



**INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS**

**SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAS**  
**LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO**

**IMPACTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO  
DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES NA EMPRESA  
DE ÁGUA E SANEAMENTO DO HUAMBO**

**AUTOR:** DITUASSANDA MONTEIRO

**DOCENTE:** ELISEU CHIPACO, Ph.D

**HUAMBO, 2025**

# **IMPACTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES NA EMPRESA DE ÁGUA E SANEAMENTO DO HUAMBO.**

DITUASSANDA MONTEIRO<sup>1</sup>

ISPSN

## **RESUMO**

A avaliação de desempenho é uma ferramenta essencial para o crescimento profissional dos colaboradores, pois permite identificar pontos fortes, áreas de melhoria e alinhar metas individuais aos objetivos organizacionais. Quando aplicada de forma justa e contínua, contribui para o desenvolvimento de competências, aumento da motivação, engajamento e aprimoramento dos resultados. Além disso, orienta decisões sobre treinamentos, promoções e planos de carreira, tornando-se um instrumento estratégico para a gestão de pessoas, este estudo de caso concentra-se na análise detalhada do impacto da Avaliação de desempenho no desenvolvimento dos colaboradores na Empresa de água e saneamento do Huambo uma empresa dedicada ao fornecimento de água potável na província do Huambo. O objectivo desse estudo é de avaliar os procedimentos e critérios utilizados na Avaliação de Desempenho investigar a percepção dos colaboradores em relação a esse processo, identificar vantagens e desvantagens e analisar os desafios enfrentados. Os resultados têm implicações significativas, não apenas para a Empresa de água e saneamento do Huambo, mas também para organizações semelhantes actuando na mesma área. A pesquisa busca compreender como a Avaliação de Desempenho impacta os colaboradores no seu desenvolvimento. A hipótese subjacente é que uma implementação eficaz da Avaliação de Desempenho está correlacionada positivamente com a melhoria da qualidade dos cuidados prestados, bem como a satisfação e desenvolvimento dos colaboradores. Portanto este estudo oferece uma análise aprofundada do Impacto da Avaliação de Desempenho no desenvolvimento dos colaboradores em um contexto específico.

**Palavas Chave:** Produtividade, Engajamento, Capacitação.

## **ABSTRACT**

Performance evaluation is an essential tool for employees' professional growth, as it helps identify strengths, areas for improvement, and align individual goals with organizational objectives. When applied fairly and consistently, it contributes to skill development, increased motivation, engagement, and improved outcomes. Furthermore, it guides decisions on training, promotions, and career planning, making it a strategic instrument for people management, This case study focuses on a detailed analysis of the impact of performance appraisal on employee development at the Huambo water and sanitation company. The objective of this study is to evaluate the procedures and criteria used in performance appraisal, Identify advantages and disadvantages, and analyze the challenges, faced. The results have significant implications not only for the Huambo water and sanitation company but also for similar organizations operating in the same field. The underlying hypothesis is that effective implementation of performance appraisal is positively correlated with improved quality of care, as well as employee satisfaction and development. Therefore, this study offers an in-depth analysis of the impact of performance appraisal on employee development in a specific context.

---

<sup>1</sup> Estudante do 4º Ano do Curso de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, Huambo, ano lectivo 2024/2025

Keyword: Productivity, Engagement, Training.

## 1. INTRODUÇÃO

Em tempos em que as organizações enfrentam pressões crescentes por eficiência, inovação e responsabilidade social, a forma como se avaliam e desenvolvem os seus colaboradores tornou-se um tema central nas práticas de gestão. Na Empresa de Água e Saneamento do Huambo, essa realidade não é diferente. A avaliação de desempenho, embora presente, ainda desperta dúvidas quanto à sua real contribuição para o crescimento profissional dos funcionários e para os resultados institucionais.

A justificativa para este estudo nasce da necessidade de compreender se os processos avaliativos adoptados estão, de facto, promovendo melhorias concretas na motivação, nas competências e nas oportunidades de evolução dos trabalhadores. Em outras palavras, não basta avaliar é preciso que a avaliação gere impacto. Muitos modelos utilizados em organizações públicas acabam sendo meramente formais, sem diálogo, sem escuta, e sem conexão com os desafios reais enfrentados pelos colaboradores.

A relevância deste trabalho está justamente em lançar luz sobre essa dinâmica, propondo uma análise crítica e contextualizada que possa servir de base para decisões mais eficazes na gestão de pessoas. Ao focar numa empresa pública Angolana, o estudo também contribui para o fortalecimento da produção científica nacional, oferecendo dados e reflexões que podem inspirar outras instituições.

A pesquisa originou a seguinte situação problemática: Qual é o impacto da avaliação de desempenho para o desenvolvimento profissional dos colaboradores? Diante disso, surgem as seguintes questões de pesquisa: Como os colaboradores percebem o processo de avaliação de desempenho na Empresa de Água e Saneamento do Huambo? Quais são os efeitos do processo no desenvolvimento profissional? Que aspectos podem ser aprimorados para tornar a avaliação mais justa e eficaz?

O objectivo geral é analisar o impacto da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional dos colaboradores. Como objectivos específicos, pretende-se: Identificar as percepções dos funcionários sobre o processo de avaliação de desempenho; Verificar a relação entre avaliação e evolução profissional; Apontar recomendações para o aprimoramento do sistema de avaliação.

Este trabalho está organizado da seguinte forma: inicialmente, apresenta-se a fundamentação teórica sobre avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional. Em seguida, descreve-se a metodologia utilizada na pesquisa. Posteriormente, são apresentados e discutidos os resultados obtidos. Por fim, são expostas as conclusões e propostas de melhoria.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Conceitos: Avaliação de desempenho e Desenvolvimento profissional**

Segundo, Chiavenato, (2009) Define a Avaliação de Desempenho como um processo sistemática e contínuo no qual o desempenho dos funcionários é avaliado, medido e analisado em relação aos objectivos organizacionais e individuais, competências e metas predefinidas. Essa prática é fundamental na Gestão de Recursos Humanos de qualquer uma organização, pois permite avaliar como os colaboradores estão contribuindo para o alcance dos objectivos estratégicos da organização e identificar áreas que necessitam de desenvolvimento.

Já Gil, (2010) diz que a Avaliação de Desempenho tem como objectivo fornecer informações para decisões organizacionais, como promoções, transferências, necessidades de treinamento e remuneração. A avaliação de Desempenho permite diagnosticar o desempenho humano no trabalho, possibilitando acções corretivas e de desenvolvimento. Ainda na mesma visão, Chiavenato, (2009) Diz que a avaliação de desempenho busca não apenas medir o desempenho actual dos funcionários, mas também proporcionar condições para o seu desenvolvimento, de maneira a promover o seu profissionalismo buscando maior produtividade e eficácia organizacional.

