



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS

SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS
LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO

IMPACTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO
DESENVOLVIMENTO E ENGAJAMENTO DO
COLABORADOR

AUTORA: MARISA TXINAPO BONIFÁCIO AFONSO

DOCENTE: ELISEU CHIPACO, PhD

HUAMBO, 2025

IMPACTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO DESENVOLVIMENTO E ENGAJAMENTO DO COLABORADOR: CASO DA ESCOLA POLITÉCNICA DO HUAMBO

Marisa Txinapo Bonifácio Afonso¹-ISPSN

RESUMO

Este estudo investigou o impacto da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional e no engajamento dos colaboradores da Escola Politécnica do Huambo. O problema de pesquisa central buscou compreender: como as práticas de avaliação de desempenho influenciaram o desenvolvimento profissional e o engajamento nessa instituição? O objectivo geral foi analisar essa influência, partindo da ideia de que a avaliação de desempenho tem um impacto positivo, e as questões de investigação foram: Como os colaboradores perceberam a eficácia e a justiça das práticas de avaliação de desempenho? De que forma a avaliação de desempenho influenciou a motivação, a satisfação no trabalho e o comprometimento? Quais foram as implicações da avaliação de desempenho para o desenvolvimento profissional e o engajamento? A metodologia adotou uma abordagem quantitativa, tipo levantamento e pesquisa de campo. A amostra foi composta por 12 colaboradores de uma população de 57, com dados coletados presencialmente via questionário e analisados com estatística descritiva no Excel. Os resultados apurados indicaram uma percepção quase unânime quanto à eficácia, alta motivação e forte contribuição para o desenvolvimento profissional e engajamento. A satisfação foi predominantemente positiva, e o feedback recebido demonstrou regularidade. Tais achados confirmam a hipótese inicial, evidenciando que a avaliação de desempenho é valorizada e contribui significativamente para o crescimento e o comprometimento dos colaboradores na instituição.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Desenvolvimento de Carreira. Engajamento do Colaborador. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This study investigated the impact of performance evaluation on the professional development and engagement of employees at the Polytechnic School of Huambo. The central research problem sought to understand: how do performance evaluation practices influence the professional development and engagement of these employees? The general objective was to analyze this influence, starting from the premise that performance evaluation has a positive impact. The specific research questions were: How do employees perceive the efficacy and fairness of performance evaluation practices? In what ways does performance evaluation influence motivation, job satisfaction, and commitment? What are the implications of performance evaluation for professional development and engagement? The adopted methodology was a quantitative approach, using a survey and field research. The sample consisted of 12 employees out of a population of 57, with data collected through a questionnaire and analyzed using descriptive statistics in Excel. The results indicated a nearly unanimous perception of high efficacy, strong motivation, and significant contribution to professional development and engagement. Satisfaction was predominantly positive, and the feedback received showed regularity. These findings confirm the initial hypothesis, evidencing that a valued performance evaluation significantly contributes to the growth and commitment of employees within the institution.

Keywords: Performance Evaluation. Professional Development Career. Development.Employee Engagement Human. Resources Management.

¹ Estudante Finalista do 4^a ano do Curso de licenciatura em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, Huambo, ano lectivo 2024/2025.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos desempenha um papel fulcral no sucesso organizacional, e dentro de suas múltiplas facetas, a avaliação de desempenho se destaca como uma ferramenta estratégica para o crescimento e a sustentabilidade das instituições.

Historicamente, a avaliação de desempenho tem evoluído de um mero instrumento de controle para um processo contínuo de feedback e desenvolvimento, essencial para o alinhamento de metas individuais e organizacionais (Chiavenato, 2014; Armstrong & Baron, 2005). Este estudo se propõe a investigar o impacto das práticas de avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional e no engajamento dos colaboradores, focando especificamente no contexto da Escola Politécnica do Huambo.

As organizações desenvolvem vários sistemas de avaliação para acompanhar resultados financeiros, custos de produção, quantidade e qualidade dos bens produzidos, desempenho individual dos colaboradores e satisfação dos clientes.

Segundo Chiavenato (2010), a preocupação principal das organizações está voltada para a medição, avaliação e monitoração de aspectos principais: resultado; desempenho; competências e factores críticos.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta fundamental para gerenciar o desempenho dos colaboradores em uma organização, fornecendo feedback sobre o desempenho e desempenhando um papel crucial no desenvolvimento profissional e no engajamento das equipas (Santos & Oliveira, 2021).

A avaliação de desempenho é um processo sistemático de avaliação do desempenho dos colaboradores em relação às metas e objectivos estabelecidos, com o objectivo de melhorar o desempenho e alcançar os objectivos da organização. É uma oportunidade para os gerentes e colaboradores discutirem o desempenho, identificarem áreas de melhoria e estabelecerem metas e objectivos para o futuro.

A relevância deste tema reside na crescente demanda por talentos qualificados e engajados em ambientes educacionais, onde a performance individual reflete diretamente na qualidade do ensino e no ambiente de trabalho. Este estudo justifica-se pela importância de identificar estratégias e práticas que promovam um ambiente de trabalho mais saudável, motivador e produtivo, capaz de impulsionar o crescimento tanto dos colaboradores quanto das organizações. Compreender como a avaliação de desempenho, quando bem aplicada, pode influenciar positivamente a trajetória de carreira e a motivação dos colaboradores é crucial para o aprimoramento das políticas de gestão de pessoas.

A abordagem se justifica devido à necessidade de compreender e analisar a eficácia das práticas de gestão de pessoas nas organizações.

Estudos empíricos anteriores têm consistentemente apontado a correlação positiva entre sistemas de avaliação de desempenho transparentes e um aumento significativo na motivação e no desenvolvimento profissional dos colaboradores (Santos & Oliveira, 2021). Similarmente, pesquisas como as de Silva e Costa (2019) têm explorado a influência da avaliação de desempenho no engajamento, destacando que processos justos e focados em feedback contribuem para um maior comprometimento e proactividade.

Diante do exposto, o problema de pesquisa que orienta este trabalho é: *Como as práticas de avaliação de desempenho impactaram o desenvolvimento profissional e o engajamento dos colaboradores da Escola Politécnica do Huambo?* Para melhor orientar a investigação, o estudo levantou as seguintes questões de investigação: Quais são as percepções dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho? Como a avaliação de desempenho influencia a motivação e desempenho dos colaboradores? Quais são as implicações da avaliação de desempenho para o desenvolvimento profissional e engajamento dos colaboradores?

