos foram organizados por eixos temáticos (Estratégico, Operacional, Humano e Sistémico), permitindo identificar as convergências e divergências entre as correntes de pensamento dos autores selecionados.
- Fase de Redação e Interpretação Exaustiva: Nesta etapa final, procedeu-se à análise crítica, onde cada conceito foi confrontado com o tema central, desenvolvendo-se

parágrafos descritivos que explicam como os mecanismos de avaliação (como o feedback e o diagnóstico) operam na promoção da produtividade.

3.3. Tipo de Análise de Dados

O método de tratamento das informações utilizado foi a Análise de Conteúdo. Esta técnica permitiu ir além da simples leitura, possibilitando a desconstrução dos textos para identificar unidades de significado. A análise foi estruturada através de um Quadro Síntese Transversal, que cruzou autores e conceitos para evidenciar as relações de interdependência. Através desta análise, foi possível interpretar exhaustivamente como a subjetividade do desempenho humano é convertida em objetividade produtiva através do rigor dos processos de avaliação.

Em suma, a metodologia adotada permitiu uma visão holística do fenômeno. A combinação de uma pesquisa bibliográfica rigorosa com uma análise interpretativa exhaustiva garantiu que o estudo não fosse apenas descritivo, mas sim uma ferramenta crítica para compreender a Avaliação de Desempenho como o diferencial competitivo nas organizações modernas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. A Evolução da Gestão de Recursos Humanos e a Gênese da Produtividade

A transição da gestão de pessoas de um papel meramente operacional para uma função estratégica, conforme defendido por Dutra (2002), é o ponto de partida para compreender a produtividade. Sob esta ótica, a produtividade não é um esforço mecânico, mas o resultado de um alinhamento entre as aspirações do indivíduo e a visão da organização. A Avaliação de Desempenho atua como o mecanismo de calibração desse alinhamento, ao avaliar, a empresa comunica o que valoriza, transformando a estratégia em comportamento concreto e direcionando a energia humana para resultados que geram vantagem competitiva real.

A contribuição de Whittington (2002) e Slack (2002) introduz a necessidade de um propósito deliberado antes da ação. No contexto da produtividade, isso significa que a

avaliação não pode ser um evento isolado ou casual, mas um processo planejado que serve como bússola para a eficiência. Quando a organização define métricas claras de avaliação, ela está, na verdade, a desenhar o roteiro da sua própria produtividade. Esse rigor garante que cada colaborador saiba exatamente quais competências deve mobilizar para atingir a excelência, eliminando o desperdício de tempo com tarefas que não contribuem para o propósito global da entidade.

Complementando este quadro, Fischer (1993) sublinha que a gestão de pessoas deve focar-se na descoberta de potenciais ocultos. A produtividade é diretamente promovida quando a AD identifica talentos internos que podem ser melhor aproveitados em funções de maior impacto. Em vez de buscar recursos externos dispendiosos, a organização utiliza a avaliação para otimizar o seu capital humano atual. Este processo de "garimpo" de competências reduz custos de integração e potencializa a entrega, pois coloca o colaborador certo na função onde a sua curva de produtividade é naturalmente mais elevada.

4.2. Produtividade: Uma Complexidade Conceptual

A definição técnica da OECD (2001) estabelece a produtividade como a relação entre outputs e inputs. Interpretando exhaustivamente este conceito para o seu tema, tal funciona como o gestor do denominador desta equação (os recursos humanos). Ao monitorizar o desempenho, a organização consegue reduzir as entradas desperdiçadas, como horas de trabalho ineficazes ou má utilização de materiais, enquanto maximiza as saídas. Portanto, a avaliação não é apenas um relatório de comportamento; é uma ferramenta de engenharia organizacional que visa equilibrar essa balança em favor da rentabilidade e da competitividade.