Relativamente ao desenvolvimento profissional, um tema amplamente discutido na literatura de gestão de pessoas, Chiavenato (2009) e Gil (2010) compartilham a ideia de que o desenvolvimento profissional está diretamente ligado à valorização do colaborador e ao investimento contínuo em suas competências. Ambos defendem que esse processo não ocorre de forma espontânea, mas sim como resultado de acções planeadas pela organização, como treinamentos, feedbacks e avaliações de desempenho. Como destaca Gil, o desenvolvimento profissional é um processo sistemático que visa ampliar as capacidades individuais em consonância com os objectivos organizacionais. Nesse sentido, a avaliação de desempenho especialmente quando realizada com métodos como

a avaliação por competências ou a 360 graus torna-se uma ferramenta estratégica para identificar lacunas e promover o crescimento.

Por outro lado, Dutra (2002), defende uma abordagem mais flexível e individualizada, em que o colaborador assume maior protagonismo sobre sua trajetória. Para ele, o desenvolvimento profissional é uma construção pessoal, que depende da capacidade do indivíduo de identificar oportunidades e buscar crescimento, mesmo fora dos limites formais da organização. Essa perspectiva contrasta com a visão mais institucional de Chiavenato, que enfatiza o papel da empresa como agente central do processo.

De maneira semelhante, Marras (2000) apresenta uma visão crítica sobre os modelos tradicionais de desenvolvimento, especialmente quando baseados em avaliações padronizadas. Ele argumenta que o excesso de formalismo pode engessar o processo de desenvolvimento, tornando-o distante da realidade vivida pelos colaboradores. No entanto a importância de tornar os processos avaliativos mais humanos, dialógicos e conectados com as experiências reais dos funcionários como já foi sugerido nas orientações anteriores sobre linguagem acessível, escuta ativa e uso de métodos como incidentes críticos ou autoavaliação.

## **2.2. Tipos e métodos de avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho é uma prática que, quando bem aplicada, pode transformar a relação entre o colaborador e a organização. Existem diferentes formas de conduzi-la, e cada tipo traz consigo uma maneira particular de enxergar o trabalho humano. O modelo mais tradicional é aquele em que o superior imediato avalia o desempenho do funcionário com base em suas observações. Embora seja simples e direto, esse tipo de avaliação pode carregar certo grau de subjectividade, como alerta Chiavenato (2009), ao afirmar que a avaliação feita apenas pelo chefe tende a refletir mais a percepção individual do que uma visão completa do desempenho.

Por outro lado, a autoavaliação convida o próprio colaborador a refletir sobre sua actuação. Essa prática estimula o senso de responsabilidade e o autoconhecimento, permitindo que o profissional reconheça seus pontos fortes e áreas de melhoria. Gil (2010) destaca *que* a autoavaliação é um exercício de maturidade, pois exige do avaliado uma análise honesta e crítica de sua própria conduta. No entanto, para que seja eficaz, ela precisa ser complementada por outras visões, evitando distorções.

Um dos modelos mais completos é a chamada avaliação 360 graus. Nesse tipo, o colaborador é avaliado por diferentes pessoas com quem interage: superiores, colegas, subordinados e até clientes. Essa multiplicidade de olhares oferece uma visão mais rica e equilibrada do desempenho. Como reforça Chiavenato (2009), a avaliação 360 graus proporciona um retrato mais fiel do comportamento profissional, pois considera diferentes contextos e relações. Apesar de exigir mais estrutura, esse método tende a ser mais justo e transparente.

A avaliação por competências é outra abordagem bastante utilizada, especialmente em organizações que trabalham com planos de carreira. Nesse modelo, o foco está nas habilidades técnicas e comportamentais que o cargo exige. Marras (2000) explica que avaliar por competências é alinhar o perfil do colaborador às exigências estratégicas da organização. Esse tipo de avaliação ajuda a identificar lacunas e direcionar ações de desenvolvimento, como treinamentos e capacitações.

Já a avaliação por resultados, também conhecida como MBO (Management by Objectives), concentra-se no cumprimento de metas previamente acordadas entre gestor e colaborador. Esse método valoriza a objetividade e o alinhamento com os objetivos da empresa. Drucker (2007), um dos pioneiros dessa abordagem, defendia que o desempenho deve ser medido com base nos resultados alcançados, e não apenas nas intenções ou esforços. No entanto, é importante lembrar que nem todo resultado depende exclusivamente do colaborador, o que exige sensibilidade na análise.

Quanto aos métodos, a escala gráfica é um dos mais simples e populares. Ela consiste em atribuir notas a diferentes critérios de desempenho, como pontualidade, produtividade ou trabalho em equipa. Embora prática, pode ser superficial se os critérios não forem bem definidos. Gil (2010) alerta que a simplicidade da escala gráfica pode esconder detalhes importantes do comportamento profissional.

O método da escolha forçada, por sua vez, apresenta ao avaliador um conjunto de afirmações e exige que ele escolha aquelas que melhor descrevem o colaborador. Essa técnica reduz a tendência de avaliações neutras ou excessivamente positivas, mas pode limitar a profundidade da análise. Chiavenato (2009) observa que a escolha forçada obriga o avaliador a tomar decisões mais objetivas, ainda que nem sempre completas.

O método dos incidentes críticos foca em situações marcantes positivas ou negativas vividas pelo colaborador. Ele valoriza comportamentos específicos e relevantes, oferecendo uma visão mais contextualizada do desempenho. Marras (2000) afirma que os incidentes críticos revelam como o colaborador reage em momentos decisivos, o que pode ser mais revelador do que avaliações genéricas.

Por fim, a comparação pareada consiste em comparar o desempenho de um colaborador com o de outro, em pares sucessivos. Esse método é útil para decisões como promoções ou premiações, mas pode gerar competição interna se não for bem conduzido. Gil (2010) ressalta que a comparação entre colegas deve ser feita com cautela, para não comprometer o espírito de equipa.

### **2.3. Avaliação de desempenho e seus impactos no desenvolvimento profissional**

A avaliação de desempenho, quando bem conduzida, torna-se mais do que um simples instrumento de medição: ela passa a ser um espaço de reflexão e crescimento. Ao permitir que o colaborador compreenda como sua actuação é percebida pela organização, abre-se uma janela para o autoconhecimento. Chiavenato, (2009) afirma que a avaliação de desempenho é um processo que visa identificar, medir e desenvolver o desempenho dos colaboradores, alinhando-o aos objetivos organizacionais. Essa prática, portanto, não apenas aponta resultados, mas também sugere caminhos.