Para responder a essa questão central, o estudo estabelece como objectivo geral *analisar o impacto da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional e no engajamento dos colaboradores da Escola Politécnica do Huambo*. Para tanto, foram definidos os seguintes objectivos específicos: Identificar a percepção dos colaboradores sobre a eficácia e a justiça das práticas de avaliação de desempenho; analisar a influência da avaliação de desempenho na motivação, satisfação e comprometimento; e propor recomendações para o aprimoramento das práticas de avaliação de desempenho.

A metodologia adoptada neste estudo caracteriza-se por uma abordagem quantitativa, cuja a finalidade é obter dados mensuráveis e objectivos que permitam analisar as relações entre as variáveis estudadas. Para tanto, foi utilizado um questionário estruturado, aplicado com posterior análise estatística descritiva dos dados coletados.

Assim, esta escolha metodológica visou proporcionar uma análise abrangente e generalizável das tendências presentes na amostra, garantindo rigor e objectividade na interpretação dos resultados.

Complementarmente, a revisão bibliográfica serviu de base teórica para a elaboração do instrumento de colecta e fundamentação do estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Conceitos

A avaliação de desempenho permanece como uma prática central na gestão de recursos humanos, caracterizando-se por um processo sistemático e contínuo que tem como finalidade medir, analisar e fornecer feedback sobre o desempenho dos colaboradores em relação a objectivos e competências previamente estabelecidos.

Autores como Chiavenato (2014) e Armstrong (2009), definem avaliação de desempenho como:

Uma ferramenta essencial não apenas para julgar o passado, mas para planejar o futuro, buscando o aprimoramento contínuo do desempenho e o alinhamento estratégico com objectivos organizacionais. Ambos enfatizam que, em sua essência, o processo envolve a coleta de informações, a discussão com o avaliado e a tomada de decisões relativas a desenvolvimento, recompensas ou promoções, com objectivo final de otimizar a performance.

De acordo com Rego e Cunha (2017, p. 45), a gestão de pessoas pode ser definida como “conjunto de políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos colaboradores.

Kulik e Roberson (2020), enfatizam que a avaliação de desempenho não deve ser apenas um mecanismo de medição, mas principalmente um facilitador de aprendizagem e crescimento profissional, enfatizando a importância do feedback contínuo e construtivo.

Taylor et al. (2017) argumentam que desafios relacionados à subjectividade, viés e resistência por parte dos colaboradores, principalmente quando vinculadas a decisões de provocação e remuneração.

Em contraposição, Parker (2029) alerta para o risco da excessiva formalização da avaliação de desempenho que pode agregar processo e encorajar a inovação e autonomia.

Defende-se que a eficácia da avaliação de desempenho está ligada à sua capacidade de adaptação ao contexto organizacional, às características individuais e a maturidade do ambiente de trabalho (Parker 2019)

Taylor al. (2017) argumentam que desafios relacionados à subjectividade, viés e resistência por parte dos colaboradores, principalmente quando vinculadas a decisões de provocação e remuneração.

Assim, a avaliação de desempenho deve ser compreendida não apenas como uma ferramenta de controle, mas como um processo multifacetada, que envolve aspectos técnicos, humanos e organizacionais, necessitando de constante revisão e ajuste para garantir sua relevância.

2.2. A Gestão de recursos humanos, conceitos e importância estratégica.

Gestão de recursos humanos constitui-se como um pilar central para o sucesso organizacional, centrando-se na valorização do capital humano como motor do alcance dos objectivos estratégicos e operacionais das organizações. Mais do que uma mera administração de pessoal, a gestão de recursos humanos envolve a criação de estratégias que potencializem competências, influenciem comportamentos e otimizem o desempenho organizacional (Pina e Cunha et al., 2017).

Gerir pessoas ou recursos humanos de uma organização, é gerir algo mais do que um recurso organizacional, visto trata-se de gerir seres humanos, profundamente diferentes entre si, com inteligência, com um histórico próprio, com personalidade diferentes e com interesses sem sempre convergentes. É, em suma, gerir conhecimentos, competências e capacidades diferentes, mas complementares, que permitam a inovação, a mudança e potenciam a competitividade das organizações.

Chiavenato (2014), afirma que:

Gerir recursos humanos é gerir relacionamento com um parceiro da própria organização. As pessoas, como parceiros, são um “cliente” muito particular que investe na organização com o seu esforço, com a sua dedicação e com a sua responsabilidade, em proveito da missão e objectivos das mesmas, ainda que na expectativa de recolher um dividendo desse investimento, através da remuneração ou desenvolvimento da carreira (Chiavenato, 2014, p. 114)

Esses processos visam não apenas atender às necessidades operacionais, mas também promover a integração e a capacitação rápida dos colaboradores, alinhando-os à cultura e aos objectivos da organização. A condução eficaz desses processos confere às organizações uma vantagem competitiva sustentável. Práticas bem estruturadas de gestão de recursos humanos, como programas de mentoria interna, permitem o desenvolvimento profissional de colaboradores mais jovens, ao mesmo tempo que valorizam a experiência de profissionais seniores (Pina e Cunha et al., 2017)

2.2.1. Avaliação de Desempenho como Ferramenta Estratégica na Gestão de Pessoas

A avaliação de desempenho é um processo tem evoluído significativamente no cenário corporativo. A avaliação de desempenho representa um momento crucial para o alinhamento de expectativas e a identificação de lacunas de competências. Essa perspectiva reforça a transição de um modelo meramente fiscalizatório para um enfoque mais voltado ao desenvolvimento (Maximiano 2012, p. 85).

A complexidade da avaliação de desempenho é sublinhada por diversos autores. Chiavenato (2014) aborda a multiplicidade de propósitos dessa ferramenta:

Avaliação de desempenho é um sistema de apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento;

Toda avaliação é um processo de comparação entre o desempenho do indivíduo em o padrão de desempenho esperado para ele;

Constitui uma ferramenta de gestão essencial para a tomada de decisão sobre remuneração, promoções, transferências, desligamentos e, principalmente, para o desenvolvimento de planos de treinamento e desenvolvimento

O desenvolvimento da avaliação de desempenho no contexto organizacional reflectem uma mudança de paradigma na gestão de pessoas. Inicialmente concebida como um instrumento para controle e determinação de salários, sua função expandiu-se para englobar aspectos de crescimento individual e coletivo, sendo hoje considerada uma ferramenta estratégica para o aprimoramento contínuo da força de trabalho (Armstrong, 2009).

Conforme Silva (2018, apud Souza, 2021, p. 45), “ a ausência de feedback contínuo transforma a avaliação em um evento isolado, perdendo seu potencial transformador”. Isso destaca a importância de um processo que não seja apenas formal, mas também dinâmico e integrado ao cotidiano da equipa.