A visão de Freitas et al. (2005) expande a produtividade para além do indivíduo, olhando para o sistema total. Contudo, a interpretação bibliográfica revela que o fator humano é a única variável capaz de coordenar as outras (máquinas, capital, tecnologia). A AD permite isolar a contribuição específica do trabalho neste sistema multifatorial. Sem esse diagnóstico, a gestão não conseguiria identificar se um aumento de produção se deve a um investimento em máquinas ou ao ganho de competência da equipa. A avaliação traz, assim, clareza estatística para decisões estratégicas de investimento e expansão.

Rei (2005) eleva a discussão ao patamar da sustentabilidade organizacional, associando produtividade à prosperidade. A relação com a AD aqui é de retroalimentação: a produtividade gera os recursos necessários para investir em melhores sistemas de avaliação e recompensa, que por sua vez, elevam novamente a produtividade. O conceito de ganho real proposto pelo autor, onde a saída cresce mais que a entrada, só é alcançável se houver uma gestão de desempenho que promova a inovação constante. Assim, a AD deixa de ser um controle de presença para se tornar um motor de crescimento contínuo.

4.3. A Avaliação de Desempenho: Definição, Propósito e Mecanismos

Segundo Marras (2011) e Chiavenato (2008), a AD é um instrumento de mensuração do valor que o indivíduo agrega ao negócio. Esta interpretação exaustiva sugere que a produtividade só pode ser gerida se for medida. A avaliação define o padrão de excelência da organização. Ao estimar a excelência e as competências, a empresa cria um referencial de produtividade que serve de meta para todos. Este mecanismo transforma a noção abstrata de "trabalhar bem" em indicadores concretos de produzir valor, alinhando o julgamento de mérito com os resultados financeiros da instituição.

O propósito da AD transcende o julgamento individual, servindo como base de dados para a administração de RH. A interpretação bibliográfica indica que decisões sobre bonificações, promoções ou demissões são, na verdade, decisões sobre a gestão da produtividade futura. Ao utilizar dados de desempenho passados, a gestão fundamenta ações que garantem que apenas os comportamentos produtivos sejam incentivados. Isso cria uma cultura onde a eficiência é o requisito para o crescimento na carreira, institucionalizando a produtividade como o valor central da cultura organizacional.

A AD cumpre um papel duplo, isto é, audita o presente e prepara o futuro. Ao focar no crescimento profissional e pessoal do funcionário, a organização está a aumentar a capacidade produtiva do seu ativo mais importante. A interpretação aqui é que um colaborador em desenvolvimento é um colaborador que descobre formas mais inteligentes de trabalhar. A avaliação fornece o roteiro para este desenvolvimento, identificando lacunas de treinamento. Uma vez colmatadas estas lacunas, o resultado inevitável é um aumento na qualidade e na quantidade do que é produzido, fechando o ciclo virtuoso da performance.

4.4. Relação da Avaliação de Desempenho e Produtividade

O mecanismo do feedback, destacado por Aguiar et al. (2016), é o elo mais direto entre avaliação e produtividade. Sem retorno de informação, o colaborador opera num vácuo de orientação, o que gera erros e desperdício de energia. A AD, ao institucionalizar o feedback, atua como um sistema de controle de qualidade em tempo real. Ela permite que desvios de produtividade sejam corrigidos antes que se tornem prejuízos estruturais. Assim, o feedback não é apenas uma conversa motivacional; é uma intervenção técnica que visa a otimização imediata da execução das tarefas.

Garcia e Lopez (2002) apontam que mudanças nas legislações e tecnologias dificultam a gestão produtiva. Neste cenário hostil, a AD emerge como uma ferramenta de resiliência. Ela permite que a organização identifique quais colaboradores se adaptam melhor às novas tecnologias e quais processos precisam de ajuste face às restrições legais. A relação com a produtividade é clara: a avaliação permite que a empresa se mantenha produtiva mesmo sob pressão externa, garantindo que o fator humano compense as limitações impostas pelo mercado ou pela lei.

A interpretação final desta relação sugere que capacitar é mais assertivo do que simplesmente cobrar resultados. A AD identifica exatamente o que precisa ser capacitado. Quando a empresa investe em treinamento baseado em diagnósticos de avaliação, o retorno sobre o investimento (ROI) é muito maior. A produtividade cresce porque as competências adquiridas são aplicadas cirurgicamente onde havia ineficiência. Portanto, a AD transforma o custo de treinamento num investimento direto no aumento da capacidade produtiva da organização.