Ao longo do tempo, percebe-se que esse tipo de avaliação ajuda a revelar onde estão as lacunas de competências. Isso, por sua vez, orienta a empresa na hora de decidir quais treinamentos oferecer e a quem. Já Dutra, (2002) reforça essa ideia ao dizer que a avaliação de desempenho deve ser utilizada como base para decisões de desenvolvimento, como treinamentos, promoções e movimentações internas. Ainda que nem todos os colaboradores verbalizem isso directamente, muitos reconhecem que os feedbacks recebidos os ajudaram a enxergar novas possibilidades de atuação.

Outro aspecto que merece atenção é a forma como o processo de avaliação pode influenciar o envolvimento dos colaboradores com a organização. Ainda Marras, (2000.) observa que a avaliação de desempenho, quando bem conduzida, torna-se um instrumento de motivação. Embora esse efeito nem sempre seja explícito, é perceptível que o reconhecimento mesmo que sutil gera um sentimento de valorização. E quando o colaborador se sente valorizado, tende a se comprometer mais com seus objectivos e com os da organização.

Além disso, a avaliação pode funcionar como um canal de comunicação entre líderes e liderados. Quando há abertura para escuta e troca, cria-se um ambiente mais colaborativo. Chiavenato (2009) destaca que a avaliação deve ser um processo de comunicação entre o avaliador e o avaliado, e não apenas um julgamento unilateral. Ainda que nem todos os processos avaliativos contem com esse espaço de diálogo, sua presença quando existe fortalece vínculos e promove confiança.

Por fim, embora nem sempre seja dito com todas as letras, a avaliação de desempenho costuma influenciar decisões importantes na trajetória profissional dos colaboradores. Gil, (2010) observa que a avaliação é um dos principais instrumentos para orientar decisões sobre o futuro profissional dos indivíduos dentro da organização. Mesmo quando não há uma promoção imediata, o colaborador passa a entender melhor como pode se posicionar para alcançar novas oportunidades.

#### **2.4. Caminhos para tornar avaliação mais justa e eficaz**

A avaliação de desempenho, embora amplamente difundida nas organizações, ainda carrega marcas de distanciamento entre o que se mede e o que realmente importa. Quando o foco recai apenas sobre números e metas, corre-se o risco de ignorar o que há de mais humano no trabalho: o esforço, o contexto e a trajetória de cada colaborador. Chiavenato (2009) destaca que avaliar o desempenho significa julgar o comportamento das pessoas no cargo, suas atitudes e seus resultados, com base em critérios previamente definidos. Mas será que esses critérios estão, de fato, conectados à realidade vivida por quem é avaliado?

A justiça na avaliação começa pela clareza dos objetivos e pela transparência dos critérios. Não se trata apenas de aplicar uma ferramenta, mas de construir um processo que faça sentido para todos os envolvidos. Gil (2010) argumenta que a avaliação deve considerar as especificidades de cada função e os recursos disponíveis para sua execução, o que exige sensibilidade e adaptação por parte dos gestores. Quando os parâmetros são genéricos ou descolados da prática, a avaliação perde legitimidade e se transforma em fonte de frustração.

Outro ponto essencial é a escuta ativa e a participação dos colaboradores. Marras (2000) defende que o processo avaliativo deve ser dialógico, permitindo que o avaliado compreenda os critérios, expresse suas percepções e contribua com sugestões. Essa

abertura fortalece o vínculo entre gestor e equipa, promovendo um ambiente de confiança. A avaliação, nesse sentido, deixa de ser um julgamento unilateral e passa a ser uma construção conjunta, mais justa e eficaz.

Segundo Drucker, (2007), que nos convida a repensar o papel da avaliação no contexto organizacional:

O objetivo da avaliação de desempenho não é controlar, punir ou recompensar. É tornar o trabalho produtivo e o trabalhador eficaz. Isso só é possível quando se compreende que cada pessoa é diferente, que cada função exige habilidades específicas e que o desempenho é influenciado por múltiplos factores. Avaliar é, portanto, um acto de responsabilidade e respeito, que deve ser conduzido com seriedade, empatia e compromisso com o desenvolvimento” (Drucker, 2007, p. 89).

Por fim, é fundamental que a avaliação esteja integrada aos planos de desenvolvimento e às estratégias organizacionais. Dutra (2012) reforça que avaliar sem oferecer caminhos de crescimento é como diagnosticar sem tratar. Os resultados da avaliação devem gerar ações concretas como capacitações, mentorias ou readequações de função que promovam o aprimoramento contínuo. Só assim a avaliação deixa de ser um fim em si mesma e se transforma em instrumento de transformação.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A escolha metodológica partiu da necessidade de compreender, de forma prática e contextualizada, como a avaliação de desempenho influencia o desenvolvimento dos colaboradores. Para isso, adotou-se o estudo de caso como estratégia principal, conforme defendido por Yin, (2015), que considera essa abordagem eficaz quando se busca entender fenômenos dentro de seus contextos reais.

A investigação foi precedida por uma revisão bibliográfica criteriosa, com o objetivo de fundamentar teoricamente os conceitos-chave. Autores como Chiavenato (2009) e Marras (2011) foram essenciais para compreender os fundamentos da gestão de desempenho, enquanto Gil, (2008), contribuiu com orientações sobre métodos de pesquisa aplicados às ciências sociais.

O estudo de caso foi realizado na Empresa de Água e Saneamento do Huambo, escolhida por sua relevância institucional e pela existência de práticas avaliativas já implementadas. Segundo Severino, (2007), a escolha do campo deve considerar a possibilidade de acesso e a pertinência ao objecto de estudo, o que se confirmou neste caso.

A coleta de dados foi feita por meio de questionários aplicados presencialmente a 15 colaboradores, incluindo chefes de secção, administrativos e operacionais. Essa técnica, segundo Lakatos & Marconi, (2003), permite captar as percepções individuais e coletivas, sendo eficaz para estudos que envolvem comportamentos e atitudes.

As perguntas abordaram aspectos como frequência das avaliações, critérios utilizados, percepção de justiça e impacto no desenvolvimento profissional. Essa estrutura foi inspirada nos modelos de avaliação propostos por Dutra (2002), que destaca a importância de alinhar os instrumentos avaliativos às estratégias organizacionais.