A evolução da gestão de recursos humanos tem consolidado a avaliação de desempenho como um pilar central para o engajamento e a motivação dos colaboradores, reconhecendo sua capacidade de alinhar objectivos pessoais e organizacionais (Robbis & Judge, 2017; Dessler, 2019).

2.3. Teorias de Suporte ao Desenvolvimento e Engajamento através da Avaliação de Desempenho.

A teoria do capital humano considera os indivíduos como portadores de conhecimentos, habilidades, atitudes e experiências que podem gerar valor para si e para as organizações em que actuam.

Segundo Chiavenato (2014, p. 111), a primeira “teoria chama-se teoria das necessidades”, essa teoria afirma que o ser humano só busca necessidades superiores como auto-realização depois de suprir necessidades básicas. No contexto organizacional, a avaliação de desempenho actuam no nível da estima e da auto-realização, impulsionado o engajamento.

A segunda teoria chama-se “teoria dos dois factores”, essa teoria aborda a ausência dos factores higiênicos o que pode causar insatisfação, mas sua presença não garante motivação.

Já os factores motivacionais são directamente responsáveis pelo entusiasmo no trabalho (Vergara 2011, p. 88). A teoria dos dois factores com base em estudos empíricos, separando os elementos que causam satisfação do que apenas evitam a insatisfação. Essa distinção é crucial para entender como práticas como avaliação de desempenho podem ser eficazes no estímulo à motivação e ao crescimento dos colaboradores.

Bandura apud. Marras (2017), apresenta a teoria que é da aprendizagem social onde as pessoas aprendem observando, imitando e modelando comportamento de de outros, especialmente de figuras com autoridade.

A quarta teoria aborda sobre o desenvolvimento por competências. A competência resulta da mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes em um contexto específico. A quarta teoria tem a ver com o desenvolvimento cognitivo e intelectual está ligado a estágios de maturação que envolvem a interação do sujeito com o meio (Antunes, 2007, p. 27).

A quinta teoria aborda sobre o desenvolvimento por competências. A competência resulta da mobilização de conhecimento, habilidades e atitudes em contexto específico (Fleury & Fleury, 2001, p. 22). Desenvolver competências significa mais do que treinar habilidades.

2.3.1. Importância da avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho tem seus benefícios no ambiente laboral e na arena profissional dos envolvidos.

Segundo Robbins (2014), a avaliação de desempenho é um processo que ajuda a determinar como os funcionários estão realizando seu trabalho e como melhorar. Para ele, a avaliação de desempenho é importante para recompensar, justificar aumentos de salários ou promoções, desenvolver, identificar pontos fortes e fracos para melhorar o desempenho, relacionamento com as pessoas ao seu redor.

Dutra (2016), salienta que a avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para gerenciar o desempenho e melhorar a eficácia da organização.

Armstrong (2019), reforça dizendo que a avaliação de desempenho é um processo que ajuda a melhorar o desempenho e alcançar os objectivos organizacionais. Ele destaca que a avaliação de desempenho é importante para melhorar o desempenho, identificar áreas para melhoria e desenvolver planos de acção, desenvolver competências, identificar e desenvolver as competências necessárias para o sucesso.

Em suma, a avaliação de desempenho cria coesão, dinâmica e inovação através de estratégias adoptadas, abrindo espaço para o desenvolvimento profissional com base no

uso de ferramentas que conectam cada colaborador ao líder e por sua vez alcance das metas e objectivos (Chiavenato, 2022, p. 102).

2.4. Responsáveis pela avaliação de desempenho

Segundo Gil (2019), a responsabilidade pela avaliação de desempenho pode ser atribuída a diferentes pessoas ou grupos dentro da organização, dependendo da política de recursos humanos adoptada.

Diversas empresas ou organizações têm a necessidade de conhecer como está o seu desenvolvimento, de uma visão sistemática através do recebimento de feedback, de reexaminar estratégias, métodos e maneiras que possam vencer as adversidades que surgirem. Diante disso, a avaliação de desempenho deve ser benéfica tanto para os integrantes, como para a organização de maneira geral.

Segundo Chiavenato (2022), há diversas formas de avaliar o desempenho:

Auto avaliação: o próprio colaborador analisa continuamente a sua performance e eficiência, com base em critérios estabelecidos por sua liderança ou derivados das tarefas que executa;

Avaliação feita pelo gestor: quem avalia o desempenho do pessoal é o próprio gestor, com acessória do órgão de Recursos Humanos, estabelece os critérios para que as avaliações sejam realizadas;

Avaliação feita pelo colaborador e seu gestor: o gestor actua como orientador, oferecendo feedback e suporte, enquanto o colaborador faz sua autoavaliação com base nas informações recebidas;

Avaliação feita pela equipa de trabalho: a própria equipa analisa o desempenho individual dos membros, discutindo melhorias e tomando acções em conjunto para o aperfeiçoamento colectivo;

Avaliação 360°: envolver múltiplas fontes tais como o gestor, colegas, subordinados, clientes internos e externos, fornecedores, oferecendo uma visão ampla e integrada do desempenho.

Avaliação para cima: permite que o grupo negocie com o gestor, cobrando novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação, o que torna as relações de trabalho mais livres e possivelmente mais eficazes;

Avaliação por comissão: os membros permanentes, usualmente os directores, o gestor do órgão de Recursos Humanos e, alguns casos, um especialista em avaliação de desempenho (interno ou externo ao quadro de pessoal da empresa).

2.4.1. Resultados pretendidos na avaliação de pessoas

A avaliação de desempenho é o modo pelo qual a organização tem condições de medir o grau de contribuição do colaborador na realização de seus trabalhos, comparando o resultado das acções realizadas com as expectativas das organizações.

Os principais motivos que direccionam uma organização a realizar a avaliação de desempenho de seus colaboradores são: disponibilizar informações para aumento salariais, promoções, transferências, necessidade de treinamento e até demissões; feedback aos colaboradores sobre suas actividades; para o colaborador o que o chefe de sua equipa de trabalho acha a seu respeito, facilitando o aconselhamento e condução dos membros da equipa; e inteirar-se das capacidades e deficiência de seus colaboradores, de maneira a buscar benefícios para ambas as partes.

Segundo Milkovich e Bourdeau (2015), o processo de avaliação é uma prática intrínseca à vida do ser humano, seja na área pessoal, profissional ou familiar. Para a organização não é diferente, pois elas estão constantemente avaliando as suas estratégias, os resultados obtidos, os seus recursos humanos e vários aspectos. é necessário ter conhecimento de como anda o desenvolvimento de seu trabalho e realizar as correções devidas.