Para conferir uma visão panorâmica e integrada das teorias discutidas, o quadro síntese a seguir sistematiza as principais correntes doutrinárias que sustentam a relação causal entre a gestão do desempenho e o rendimento organizacional. Através de uma abordagem comparativa, o quadro articula as dimensões estratégicas, técnicas e comportamentais, evidenciando como a convergência entre o rigor métrico e a valorização do capital humano resulta na otimização dos processos produtivos. Esta estruturação permite identificar que a Avaliação de Desempenho não opera de forma isolada, mas como um eixo central que conecta

o propósito organizacional à eficiência operacional, transformando o potencial individual em resultados tangíveis e sustentáveis para a organização.

Quadro 1 – Quadro síntese das Contribuições dos Autores.

Autores	Conceitos Principais	Relação com outros Conceitos	Principais Conclusões
Dutra (2002), Whittington (2002) e Slack (2002)	Gestão Estratégica de Pessoas e Propósito Deliberado.	Liga a Estratégia Organizacional ao comportamento individual do colaborador.	A produtividade não é mecânica; ela nasce do alinhamento entre as aspirações do indivíduo e a visão da empresa.
Fischer (1993)	Gestão de Talentos e Potencial Oculto.	Conecta a AD à otimização do capital humano e redução de custos externos.	A identificação de talentos internos através da AD potencializa a entrega e coloca o colaborador certo na função ideal.
OECD (2001) e Freitas et al. (2005)	Produtividade Técnica ($\frac{Output}{input}$) e Sistema Multifatorial.	Relaciona o Fator Humano como coordenador de máquinas, capital e tecnologia.	A AD é uma ferramenta de engenharia que reduz desperdícios de <i>inputs</i> humanos e isola a contribuição real do trabalho no sistema.
Rei (2005)	Sustentabilidade e Prosperidade Organizacional.	Estabelece um ciclo de Retroalimentação entre lucro e investimento em desempenho.	A prosperidade sustentável só é atingida quando a saída cresce mais que a entrada através da inovação constante promovida pela AD .
Marras (2011) e Chiavenato (2008)	Mensuração de Valor e Auditoria de Resultados.	Transforma a excelência subjetiva em Indicadores Concretos de valor financeiro.	A produtividade só pode ser gerida se for medida; a AD institucionaliza a eficiência como o valor central da cultura.
Aguiar et al. (2016)	Feedback Institucionalizado.	Atua como um Controle de Qualidade em tempo real para a execução de tarefas.	O feedback elimina o vácuo de orientação, reduz erros e redireciona a energia para atividades que geram valor.
Angola (2023), Angola (2025), Garcia e Lopez (2002)	Resiliência e Adaptação Tecnológica.	Cruza a AD com as mudanças legislativas e a necessidade de novas tecnologias.	A avaliação permite que o fator humano compense limitações externas, garantindo produtividade sob pressão e mudanças.

Fonte: Dados da Pesquisa

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação logrou atingir o seu objetivo geral ao demonstrar que a avaliação de desempenho transcende a função de mero controle, afirmando-se como o motor da produtividade organizacional. Através de uma análise exaustiva, confirmou-se que o alinhamento entre competências individuais e estratégia é a génese da competitividade moderna. Os objetivos específicos foram satisfeitos ao reconstruir a evolução da Gestão de Recursos Humanos e ao identificar mecanismos práticos, como o feedback e o "garimpo" de talentos, que convertem o potencial humano em resultados tangíveis para a organização.2.2. Principais Conclusões dos Autores.