A análise dos dados seguiu uma abordagem descritiva, com uso de gráficos para facilitar a interpretação. Em seguida, os resultados foram confrontados com os referenciais teóricos, conforme orienta Gil (2008), permitindo identificar convergências, lacunas e oportunidades de melhoria nas práticas da empresa. A caracterização da empresa cuja o estudo de caso foi realizado encontra-se no anexo.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

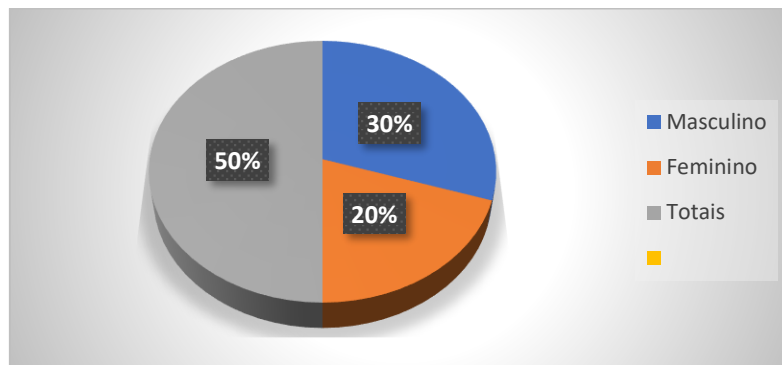
Aplicou-se o questionário para coletar as informações e assim comparar os dados obtidos na organização com os conceitos teóricos apresentados no embasamento teórico da presente pesquisa. Assim, foi possível identificar o que representa o impacto da Avaliação de Desempenho no desenvolvimento dos colaboradores na Empresa de Água e saneamento do Huambo, baseado nos dados apresentados neste estudo de caso foi possível o levantamento das questões respondidas pelos 15 funcionários.

##### **4.1 DISCUSSÕES**

Os resultados evidenciam que a Avaliação de Desempenho na Empresa de Água e saneamento do Huambo é percebida como justa e contributiva para o desenvolvimento profissional. Contudo, observam-se limitações relacionadas à falta de feedback consistentes e à baixa participação dos colaboradores no processo. Esses factores reduzem

a eficácia do sistema , sugerindo a necessidade de práticas mais dialógicas , que integram avaliação , capacitação ,e oportunidade de crescimento.

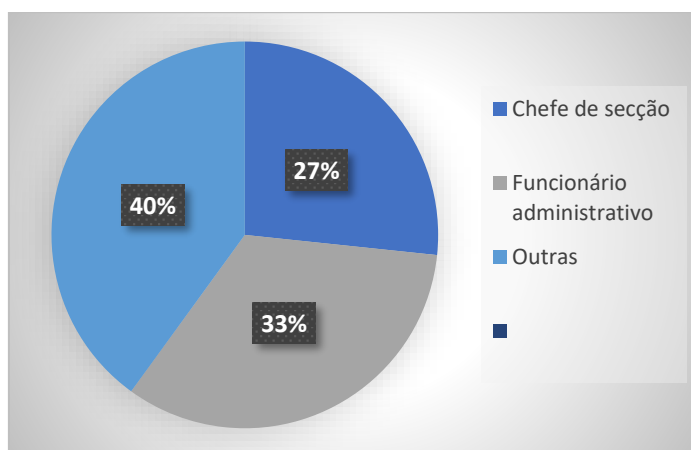
Figura 1 – Caracterização sociodemográfica dos inqueridos (género)



Fonte: Elaborada pelo autor

A primeira parte do questionário tem como objectivo recolher dados sobre os trabalhadores as que responderam aos questionários, de forma a proceder á caracterização sociodemográfica . Como se pode observar no gráfico n- 1º, 9 pessoas são do sexo masculino e 6 do sexo feminino.

Figura 2 - Função/Cargo

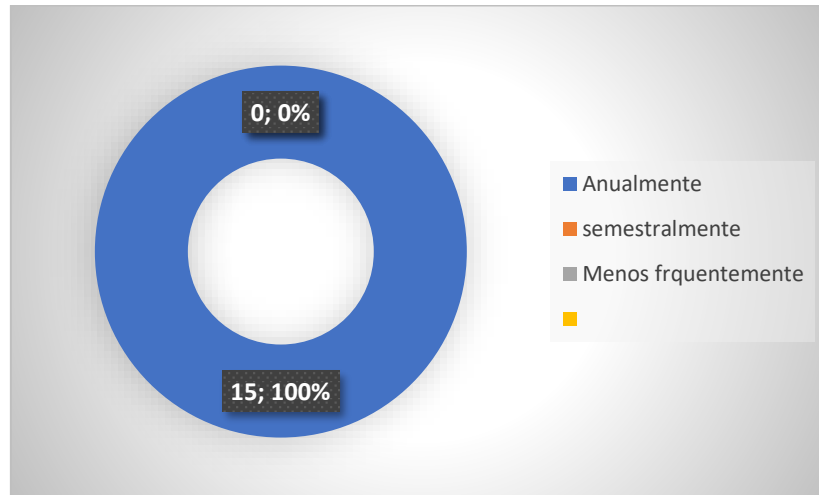


Fonte: Elaborada pelo Autor

O segundo gráfico aborda sobre os cargos ou função ocupados pelos 15 funcionários pertencentes a Empresa de água e saneamento do Huambo que responderam ao instrumento de recolha de dados. Na qual 4 são chefes de secção, 5 são funcionários

administrativos e outros 6 estão entre canalizadores, leitor e distribuidor, operador da Etah, Operador de caixa, etc.

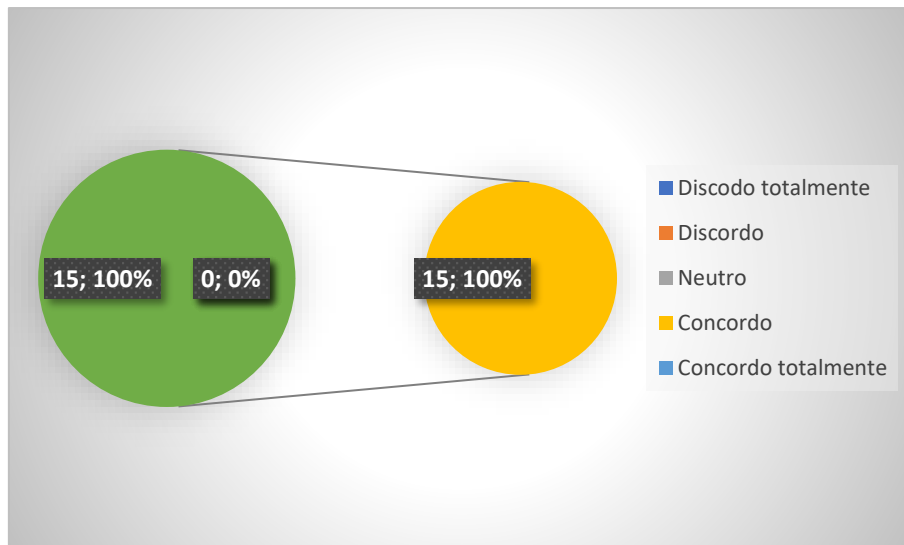
Figura 3 -Frequência de avaliação de desempenho.