2.5. Engajamento de Colaboradores

Um pilar estratégico na gestão de pessoas é o engajamento de pessoas, pois, é um dos temas mais debatidos no campo da gestão de pessoas, por sua conexão directa com a produtividade, retenção de talentos, inovação e clima organizacional. Diferente de simples satisfação no trabalho, o engajamento envolve envolvimento activo, emocional e racional com as actividades, os valores da empresa e os colegas.

O engajamento vai além da motivação e da satisfação. Ele exige conexão verdadeira entre o colaborador e seu trabalho, e os próprios membros da organização (Chiavenato 2014, p. 134).

Kham, apud Robbins (2010, p. 59) afirmam que:

A ideia é que colaboradores engajados investem sua energia física, cognitiva e emocional no trabalho. O engajamento representa a mobilização integral da energia do individuo em prol do cumprimento das tarefas que lhe são atribuídas (Kham apud Robbins 2010, p. 59)

Pearson Prentice Hall (2010), os factores que influenciam o engajamento de diversos elementos que impactam directamente o nível de engajamento são os seguintes:

Reconhecimento e valorização: colaboradores que se sentem reconhecidos tendem a ter maior envolvimento;

Cultura organizacional positiva: ambientes colaborativos são mais engajadores;

Feedback e desenvolvimento: processos de avaliação construtiva contribuem para a evolução e motivação.

O engajamento é fortemente influenciado pelas práticas de gestão, organizações que se preocupam com o crescimento dos seus colaboradores e promovem relações saudáveis colhem frutos em desempenho e retenção (Oliveira 2020, p. 97).

Organizações com alto nível de engajamento têm maior produtividade, inovação, satisfação do cliente e menos turnover. Colaboradores engajados não apenas executam suas tarefas, eles também contribuem com ideias, cuidam da qualidade e influenciam positivamente o ambiente de trabalho (Dutra 2013, p. 68).

A avaliação de desempenho como factor de engajamento estruturada, se torna uma das principais ferramentas para promover engajamento. Ela oferece reconhecimento, oportunidade de crescimento e estimula a escuta activa. A avaliação de desempenho tem a capacidade de promover o alinhamento entre expectativas organizacionais e os objectivos individuais, criando um espaço de diálogo e comprometimento mutuo (Vergara, 2011, p. 105).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.

A metodologia é um conjunto de processos sistemáticos que visam entender uma determinada realidade, produzir determinado objecto ou desenvolver processos e procedimentos para identificação da solução e alcance dos objectivos pretendidos pela pesquisa (Oliveira, 2020).

Esta investigação foi conduzida por meio de uma abordagem quantitativa, caracterizada pela coleta e análise sistemática de dados numéricos, com objectivo de identificar padrões e relações entre variáveis relativas às praticas de avaliação de desempenho na Escola Politécnica do Huambo.

A adopção dessa abordagem permite a mensuração objectiva dos fenômenos, conferindo maior generalização e replicabilidade aos resultados obtidos.

O estudo configura-se como descritivo e explicativo, por apresentar detalhadamente as características e percepção dos colaboradores, e ao mesmo tempo buscar explicações causais para os impactos observados no desenvolvimento profissional e engajamento, aprofundando-se na classificação proposta por Gil (2019, p. 28). A pesquisa descritiva descreve populações e fenômenos, enquanto a explicativas aprofunda o entendimento das relações entre as variáveis investigativas.

A população-alvo deste estudo é composta por todos os colaboradores da Escola Politécnica do Huambo, totalizando 57 (cinquenta e sete) funcionários. A amostra do estudo foi composta por 12 (doze) colaboradores da Escola Politécnica do Huambo que voluntariamente aceitaram participar da pesquisa.

Devido à natureza e às limitações de acesso à população total, a técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística por conveniência. Isso significa que os participantes foram seleccionados por serem facilmente acessíveis e por demonstrarem interesse em contribuir com o estudo.

A coleta de dados foi realizada por meio de um inquérito de campo, utilizando-se um questionário estruturado, desenvolvido especificamente para a pesquisa.

O instrumento contemplou predominantemente questões fechadas, aplicadas presencialmente, baseadas em escalas de Likert de cinco pontos, o que garantiu a padronização e a confiabilidade na mensuração das percepções dos respondentes.

A população do estudo abrangeu todos os 57 colaboradores da Escola Politécnica do Huambo, dos quais 12 participaram voluntariamente, configurando uma amostra não

probabilística por conveniência. Tal opção decorreu das limitações de acesso ao universo total e da disponibilidade dos colaboradores.

O rigor ético foi rigorosamente observado de maneiras a garantir anonimato, a confidencialidade dos dados e a voluntariedade na participação.

Os objectivos da pesquisa e os direitos dos participantes foram claramente explicados antes e durante a aplicação do questionário, sendo o preenchimento caracterizado como consentimento informado tácito.

Os dados obtidos foram processados e analisados por meio de estatística descritiva, englobando frequências, percentuais, médias e desvio padrão, para permitir uma caracterização precisa da amostra e fundamentar a interpretação dos resultados à luz do marco teórico adoptado.

Essa abordagem metodológica possibilitou a obtenção de resultados confiáveis e significativos, que contribuem para o entendimento aprofundado dos efeitos das práticas de avaliação de desempenho no contexto organizacional, oferecendo subsídios relevantes para a formulação de estratégias eficazes de gestão de pessoas.

4. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

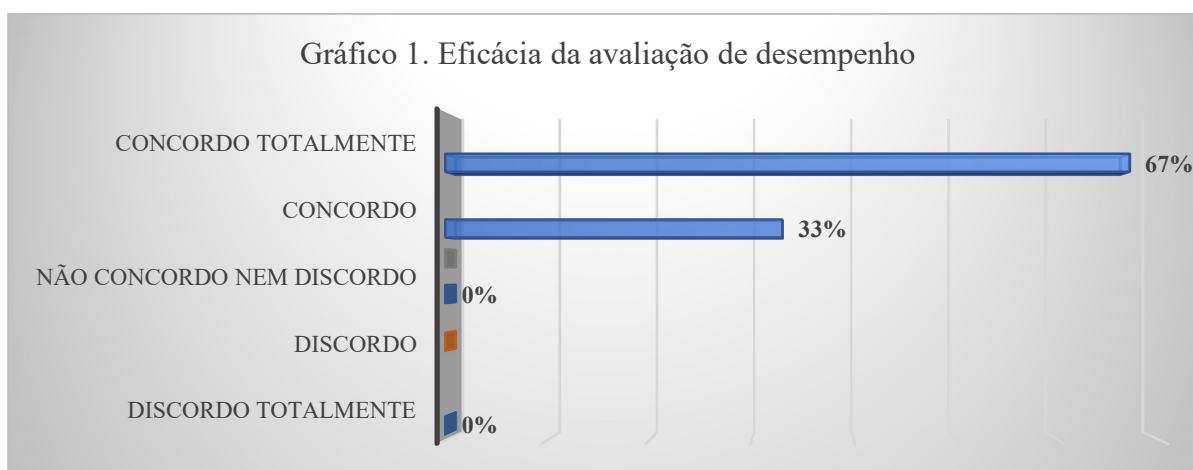
Esta secção apresenta os resultados da pesquisa de campo realizada com 12 colaboradores da Escola Politécnica do Huambo, obtidos por meio de aplicações de um questionário. Os dados foram coletados entre os dias 14 e 17 de junho do ano corrente e analisados utilizando estatística descritiva no Microsoft Excel. Inicialmente, apresenta-se o perfil dos 12 participantes que compuseram a amostra do estudo. A caracterização visa oferecer uma visão geral dos respondentes e contextualizar os resultados obtidos.