A análise bibliográfica consolidou um corpo de conhecimento onde a produtividade é interpretada como um fenómeno sistémico. As conclusões extraídas dos autores indicam que a estratégia de uma organização deve estar intrinsecamente ligada às pessoas para alcançar a competitividade. Demonstrou-se que a produtividade técnica depende do fator humano para coordenar máquinas e tecnologia. Além disso, a verdadeira prosperidade organizacional só é atingida quando a saída cresce acima dos recursos consumidos, algo que só é possível através de uma gestão de desempenho que promova a inovação e a justiça processual no ambiente de trabalho.

Além disso, a investigação evidenciou que a verdadeira prosperidade organizacional só é atingida quando o crescimento das saídas (outputs) supera de forma consistente o crescimento dos recursos consumidos (inputs). Este diferencial de eficiência só é possível através de uma gestão de desempenho que promova ativamente a inovação e a justiça processual no ambiente de trabalho. A avaliação de desempenho assume, assim, uma dimensão ética e estratégica, funcionando como um radar que orienta a correta utilização do talento disponível e garante que o capital humano seja encarado como um investimento estratégico e não como um custo operacional

Este estudo oferece contributos práticos e teóricos de elevada relevância para o meio corporativo, especialmente em contextos de mudança como o angolano:

- **Redução da Entropia Organizacional:** A institucionalização do feedback elimina o "vácuo de orientação", reduzindo erros e retrabalho, o que se traduz em ganhos imediatos de eficiência.

- **Otimização do Capital Humano:** A AD funciona como um radar interno para o garimpo de talentos, permitindo o remanejamento estratégico de colaboradores e evitando custos desnecessários com contratações externas.
- **Resiliência Competitiva:** Num cenário de mutações legislativas e tecnológicas, a avaliação provê os dados necessários para que as empresas adaptem as suas equipas e processos, mantendo a produtividade sob pressão externa.
- **Investimento vs. Custo:** A conclusão mais robusta para as empresas é que a capacitação do capital humano, orientada por avaliações precisas, gera um Retorno sobre o Investimento (ROI) superior a qualquer cobrança punitiva de resultados.

Em última análise, a produtividade emerge como o resultado natural de um ciclo virtuoso de definição de metas, medição de progresso e ações de desenvolvimento. Este estudo reafirma que a Avaliação de Desempenho é a ferramenta indispensável para as organizações que almejam não apenas a sobrevivência, mas a prosperidade sustentável no mercado global.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, E. M. et al. **Avaliação de Desempenho, Ferramenta de Apoio ao Desenvolvimento Profissional dos Colaboradores nas Empresas**. Revista Gestão em Foco, 2016.

ANGOLA. Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de setembro. **Aprova o Regime de Avaliação sobre o Desempenho dos Funcionários Públicos**. Luanda: Imprensa Nacional, 2025.

ANGOLA. Lei n.º 12/23, de 27 de dezembro. **Lei Geral do Trabalho**. Luanda: Imprensa Nacional, 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DEN HARTOG, D. N.; BOSELIE, P.; PAAUWE, J. **Performance Management: A Model and Research Agenda**. Applied Psychology: An International Review, v. 53, p. 556-569, 2004.

DUTRA, A.; BITTENCOURT, D. F. **Gestão de Pessoas**. Palhoça: [s.n.], 2011.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FISCHER, André Luiz. **A Constituição de Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1993.

FREITAS, M. et al. **Produtividade nas Indústrias Têxteis, Vestuário e Calçado**. 1. ed. Porto: Fesete Editora, 2005.

GARCIA, L. I.; LOPEZ, V. A. **The use of the scorecard in the management of production-operations**. Industrial Management & Data Systems, v. 102, p. 39-46, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2011.

OECD. **Measuring Productivity OECD Manual: Measurement of aggregate and industry-level productivity growth**. Paris: Organization for Economic Co-Operation and Development, 2001. Disponível em: <http://www.oecd.org/sdd/productivity-stats/2352458.pdf>. Acesso em: [data de acesso].

REI, C. **Produtividade e Qualidade: em busca da cultura e da excelência organizacional**. ESTG, 2005. (Coleção: Gestão da Produtividade e da Qualidade, v. 1).

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

WHITTINGTON, R. **O Que é Estratégia**. São Paulo: Pioneira, 2002.