Fonte: Elaborada pelo Autor

No terceiro gráfico da para notar claramente que a Empresa de água e saneamento do Huambo faz as suas Avaliações de Desempenho anualmente, pois permite o monitoramento contínuo, alinhamento de objetivos, identificação de potencial, transparência e justiça, tomada de decisão, cumprimento de normas. pois se tratando de instituição pública.

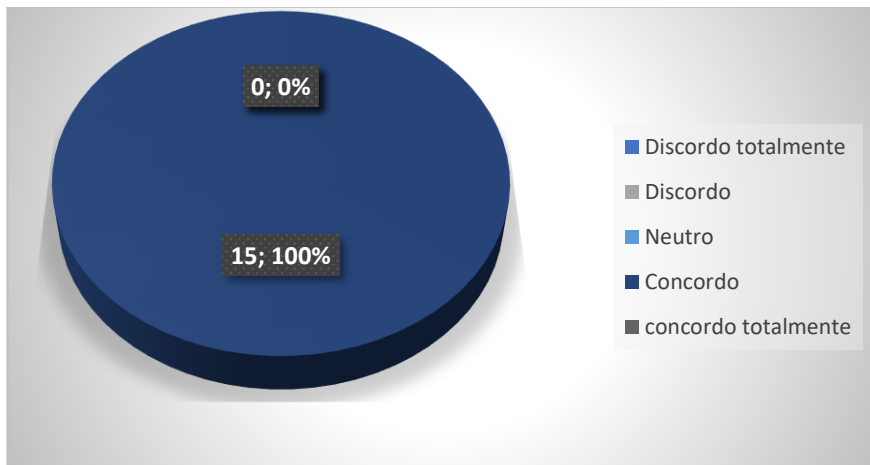
Figura 4- Percepção sobre o processo da Avaliação de Desempenho



Fonte: Elaborada pelo Autor

No gráfico número 4 podemos notar que dos 15 colaboradores inqueridos todos responderam de forma positiva sobre a compreensão do processo de Avaliação de Desempenho, não é uma novidade pois todos já foram submetidos a este processo devido ao esclarecimento dos seus chefes imediatos que são os responsáveis pelo processo dentro da empresa.

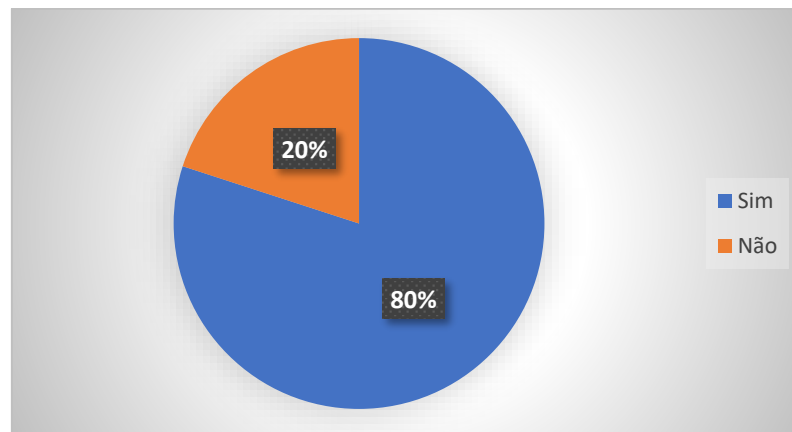
Figura 5- Justiça e imparcialidade na Avaliação de Desempenho



Fonte: Elaborada pelo Autor

No 5º gráfico 100% dos funcionários que foram submetidos ao questionário consideram a Avaliação de Desempenho justa e imparcial para eles, porque a empresa juntamente com os chefes imediatos dificilmente criam anomalias no processo.

Figura 6 - Feedback após as avaliações

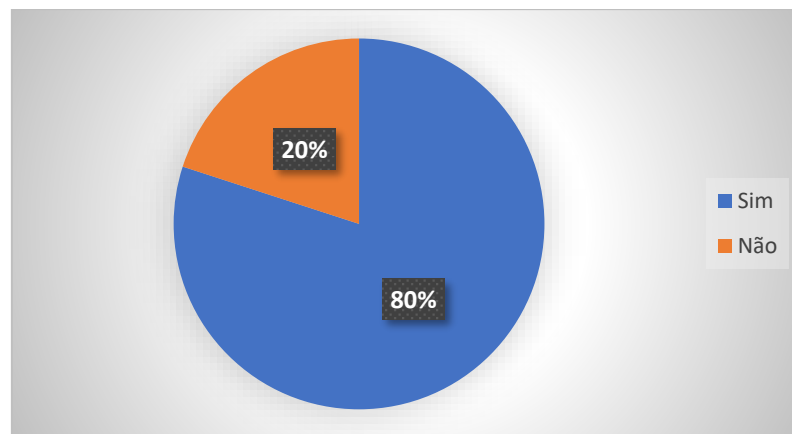


Fonte: Elaborada pelo Autor

No sexto gráfico podemos observar que 80 % dos funcionários recebem feedbacks positivos após a realização da Avaliação de Desempenho e outros 20% não recebem.

Nota-se em algumas circunstâncias que a Avaliação de Desempenho não tem sido positivas para todos pôs os feedbacks nem sempre tem sido úteis para todos devido a distinções de chefe imediatos.