Quadro 1. Dados dos Participantes

Feminino	50%	Dos 25 aos 30 anos	30%	Ensino médio	0%
Masculino	50%	Do 31 aos 40 anos	45%	Licenciado/a	75%
		Dos 40 aos 50 anos	25%	Pós-graduação	25%

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

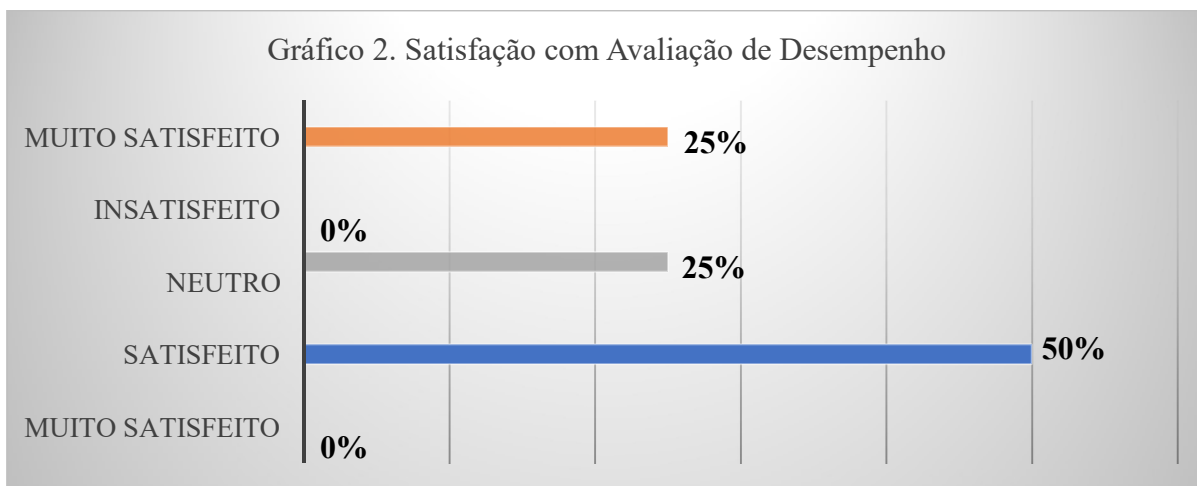
Como evidenciado no quadro 1, a amostra de 12 distribuiu-se igualmente entre os gêneros feminino e masculino, ambos representando 50% do total de cada. Em relação à faixa etária, a maior concentração de participantes 45% encontra-se entre 31 e 40 anos, seguida pelos que têm entre 25 e 30 anos 30%, e entre 40 e 50 anos 25%. Quanto ao nível de escolaridade, a amostra é predominantemente composta por colaboradores com nível superior (Licenciados/as), representando 75%, enquanto 25% possuem pós-graduação. Não houve participantes com apenas o Ensino Médio.



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

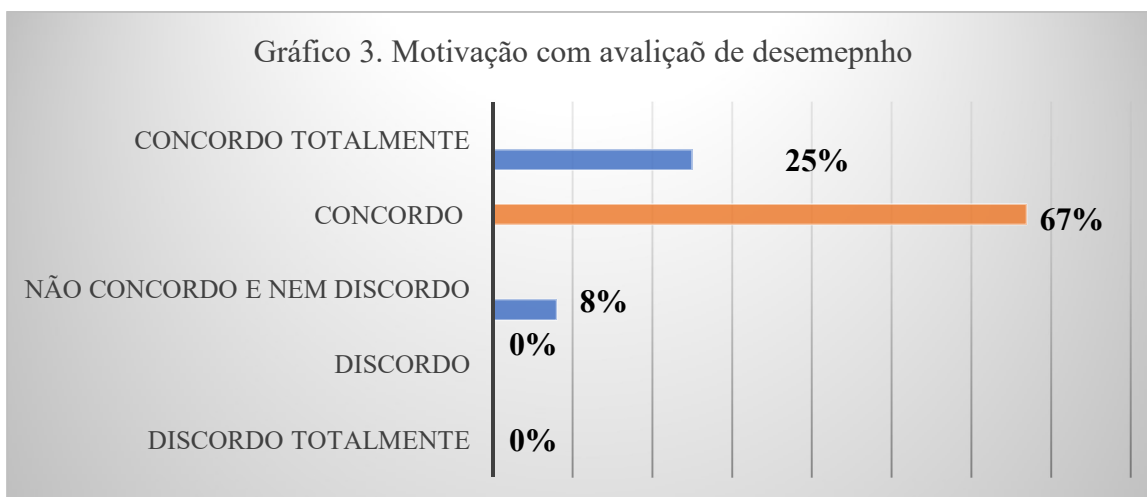
Os resultados revelam que a maioria dos participantes concorda plenamente com a eficácia da avaliação de desempenho. Especificamente, 67% concordam totalmente que a avaliação de desempenho é eficaz em identificar suas forças e fraquezas, e 33% simplesmente respondeu que concordam com essa afirmação. É importante nota que

nenhuma dos participantes respondeu nas opções discordância (0%), conforme ilustrado no gráfico 1, tal resultado evidencia que a avaliação de desempenho é percebida como uma ferramenta útil e bem aceite pelos colaboradores da Escola Politécnica do Huambo para o autoconhecimento e desenvolvimento profissional.



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Os dados indicam uma percepção geralmente positiva em relação à satisfação com a avaliação de desempenho. A maioria dos participantes 50% demonstra satisfação com o processo. Contudo, é notável que 25% dos respondentes se posicionaram como neutros, e aceitação positiva pela maioria, mas também aponta para uma parcela que não se sente completamente satisfeita ou está em uma posição neutra, necessitando de uma análise mãos aprofundada na discussão.



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Os resultados demonstram um impacto motivador significativo da avaliação de desempenho. A vasta maioria dos participantes (92%) concorda que a avaliação os motiva

a melhorar seu desempenho, sendo 25% que concordam totalmente e 67% que simplesmente concordam. Apenas 8% dos colaboradores mantiveram uma posição neutra. Este dado reitera que a avaliação de desempenho é percebida como um estímulo para o aprimoramento contínuo dentro da organização.

Os resultados demonstram um impacto motivador significativo da avaliação de desempenho. A vasta maioria dos participantes (92%) concorda que a avaliação os motiva a melhorar seu desempenho, sendo 25% que concordam totalmente e 67% que simplesmente concordam. Apenas 8% dos colaboradores mantiveram uma posição neutra.

Este dado reitera que a avaliação de desempenho é percebida como um estímulo para o aprimoramento contínuo dentro da organização.

4.1 Discussão dos resultados.

Os resultados globais da pesquisa realizada na Escola Politécnica do Huambo demonstram que a avaliação de desempenho é percebida como uma ferramenta significativamente útil e eficaz pelos colaboradores. A alta taxa de concordância (67% totalmente concordam e 33% concordam), sobre a eficácia da avaliação em identificar forças e fraquezas corrobora a literatura que destaca a avaliação de desempenho como um processo fundamental para o autoconhecimento e o desenvolvimento individual. Autores como Chiavenato (2019), Armstrong (2029) e Dutra (2019) enfatizam que a avaliação de desempenho auxilia na identificação de potencialidades e necessidades de melhoria, permitindo que os colaboradores se tornem mais eficazes em suas funções. A ausência de respostas de discordância reforça a aceitação e o valor atribuído a este processo na instituição.

Em relação à satisfação com a avaliação, embora a maioria (75%) esteja satisfeita ou muito satisfeita, a presença de uma parcela significativa de respostas neutras e muito insatisfeitas (25%), sugere que apesar da aceitação geral, há espaço para otimização do processo. A satisfação do colaborador, conforme Armstrong (2019), é um factor crítico para o sucesso da avaliação de desempenho e para a produtividade e engajamento geral. é essencial investigar as causas da insatisfação e da neutralidade para garantir que o processo atenda às expectativas de todos.

A pesquisa revelou que a avaliação de desempenho possui um forte impacto motivador. A maioria esmagadora dos participantes (92%) concorda que ela motiva a melhorar seu desempenho. Este achado está em linha com a teoria de Robbins (2014), que destaca a motivação como um factor fundamental para o sucesso e produtividade organizacional.

A avaliação, ao fornecer feedback e identificar áreas de melhoria, actua como um catalisador para o engajamento e a dedicação dos colaboradores.

A frequência do feedback após a avaliação é um ponto positivo, com 75% dos colaboradores recebendo-o “frequentemente” ou “sempre”. Contudo, a parcela de 25% que recebe feedback “às vezes” indica uma oportunidade de aprimoramento na comunicação contínua, que é vital para o desenvolvimento. O feedback fortalece o processo de avaliação e seu desenvolvimento. A regularidade do feedback fortalece o processo de avaliação e seu impacto do desempenho individual.

O papel da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional é amplamente reconhecido pelos colaboradores, com 92% afirmando que ela ajuda a identificar oportunidades de crescimento. Isso alinha-se às perspectivas de Dutra (2016) e Armstrong (2019), que salientam a importância da avaliação na construção de planos de acção e no desenvolvimento de competências. A avaliação, portanto, não é vista apenas como um instrumento de controle, mas como um meio de impulsionar a carreira dos indivíduos.

Finalmente, a pesquisa demonstra um alto nível de engajamento dos colaboradores da Escola Politécnica do Huambo após a avaliação de desempenho. A maioria dos participantes (83%-50% “muito alto 33% “alto”) reporta engajamento elevado, e 17% médio. Isso sugere que o processo contribui significativamente para a dedicação e o comprometimento dos colaboradores com a organização. O engajamento, conforme Chiavenato (2014) e Khan apud Robbins (2010), vai além da motivação, representando uma conexão profunda e a mobilização de energia em prol dos objectivos organizacionais. A avaliação de desempenho, quando estruturada, actua como um factor de engajamento, oferecendo reconhecimento e oportunidades de crescimento.

A percepção de que a avaliação de desempenho é “extremamente importante” (67%) ou “importante” (33%) para o desenvolvimento profissional fecha o ciclo, confirmando o valor percebido da ferramenta na instituição. Essa valorização pelos colaboradores é um indicativo positivo para a gestão de recursos humanos da Escola Politécnica do Huambo. Em suma, os resultados da pesquisa indicam que a avaliação de desempenho na Escola Politécnica do Huambo é amplamente aceita, percebida como eficaz para identificar melhorias e oportunidades de desenvolvimento, e tem um impacto positivo na motivação e no engajamento dos colaboradores. As pequenas áreas de neutralidade ou insatisfação, e a ocasional irregularidade no feedback, representam pontos para futuras melhorias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada sobre o Impacto da Avaliação de Desempenho no Desenvolvimento dos colaboradores da Escola Politécnica do Huambo revelou resultados significativos e positivos. Os resultados mostram que a avaliação de desempenho contribui para manter os colaboradores motivados e engajados em seu trabalho. A pesquisa também revelou que a avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, pois ajuda a identificar oportunidades para melhoria e desenvolvimento. Os resultados da pesquisa também mostram que a avaliação de desempenho tem um impacto positivo no engajamento dos colaboradores. A maioria dos colaboradores tem um nível de engajamento alto ou muito alto após a avaliação de desempenho, o que é um indicador positivo para a organização. Os resultados da pesquisa mostram que a avaliação de desempenho é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento e engajamento dos colaboradores da Escola Politécnica do Huambo. Os objectivos da pesquisa foram alcançados e a questão de partida respondida ao mesmo tempo, pois são os resultados que mostram que a avaliação de desempenho é uma ferramenta valiosa para desenvolvimento e engajamento dos colaboradores.