Figura 7 - Feedback após as avaliações

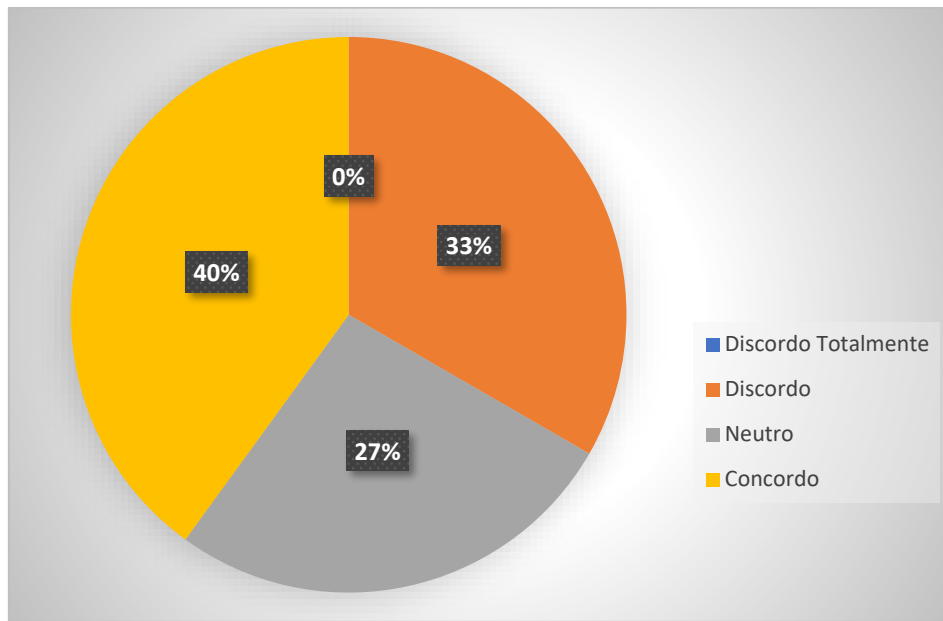


Fonte: Elaborada pelo Autor

No sétimo gráfico podemos observar que 80 % dos funcionários recebem feedbacks positivos após a realização da Avaliação de Desempenho e outros 20% não recebem.

Nota-se em algumas circunstâncias que a Avaliação de Desempenho não tem sido positivas para todos pôs os feedbacks nem sempre tem sido úteis para todos devido a distinções de chefe imediatos.

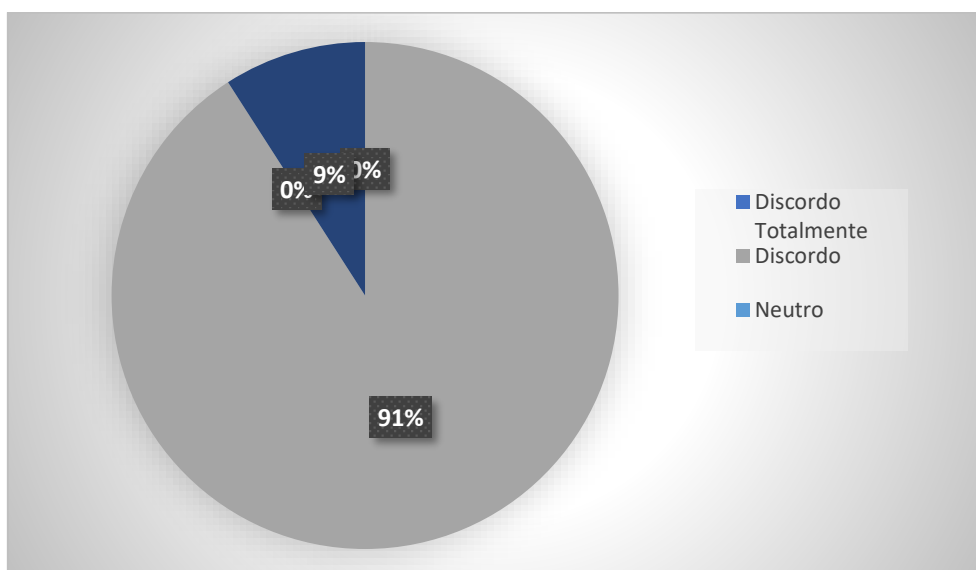
Figura 8 –Precisão da Avaliação de Desempenho no desempenho real.



Fonte: Elaborada pelo Autor

No oitavo gráfico podemos observar que dos 100% dos funcionários questionados sobre a precisão real nos seus desempenhos sobre o processo da avaliação de Desempenho 40% diz que concorda, 33% Discorda e 27% diz está neutro relativamente a está questão. Quer isto dizer que nem sempre a Avaliação de Desempenho reflete no desempenho real dos colaboradores, não com uma frequência constante de 100% ela vai variando.

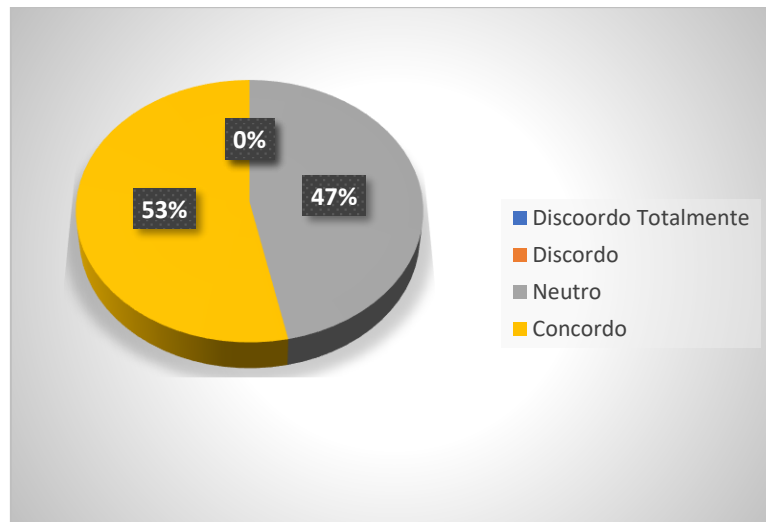
Figura 9 - Oportunidade de opiniões no processo de avaliação e desempenho.



Fonte: Elaborada pelo Autor

No nono gráfico podemos observar que maior parte dos funcionários que representam 91 % desta amostra não expressam a sua opinião durante o processo de avaliação porque não são os chefes imediatos simplesmente são submetidos a este processo. Já 9% têm a oportunidade de expressar sua opinião porque são chefes imediatos e participam activamente do processo.