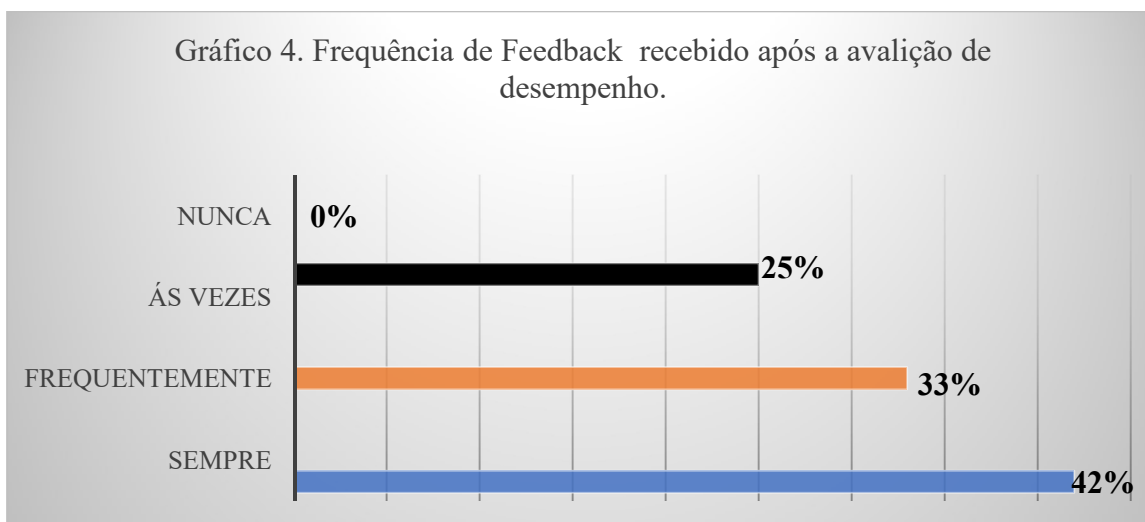
Como recomendações propõe-se o seguinte: continuar a realizar avaliações de desempenho regular e fornecer feedback construtivo aos colaboradores; utilizar os resultados da avaliação de desempenho para desenvolver planos de desenvolvimento profissional para os colaboradores; fornecer oportunidades para treinamento e desenvolvimento profissional para os colaboradores com base nos resultados da avaliação de desempenho; garantir que o processo de avaliação de desempenho seja justo e transparente, e que os colaboradores sejam informados sobre os critérios de avaliação. A pesquisa realizada sobre o impacto da avaliação de desempenho e engajamento dos colaboradores da Escola Politécnica do Huambo pode ter um impacto significativo na organização. Os resultados da pesquisa podem ser utilizados para melhorar o processo de avaliação de desempenho e garantir que os colaboradores sejam motivados e engajados em seu trabalho. Além disso, a pesquisa pode contribuir para a literatura sobre avaliação de desempenho e desenvolvimento dos colaboradores, e pode ser utilizada como referência para organizações que buscam melhorar o desempenho de seus colaboradores. Futuras pesquisas podem ser utilizadas para explorar mais a fundo o impacto da avaliação de desempenho no desenvolvimento e engajamento dos colaboradores. Pesquisas podem ser realizadas em outras organizações para comparar os resultados e identificar melhores práticas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Cunha, M. Rego, A. Cunha, R. Cardoso, C. Marques. G, J. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Sílabo.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas. 2. Ed ver. actual. Rio de Janeiro: Elsevier*, 2005. 529p.
- Chiavenato, I. (2022). *Gestão de pessoas: o capital humano das organizações* (5ª ed.). Atlas.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2017). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª ed.). Sílabo.
- Dessler, G. (2019). *Gestão de Recursos Humanos* (16th ed., Global Edition). Pearson Education Limited.
- Dutra, J. S. (2016). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. Atlas.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências: um mosaico de conceitos*. Atlas.
- Maximiliano, A. C. A. (2012). *Introdução à administração*. Atlas.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2015). *Administração de recursos humanos*. Atlas.
- Oliveira, A. D. (2020). *Gestão de pessoas: Conceitos, pesquisas e aplicações*. Stricto Sensu Editora.
- Chiavenato, I. (2022) "*Gestão de Pessoas: O Capital Humano nas Organizações*."
- Robbins, S. P. (2014). *Comportamento Organizacional*. 16ª edição. São Paulo: Pearson Education.
- Dutra, J. S. (2016). *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. 14ª edição. São Paulo: Atlas.
- Silva, J. A. (2018). *Gestão de pessoas: Competências e estratégias*.
- Santos, J. (2021). publicado no jornal primeira pagina, opinião, São Carlos, 03 de abril de 2021.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2017). *Organizações: Comportamento, estruturas e processos*. Lisboa: Sílabo.

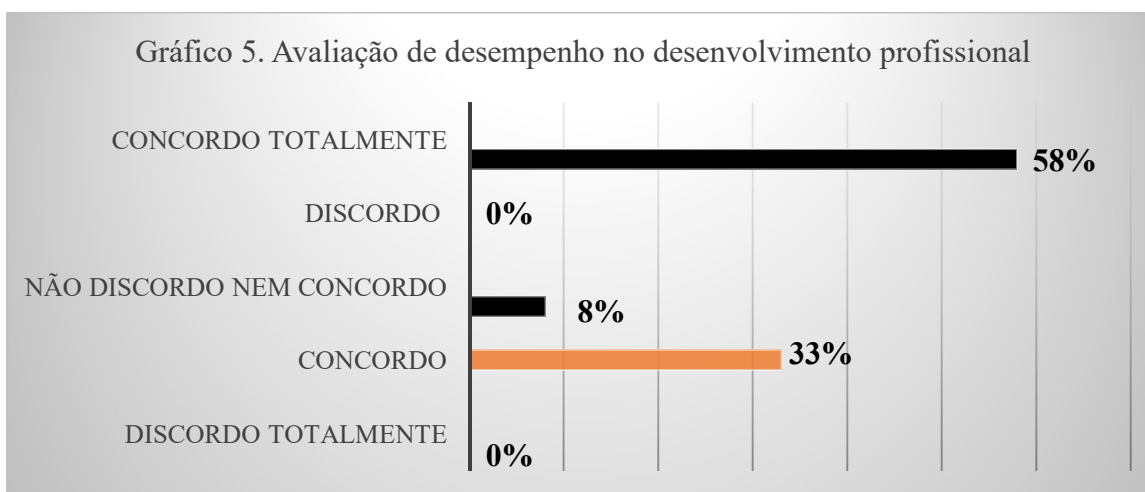
O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade da autora

APÊNDICE 1: CONTINUAÇÃO DOS RESULTADOS.



Fonte. elaborado pela autora.

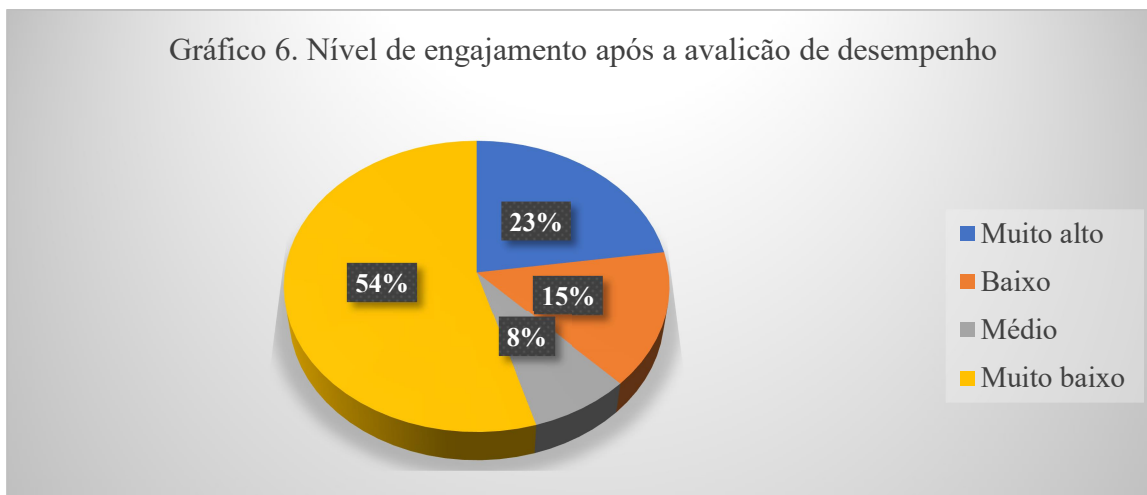
As informações do Gráfico 4 indicam que a maioria dos colaboradores recebe feedback de forma regular. Do total 42% afirmam receber feedback “sempre” após a avaliação de desempenho, enquanto 33% o recebem “frequentemente”. Outros 25% recebem feedback “às vezes”. Isso significa que 75% dos participantes recebem feedback frequente ou sempre, sugerindo que a avaliação de desempenho proporciona oportunidades regulares para esse processo.



Fonte. elaborado pela autora.

Os resultados apontam que a grande maioria dos participantes (92%) concorda que a avaliação de desempenho contribui para seu desenvolvimento profissional, sendo 58% que concordam totalmente e 33% que simplesmente concordam. Apenas 8% não concordam nem discordam. Com base nesses dados, é possível afirmar que a avaliação de desempenho é percebida como uma ferramenta valiosa para o planejamento e a identificação de caminhos para o crescimento profissional dos colaboradores.

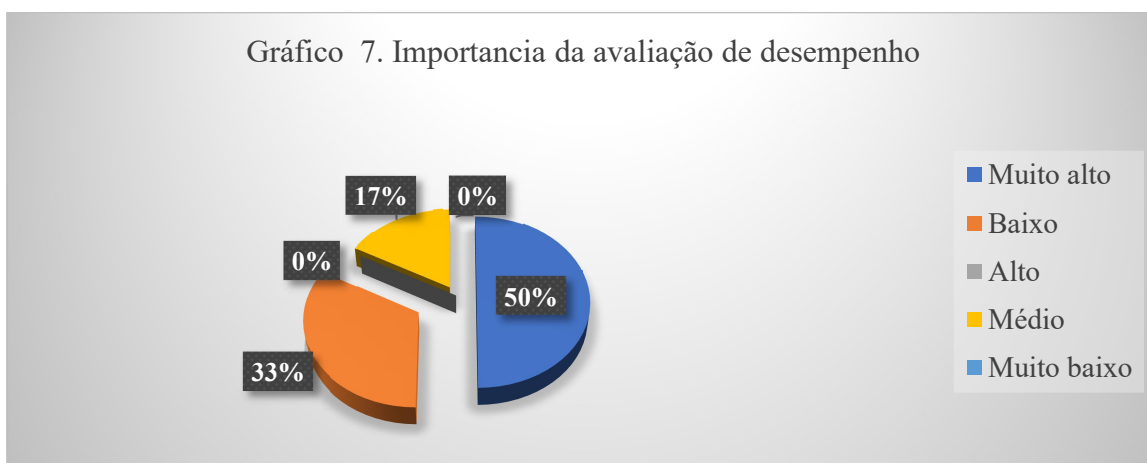
Gráfico 6. Nível de engajamento após a avaliação de desempenho



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Os resultados indicam que a maioria dos participantes apresenta um alto nível de engajamento após a avaliação de desempenho. Especificamente, 50% consideram o nível de engajamento "muito alto", e 33% o classificam como "alto". Uma parcela de 17% considera o engajamento como "médio". Dessa forma, fica evidente que a avaliação de desempenho contribui para manter os colaboradores engajados com a organização.

Gráfico 7. Importancia da avaliação de desempenho



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Diante dos resultados, a avaliação de desempenho é considerada de extrema importância pela maioria dos participantes. Um total de 67% dos colaboradores a consideram "extremamente importante", e 33% a classificam como "importante", totalizando 100% de reconhecimento da sua relevância. Assim sendo, é notório que a avaliação de desempenho é uma ferramenta fundamental e amplamente valorizada pelos colaboradores da Escola Politécnica do Huambo.

APÊNDICE 2. Questionários



Olá, antes de começar gostaria de agradecer a sua participação na construção do meu Trabalho de Conclusão de curso para obtenção do grau de licenciatura em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente. Este questionário será de suma importância para a tabulação de dados do meu trabalho.

Responda-o com muita sinceridade. Desde já, meu muito obrigada!

Gênero	Idade	Escolaridade
Feminino		
Masculino		

1. Eficácia da Avaliação de Desempenho:

a) A avaliação de desempenho é eficaz em identificar minhas forças e fraquezas.

R: Concordo; concordo totalmente; discordo totalmente; discordo;
Não Concordo nem Discordo.

2. Satisfação com a Avaliação de Desempenho:

a) Qual é o seu nível de satisfação com a avaliação de desempenho?

R: Muito insatisfeito; insatisfeito; neutro; satisfeito; Muito Satisfeito.

3. Motivação:

a) A avaliação de desempenho me motiva a melhorar meu desempenho.

R: Discordo totalmente; discordo; Não Concordo nem Discordo; concordo;
Concordo totalmente .

4. Frequência de Feedback:

a) Com que frequência você recebe feedback durante a avaliação de desempenho?

R: Nunca; raramente; Às Vezes; frequentemente; Sempre.

5. Desenvolvimento Profissional:

a) A avaliação de desempenho me ajuda a identificar oportunidades para desenvolvimento profissional.

R: Discordo totalmente; discordo; Não Concordo nem Discordo; concordo;
Concordo totalmente.

6. Engajamento:

a) Qual é o seu nível de engajamento com a organização após a avaliação de desempenho?

R: Muito Baixo; Baixo; médio; Alto; Muito Alto.

7. Importância da Avaliação de Desempenho:

a) Qual é a importância da avaliação de desempenho para o seu desenvolvimento profissional? R: Nada Importante; Pouco Importante; importante; Muito Importante; Extremamente Importante.