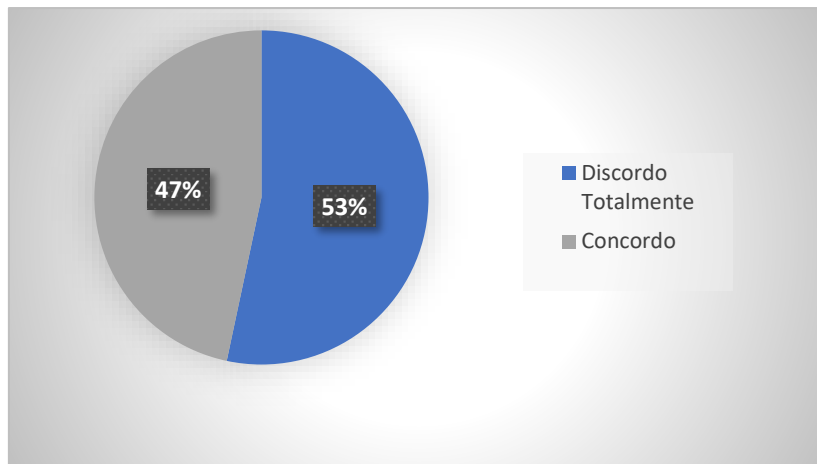
Figura 10 - Influência dos resultados na decisões de promoções



Fonte: Elaborada pelo Autor

Observa-se no décimo gráfico que os resultados das avaliações de Desempenho impactam nas decisões de promoções em alguns casos porque dos 15 colaboradores, que representam a amostra neste estudo 8 responderam directamente que concordam e outros 7 estão neutros porque não têm a certeza, talvez já foram promovidos alguma vez na empresa mais não sabem se foi pelos resultados das suas Avaliações de Desempenho.

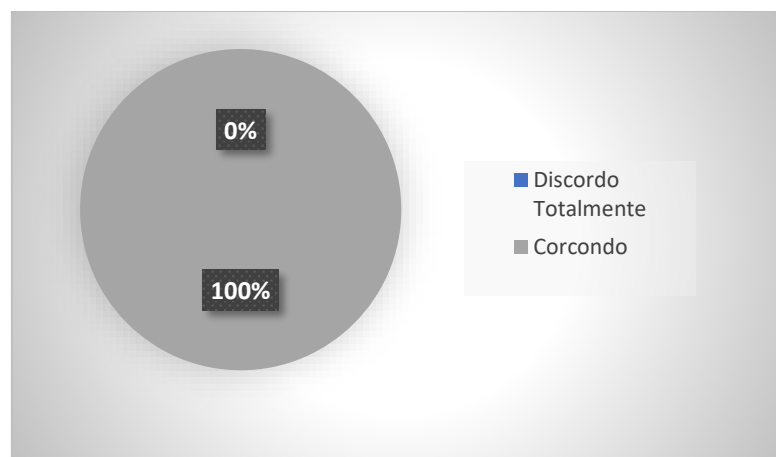
Figura 11 - Treinamento após a avaliação.



Fonte: Elaborada pelo Autor

Observa-se claramente, que décimo primeiro gráfico que o treinamento após as Avaliações não têm sido frequentes para todos, Porque as opiniões estão totalmente dívidas dos 15 colaboradores que representam a mostra neste estudo. 8 Discordaram e 7 concordaram. Quer isto dizer que o treinamento após as Avaliações de Desempenho na Empresa de água e saneamento do Huambo não abrange todos os seus funcionários da mesma maneira.

Figura 12 - Evolução tendo em conta o feedback.



Fonte: Elaborada pelo Autor

No último gráfico podemos notar claramente que os feedbacks dados pelos chefes imediatos que são os responsáveis pelas avaliações dentro da empresa. Após o processo de Avaliação de Desempenho contribui passivamente para o profissionalismo dos

colaborados questionados que representam a amostra, todos sentem evolução profissional a partir do feedback recebido.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa procurou explorar em profundidade o Impacto da Avaliação de Desempenho no Desenvolvimento dos colaboradores na Empresa de água e saneamento do Huambo. Os resultados mostram uma imagem razoável sobre a percepção que muitos colaboradores têm sobre a Avaliação de Desempenho nesta instituição. Muitos relataram que a avaliação é vista como uma ferramenta voltada principalmente para o alcance de metas, objetivos organizacionais e individuais com maior realce para metas organizacionais.

Esta descoberta levanta a importância do Impacto da Avaliação de Desempenho no desenvolvimento dos colaboradores na Empresa de água e saneamento do Huambo, embora a busca por mais metas organizacionais seja prioridade em alguns casos não se pode subestimar o valor do desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Avaliação de Desempenho, quando bem executada, pode desempenhar um papel crucial no aprimoramento das habilidades e competências individuais resultando em uma força de trabalho mais qualificada e motivada.

Portanto recomendo a Empresa de água e saneamento do Huambo o esmaecimento de metas mais alinhadas com o desenvolvimento individual e a criação de um ambiente que promova o diálogo aberto e a participação activa dos colaboradores no processo de avaliação. De modos a gerar benefícios significativos para a empresa, incluído maior satisfação dos colaboradores, retenção de talentos e um aumento significativo na eficácia organizacional com maior dinamismo e produtividade nos seus processos internos e externos.

Recomenda-se á empresa ampliar mais divulgação a Avaliação de Desempenho na instituição, para que todos os colaboradores tenham conhecimento da importância e os reais objetivos da mesma.

Que se divulgue mais a avaliação de 360º graus, visto ser mais abrangente e completa.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- CHIAVENATO, I. (2009). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- DRUCKER, P. F. (2007). *O melhor de Peter Drucker: o homem*. São Paulo: Nobel.
- DUTRA, J. S. (2002). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- GIL, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas .
- GIL, A. C. (2010). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- LAKATOS, E. M., & MARCONI, M. d. ( 2003 ). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- MARRAS, J. P. (2000.). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. Rio de Janeiro: Futura.
- SEVERINO, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação o processo do conhecimento*.
- YIN, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

## **ANEXOS**

## ANEXOS 1º CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA



A empresa de água e saneamento do Huambo é uma entidade pública empresarial responsável pelo fornecimento de água e saneamento na província do Huambo, em Angola. A empresa gere os sistemas de água e saneamento sob sua responsabilidade, incluindo a gestão delegada do sistema multimunicipal.

### **Missão**

Fornecer água potável em quantidade e com qualidade às comunidades, cuidando da saúde, do bem-estar e ajudando a construir um futuro mais digno e cheio de possibilidades para todos.

### **Visão**

Ser uma empresa que faz a diferença na vida das pessoas, oferecendo serviços de água e saneamento com qualidade, proximidade e preço justo sempre com responsabilidade pela sustentabilidade econômica e ambiental, com inovação e compromisso por um amanhã melhor.

### **Valores**

**Respeito às pessoas:** Trabalhamos em conjunto com as comunidades para melhorar continuamente o serviço que prestamos e reforçar o cuidado e responsabilidade partilhada do uso racional da água.

**Compromisso com a qualidade:** Trabalhamos com responsabilidade para oferecer serviços seguros, eficientes e de confiança garantindo que cumpre os padrões de qualidade e segurança

**Transparência:** Mantemos uma comunicação aberta, clara e honesta com todos, disponibilizando informações claras e acessíveis sobre os nossos processos e serviços.

**Sustentabilidade:** Agimos com consciência ambiental, cuidando da água e do saneamento hoje, para garantir o futuro das próximas gerações, sensibilizando para a importância do uso eficiente e do pagamento justo pelo serviço que prestamos como pilar para garantir a sustentabilidade do nosso serviço.

**Inovação com propósito:** Procuramos continuamente novas tecnologias e métodos que nos permita uma gestão moderna e sustentável para melhorar a eficiência, qualidade e fiabilidade dos nossos serviços.

## ANEXO 2º ORGANOGRAMA DA E.A.S.H-EP

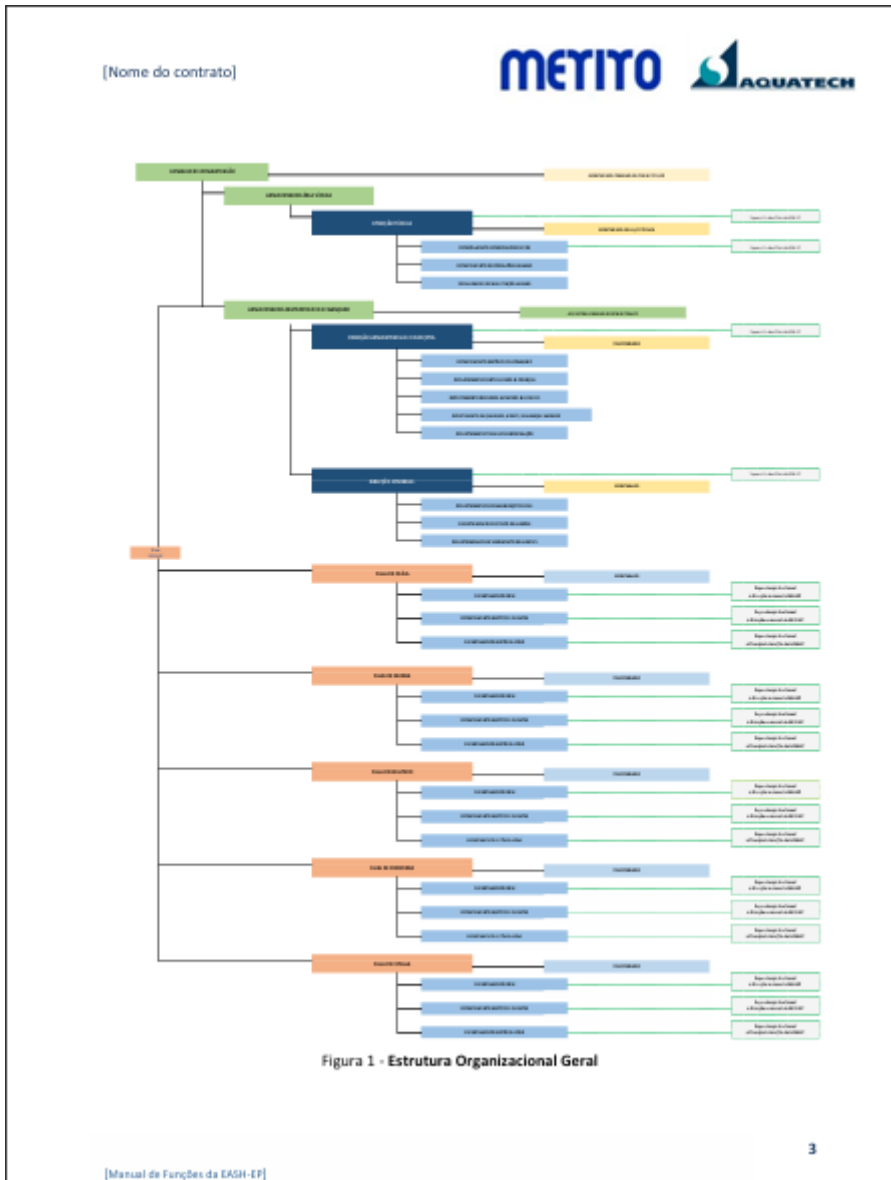


Figura 1 - Estrutura Organizacional Geral

## ANEXO 3º QUESTIONÁRIO

## QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Funcionário(a)!

Agradeço a sua colaboração nesta pesquisa sobre o Impacto Da Avaliação De Desempenho no desenvolvimento dos colaboradores. Solicito que responda às seguintes questões com a maior sinceridade possível. Suas respostas serão confidenciais e utilizadas apenas para fins desta pesquisa.

1. Qual é a sua função/cargo na Empresa de Água e Saneamento do Huambo?

Chefe de Secção

Funcionário Administrativo

Outro (Especificar: \_\_\_\_\_)

2. Com que frequência o seu desempenho é formalmente avaliado na empresa?

Anualmente

Semestralmente

Menos frequentemente

3 Percepção sobre o processo de avaliação de desempenho

O processo de avaliação de desempenho é claro e bem compreendido por ti?

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

Considera a avaliação de desempenho justa e imparcial?

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

- Concordo
- Concordo totalmente

Recebe feedbacks úteis após as avaliações de desempenho?

- Sim
- Não

Sente que a avaliação de desempenho reflete com precisão no seu desempenho real?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

Tem a oportunidade de expressar sua opinião durante o processo de avaliação?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

#### 4 Relação entre avaliação de Desempenho e oportunidades de crescimento

Os resultados das avaliações de desempenho influenciam nas decisões de promoção?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

Após uma boa avaliação, tem mais chances de ser indicado(a) para treinamentos?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro

- Concordo
- Concordo totalmente

O desempenho avaliado é levado em conta para o desenvolvimento da sua carreira?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

Há uma relação direta entre os resultados de sua avaliação e o seu crescimento na empresa?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

##### 5. Competências trabalhadas a partir dos feedbacks

Após a avaliação de Desempenho recebe orientações específicas sobre quais competências deve desenvolver ou melhorar ?

- Sim
- Não

Os feedbacks lhe ajudam a melhorar habilidades como comunicação, liderança ou trabalho em equipe?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

As competências abordadas nas avaliações são relevantes para o seu cargo.?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

Senti que evolui profissionalmente a partir dos feedbacks recebidos após a avaliação de desempenho?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo