



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

A INFLUÊNCIA DA AUTOVALIAÇÃO NA
PROGRESSÃO DE CARREIRA DOS FUNCIONÁRIOS NA
COMISSÃO MUNICIPAL ELEITORAL (CNE) – CAÁLA

AUTORA: ANALDINA NACHIMBUA HOSSI SACUVA

DOCENTE: ELISEU CHIPACO, Ph.D.

HUAMBO, 2025

A INFLUÊNCIA DA AUTOAVALIAÇÃO NA PROGRESSÃO DE CARREIRA DOS FUNCIONÁRIOS NA COMISSÃO MUNICIPAL ELEITORAL (CNE) – CAÁLA

Analdina Nachimbua Hossi Sacuva – ISPSN¹

RESUMO

A pesquisa foi conduzida no contexto da Comissão Municipal Eleitoral da Caála, objetivando descrever e explorar a influência da autoavaliação na progressão de carreira dos servidores públicos. A metodologia adotou abordagem qualitativa, amparada por instrumento de colecta quantitativa, questionário estruturado para capturar percepções sobre a identificação de lacunas, definição de metas e alinhamento a critérios institucionais. O objetivo geral compreender como a prática de autoavaliação influencia a progressão de carreira dos funcionários da Comissão Nacional Eleitoral (CNE) da Caála, Huambo. Os dados revelaram que os participantes mapearam eficazmente seus pontos fortes e fracos, estabeleceram metas SMART e perceberam correlação positiva entre autoavaliação e progressão de carreira. Observou-se, ainda, que o feedback dos superiores hierárquicos e a clareza de indicadores foram fundamentais para legitimar o processo, conforme embasamento teórico de Machado & Baptista (2019), Dutra (2015), Fleury & Fleury (2017), Gomes (2019) e Chiavenato (2014). A análise descritiva e exploratória permitiu identificar necessidades de capacitação metacognitiva e aprimoramento dos mecanismos de feedback. Concluiu-se que a autoavaliação, integrada a sistemas híbridos de avaliação e plataformas eletrônicas, favoreceu o autodesenvolvimento, a percepção de equidade e a retenção de talentos. Recomendaram-se a consolidação de processos formativos continuados e a revisão periódica de critérios avaliativos para sustentar práticas meritocráticas e excelência no serviço público, alinhando-se aos referenciais teóricos e às exigências organizacionais

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Autoavaliação. Progressão de Carreira. Sector Público.

ABSTRACT

The research was conducted in the context of the Caála Municipal Electoral Commission, aiming to describe and explore the influence of self-assessment on the career progression of public servants. The methodology adopted a qualitative approach, supported by a quantitative collection instrument, a structured questionnaire to capture perceptions about identifying gaps, defining goals and aligning with institutional criteria. The general objective is to understand how the practice of self-assessment influences the career progression of employees of the National Electoral Commission (CNE) of Caála, Huambo. The data revealed that participants effectively mapped their strengths and weaknesses, set SMART goals, and perceived a positive correlation between self-assessment and career progression. It was also observed that feedback from hierarchical superiors and clarity of indicators were fundamental to legitimizing the process, according to the theoretical basis of Machado & Baptista (2019), Dutra (2015), Fleury & Fleury (2017), Gomes (2019) and Chiavenato (2014). The descriptive and exploratory analysis allowed us to identify needs for metacognitive training and improvement of feedback mechanisms. It was concluded that self-assessment, integrated with hybrid assessment systems and electronic platforms, favored self-development, the perception of equity and talent retention. It was recommended that continuous training processes be consolidated and that evaluation criteria be periodically reviewed to support meritocratic practices and excellence in public service, aligning with theoretical frameworks and organizational demands.

Keywords: Performance Evaluation. Self-assessment. Career Progression. Public Sector.

¹ Estudante do 4º 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 no sector público tem se tornado um tema cada vez mais relevante nas últimas décadas, principalmente com a crescente exigência por eficiência, transparência e resultados concretos nas administrações públicas. A prática de avaliação de desempenho tem ganhado destaque como uma ferramenta essencial para otimizar o desempenho dos servidores públicos e, conseqüentemente, melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade (Ferreira & Rodrigues, 2021). De acordo com Chiavenato (2014), a avaliação de desempenho é uma prática fundamental para diagnosticar as competências dos colaboradores e traçar estratégias de desenvolvimento profissional. Nesse contexto, a autoavaliação se apresenta como um instrumento poderoso, pois permite ao indivíduo refletir sobre suas próprias acções e identificar áreas de melhoria, o que promove uma gestão mais participativa e alinhada com os objetivos da organização (Morais & Silva, 2019).

No cenário angolano, especialmente nas instituições públicas, a autoavaliação ainda é um campo em desenvolvimento, mas seu potencial para impulsionar a progressão de carreira dos servidores está sendo cada vez mais reconhecido. Estudos indicam que a autoavaliação, ao envolver o colaborador no processo de análise de seu próprio desempenho, pode fomentar a autonomia e o senso de responsabilidade, elementos cruciais para a efetividade no serviço público (Melo & Martins, 2020). A Comissão Nacional Eleitoral (CNE) da Caála, uma das instituições chave para o processo eleitoral em Angola, não é exceção. Em um contexto de constante transformação social e política, a CNE precisa de um modelo de gestão de recursos humanos que valorize a meritocracia, a transparência e a progressão contínua dos seus colaboradores. A autoavaliação surge, assim, como uma ferramenta crucial para possibilitar esse desenvolvimento.

Este estudo tem grande relevância, pois a análise da influência da autoavaliação na progressão de carreira dos funcionários da CNE da Caála pode oferecer subsídios importantes para a melhoria das práticas de gestão de pessoas nas instituições públicas. A aplicação de sistemas de autoavaliação adequados pode promover a transparência nas decisões de progressão de carreira, estimular a motivação e o engajamento dos servidores, além de contribuir para a construção de uma cultura organizacional mais focada no desenvolvimento contínuo (Martins, Silva & Costa, 2022). De acordo com Costa et al. (2021), o uso de ferramentas como a autoavaliação no serviço público também permite identificar lacunas de competência, orientando estratégias de capacitação e valorização dos funcionários. A partir disso, a pesquisa busca proporcionar uma compreensão profunda do impacto da autoavaliação sobre a trajetória profissional dos funcionários da CNE, o que oferece direcções para o aprimoramento da gestão de recursos humanos dentro dessa instituição e em outras entidades públicas.

A justificativa para este estudo se baseia na lacuna existente na literatura sobre o impacto da autoavaliação na progressão de carreira de servidores públicos. Embora a autoavaliação seja uma prática consolidada em muitos sectores privados e públicos ao redor do mundo, pouco se sabe sobre como ela é aplicada e percebida no contexto específico da Comissão Nacional Eleitoral da Caála. Além disso, como aponta Lima (2019), a transição de sistemas tradicionais de avaliação de desempenho para modelos mais participativos, como a autoavaliação, é um desafio significativo para muitas instituições públicas em países em desenvolvimento. Portanto, a pesquisa justifica-se pela necessidade de analisar as práticas de avaliação de desempenho da CNE e como a autoavaliação pode contribuir para um modelo mais eficiente e justo de progressão de carreira, alinhado às melhores práticas internacionais.

A pergunta central que orienta este estudo é: De que forma a autoavaliação influencia a progressão de carreira dos colaboradores na Comissão Nacional Eleitoral (CNE) da Caála, Huambo? A análise da influência da autoavaliação sobre a progressão de carreira é essencial para compreender de que maneira essa prática pode ser integrada aos processos de gestão de desempenho, que promova uma cultura organizacional mais transparente e meritocrática. Além disso, surgem as seguintes perguntas de investigação: Quais são os benefícios percebidos pelos funcionários da CNE da Caála ao realizarem a autoavaliação de seu desempenho? De que maneira os resultados da autoavaliação influenciam as decisões sobre a progressão de carreira dentro da CNE? Quais são as principais barreiras ou limitações identificadas pelos colaboradores da CNE em relação à prática da autoavaliação?

O objectivo geral deste estudo é compreender como a prática de autoavaliação influencia a progressão de carreira dos funcionários da Comissão Nacional Eleitoral (CNE) da Caála, Huambo, com base na percepção dos próprios funcionários. Para atingir esse objectivo, o estudo tem os seguintes objectivos específicos: Analisar os benefícios percebidos pelos funcionários da CNE em relação à prática da autoavaliação no seu desempenho profissional; Investigar a relação entre os resultados da autoavaliação e as decisões de progressão de carreira dentro da CNE e Identificar as principais barreiras enfrentadas pelos funcionários da CNE na adopção e execução da autoavaliação como ferramenta de avaliação de desempenho.

Este estudo adota uma abordagem essencialmente qualitativa, descritiva e exploratória, que visa compreender a percepção dos funcionários da CNE sobre o impacto da autoavaliação na progressão de carreira. Socorrida por instrumento de abordagem quantitativa a pesquisa será realizada através de um inquérito por questionário, aplicado aos servidores da CNE da Caála, com base nas questões formuladas para a colecta de dados sobre a prática da autoavaliação e sua relação com o desenvolvimento profissional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Conceitos: Avaliação de Desempenho no Sector Público, Progressão de Carreira e Mérito

A avaliação de desempenho assume uma dimensão transversal dentro da organização, sendo um instrumento fundamental para o levantamento de dados que evidenciam as condições que podem dificultar ou até impedir o aproveitamento adequado dos recursos humanos. De acordo com Sarmiento, Rosinha, & Silva (2015) Avaliação de desempenho é muito mais do que uma ferramenta para melhorar a gestão dos recursos humanos, mas também como um elemento chave para os gestores, pois ela pode ser essencial na gestão estratégica da organização, proporcionando informações valiosas sobre o desempenho e as áreas que necessitam de melhoria.

Chiavenato (2014, p.210) define:

A avaliação é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa – ou de uma equipe – em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização. (Chiavenato,2014,p. 210).

A avaliação de desempenho no sector público angolano tem sido objecto de normatização recente. O Decreto Presidencial n.º 225/23, por exemplo em que aborda sobre o Plano de Desenvolvimento Nacional (2023 – 2027), estabelece diretrizes para a capacitação dos quadros e técnicos da administração pública, que inclui a actualização das necessidades de formação. Essa abordagem reflecte a importância de sistemas de avaliação que considerem mérito e competência na progressão na carreira.

Conforme reportagens da TPA e do Jornal de Angola (2023), muitas organizações carecem de critérios transparentes e bem estruturados para medir o desempenho de seus colaboradores e vinculá-lo ao crescimento profissional. Segundo Sousa et al. (2012), a ausência de diretrizes claras pode resultar em desmotivação e alta rotatividade, impactando directamente a produtividade e o clima organizacional. Além disso, em debates promovidos pela Rádio Nacional de Angola (2023), especialistas têm ressaltado a necessidade de maior alinhamento entre as práticas empresariais e as políticas públicas de incentivo à formação e progressão na carreira.

A discussão sobre a influência da avaliação de desempenho na evolução profissional é particularmente pertinente no cenário actual no sector público, pois reflete as demandas crescentes por métodos de gestão mais justos e eficazes. Segundo Chiavenato (2014), um

sistema de avaliação eficiente é fundamental para garantir que os colaboradores sejam reconhecidos e recompensados com base em critérios objetivos. Em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, as empresas precisam adotar estratégias que garantam a retenção de talentos e promovam uma cultura organizacional baseada na meritocracia (Rego et al., 2023).

A autoavaliação caracteriza-se como ferramenta de gestão de desempenho na qual o colaborador realiza análise crítica do próprio trabalho, identificando pontos fortes, oportunidades de melhoria e metas de desenvolvimento (Dutra, 2015). Na perspectiva de Cardoso e Tinoco (2017).

A autoavaliação permite que os funcionários reflitam criticamente sobre seu desempenho, o que promove o autoconhecimento e o desenvolvimento profissional. Segundo Chiavenato (2002), “a autoavaliação facilita a identificação de pontos fortes e áreas de melhoria, contribuindo para o crescimento individual e alinhamento com os objetivos organizacionais”.

Em organizações que adotam modelos de gestão mais participativos e democráticos, cada servidor assume o encargo de monitorar e regular seu desempenho, valendo-se de parâmetros estabelecidos pela chefia ou pelas exigências da tarefa. Nesse contexto, o colaborador avalia continuamente sua performance, eficiência e eficácia, utilizando critérios objetivos que reduzem a subjetividade inerente ao processo. Ao identificar suas carências e recursos internos pontos fracos e fortes, o indivíduo define estratégias para atingir metas e superar expectativas. Ademais, quando essa prática se estende ao âmbito coletivo, forma-se um esquema de autoavaliação que fomenta o aprendizado colaborativo e potencializa resultados organizacionais positivos (Chiavenato, 2014).

Esse processo compreende tanto dimensões cognitivas relacionadas ao conhecimento das competências exigidas, quanto as dimensões afetivas, que envolve percepções de autoeficácia e motivação intrínseca. A classificação das tipologias de autoavaliação reflete distintas abordagens de aplicação e objetivos organizacionais. Conforme Santos e Ferreira (2020) e Moura (2019), é possível decompor essas tipologias em quatro categorias principais:

Autoavaliação Individual Estruturada: caracteriza-se pelo uso de instrumentos padronizados (questionários, escalas de competência) nos quais o servidor preenche indicadores predefinidos. Garante comparabilidade e confiabilidade, mas requer orientação e treinamento para evitar respostas enviesadas (Cardoso & Tinoco, 2017).

Autoavaliação Colectiva ou em Equipa: cada membro do grupo utiliza a autoavaliação para analisar não somente seu desempenho, mas também suas contribuições para os objetivos coletivos. Essa modalidade estimula o feedback mútuo e fortalece a coesão, favorecendo o aprendizado colaborativo (Silva & Cunha, 2022).

Autoavaliação Reflexiva Não Estruturada: baseada em relatórios narrativos e diários de bordo, esta abordagem confere flexibilidade ao colaborador, permitindo reflexões qualitativas sobre processos, emoções e aprendizados. Exige elevada maturidade reflexiva e pode gerar dificuldades de padronização na análise de resultados (Dutra, 2015).

Autoavaliação Orientada por Objectivos (resultado): alinha a análise pessoal de desempenho com metas e indicadores de resultado previamente pactuados entre líder e liderado. Favorece o foco em resultados mensuráveis e o acompanhamento de planos de ação individualizados (Machado & Baptista, 2019). Muhala (2015) ressalta que:

A gestão por objectivos pode ser relatada como um processo participado, através do qual, trabalhadores e gestores de uma organização, identificam em conjunto objectivos coletivos e individuais, definem áreas vitais de atuação e resultados a alcançar, usando medidas como guias de orientação para as diversas unidades orgânicas, estabelecendo as contribuições para cada um dos membros envolvidos. (Muhala, 2015, p. 14)

Cada tipologia apresenta vantagens e restrições específicas, sendo recomendável que a escolha seja orientada pela cultura organizacional, grau de maturidade dos avaliados e complexidade das tarefas. Em setores públicos, onde a formalidade e a necessidade de transparência são elevadas, tende-se a privilegiar modelos estruturados e orientados por objetivos, complementados por reflexões qualitativas intercaladas.

2.2. Progressão de Carreira e Mérito

Entende-se por progressão de carreira o movimento ordenado na trajetória profissional, composto por saltos de classe e categorias. Araújo (2020) enfatiza que, além de reconhecer competências demonstradas, essa dinâmica fortalece a retenção de talentos e impulsiona a qualidade do serviço público.

A progressão de carreira no sector público angolano baseia-se em critérios objectivos de mérito e antiguidade, conforme diretrizes do Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social (MAPTSS, 2018). A normativa destaca instrumentos de avaliação periódica, que inclui a autoavaliação, como elemento complementar às avaliações da gestão.

A progressão de carreira no sector público deve ser baseada em critérios objetivos e transparentes. O Decreto Presidencial n.º 28/22 estabelece regras e procedimentos para a avaliação de desempenho dos agentes de educação, que visa assegurar a formação, promoção e definição do vínculo laboral na carreira. Embora focado no sector educacional, esse modelo pode servir de referência para outras áreas da administração pública, em concreto na Comissão Nacional Eleitoral (CNE), Caála.

O mesmo processo no sector público deve ser baseada em critérios objetivos e transparentes, o que assegura que os funcionários sejam promovidos com base no mérito e no desempenho. O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), o estudo feito por Domingues, o autor aborda que em Portugal estabelece regras e procedimentos para a avaliação de desempenho, visando assegurar a formação, promoção e definição do vínculo laboral na carreira (Domingues, 2023).

No entanto, estudos indicam que a aplicação do SIADAP nem sempre atinge seus objectivos. Domingues (2023) observa que, apesar das intenções do sistema, existem desafios na sua implementação, como a sobrecarga de funções e a acumulação de tarefas de outros sectores, o que pode comprometer a eficácia da avaliação de desempenho. Além disso, a existência de laços pessoais entre avaliador e avaliado pode levar a discriminações na atribuição das notas, o que pode prejudicar a justiça e a transparência do processo.

2.3. A Influência da Autoavaliação na Progressão de Carreira

A autoavaliação desempenha um papel crucial na progressão de carreira, pois permite que os funcionários identifiquem suas competências, estabeleçam metas de desenvolvimento e alinhem suas ações com os objetivos organizacionais. Estudos indicam que a autoavaliação está positivamente correlacionada com o desempenho no trabalho, motivação e satisfação profissional (Vaz, 2006).

Modelos de gestão de pessoas enfatizam que processos participativos de avaliação, nos quais o servidor autodeclara suas competências, reforçam a transparência e a justiça percebida, aspectos essenciais para a motivação intrínseca e o compromisso organizacional (Fleury & Fleury, 2017). Além disso, a inclusão da autoavaliação favorece o alinhamento entre percepções do avaliador e do avaliado, de modos a reduzir vieses e promover diálogos de desenvolvimento.

O processo de autoavaliação é uma prática essencial na gestão de recursos humanos, que permite que os colaboradores reflitam sobre seu desempenho, identifiquem pontos fortes e áreas de melhoria, e alinhem suas metas pessoais com os objetivos organizacionais. Segundo Vaz (2006), a gestão por objetivos, que inclui a autoavaliação, é uma metodologia que visa o cumprimento de metas pré-estabelecidas, considerando os recursos disponíveis e o período de tempo previsto para sua realização. Essa abordagem participativa contribui para o desenvolvimento profissional contínuo dos funcionários.

No contexto da administração pública angolana, a autoavaliação pode ser uma ferramenta eficaz para promover a transparência e a meritocracia, aspectos essenciais para o fortalecimento das instituições públicas. A implementação de sistemas de avaliação que incluam a autoavaliação permite uma gestão mais eficiente e alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo adoptou uma abordagem essencialmente qualitativa, descritiva e exploratória, que visa compreender a percepção dos funcionários da CNE sobre o impacto da autoavaliação na progressão de carreira. Socorrida por instrumento de abordagem quantitativa a pesquisa foi realizada através de um inquérito por questionário, aplicado aos servidores da CNE da Caála, com base nas questões formuladas para a colecta de dados sobre a prática da autoavaliação e sua relação com o desenvolvimento profissional.

A pesquisa teve como objectivo descritivo e exploratório, pois, baseia-se em estudos prévios para analisar determinado problema, procurando as causas do mesmo e expondo-o de forma a possibilitar um maior entendimento pela parte do pesquisador, neste caso em concerto na Comissão Nacional Eleitoral da Caála (CNE - Caála). Foi descritivo, pois estuda, classifica e interpreta os fenómenos, trazendo assim à tona características de determinada população (Gil, 2011).

A pesquisa exploratória, foi realizada no ambiente dentro da Comissão Nacional Eleitoral da Caála, Huambo (CNE), forneceram os dados e informações no sentido de realizar a análise comparativa sobre a teoria e a prática no que diz respeito ao processo de autoavaliação e progressão de carreira

Os Participantes do estudo foi composto por todos 11 (onze) funcionários da CNE da Caála, que engloba desde cargos operacionais até os de liderança. A amostra que foi seleccionada de forma não probabilística, com base na disponibilidade dos participantes, respeitando os critérios de representatividade da organização.

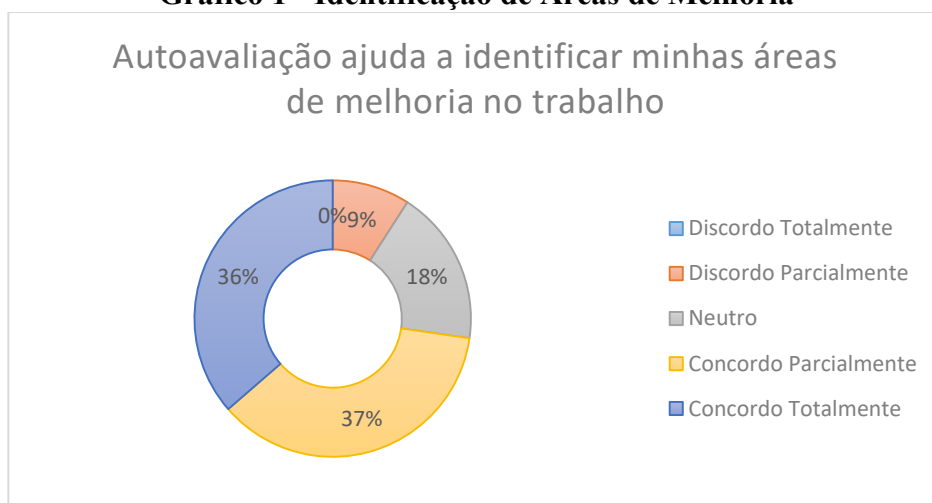
A colecta de dados foi realizada por meio uma Observação directa não estruturada, análise documental por meios dos Decretos Presidenciais que estão relacionados com temas impostos e por meio de um questionário estruturado composto por perguntas fechadas, que se utilizou a escala de Likert, que o instrumento de medida pela autora proposto pretende “verificar o nível de concordância do sujeito com uma série de afirmações que expressem algo favorável ou desfavorável em relação a um objeto psicológico (Likert 1932 *apud*. Meireles, 2024), para medir a intensidade das percepções dos colaboradores sobre a influência da autoavaliação na sua progressão de carreira. O questionário foi aplicado de forma anônima e confidencial, que garantiu o anonimato dos participantes e a privacidade das informações fornecidas, que foram submetidos ao mesmo questionário 11 participantes, cujo modelo encontra-se em apêndice no presente projecto.

Após a colecta, os dados foram analisados onde se utilizou métodos estatísticos descritivos, como a frequência relativa e a média, para identificar padrões e tendências nas respostas dos colaboradores representados por gráficos a partir do Excel 2013.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta secção será a analisado e discutidos com base na perspectiva dos autores elencados na fundamentação teórica para dar um sustentação dados que foram recolhidos por meio do questionário e representados por meio de gráficos circulares.

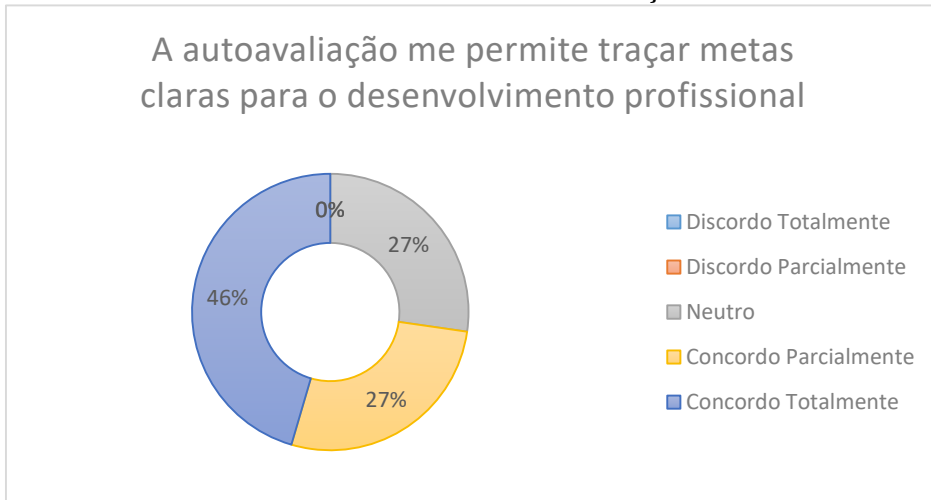
Gráfico 1 - Identificação de Áreas de Melhoria



Fonte: Elaboração própria, 2025

Observou-se elevada incidência de respostas favoráveis (concordo parcialmente e totalmente), o que confirma que a autoavaliação contribui efectivamente para o mapeamento de lacunas de competências. Santos & Ferreira (2020) indicam que instrumentos estruturados promovem autoconhecimento preciso, corroborado pelos resultados (Silva & Cunha, 2022).

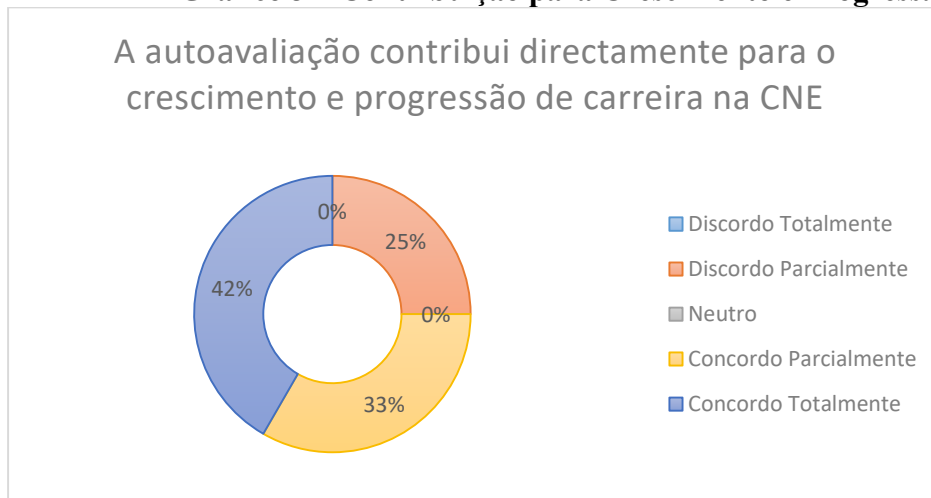
Gráfico 2 – Traçar Metas Claras



Fonte: Elaboração própria, 2025

A maioria dos participantes admitiu que a autoavaliação orienta o estabelecimento de metas SMART. Machado & Baptista (2019) ressaltam a ligação entre objetivos específicos e motivação intrínseca, evidenciando a autonomia típica da teoria da autodeterminação.

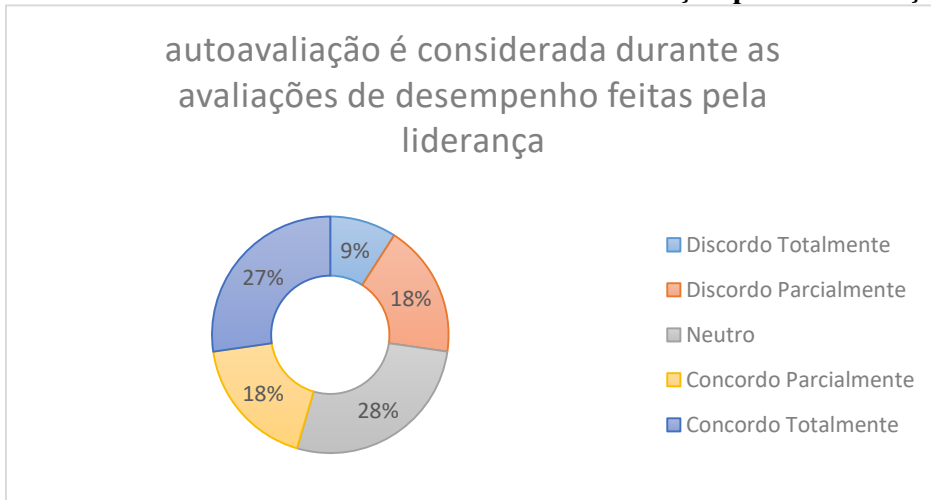
Gráfico 3 – Contribuição para Crescimento e Progressão



Fonte: Elaboração própria, 2025

As respostas evidenciam correlação positiva entre autoavaliação e a progressão de carreira. Fleury & Fleury (2017) defendem que processos participativos reforçam a justiça organizacional e o compromisso com resultados, o que explica a percepção de avanço funcional.

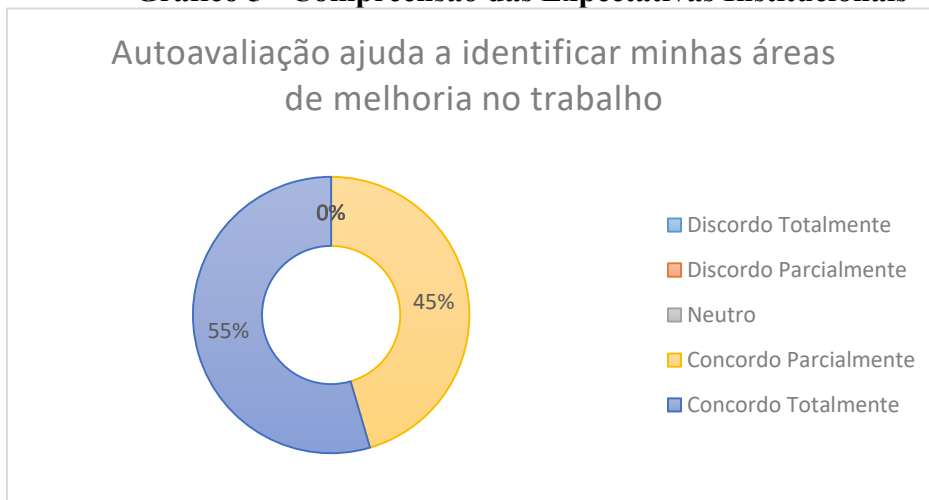
Gráfico 4 – Consideração pela Liderança



Fonte: Elaboração própria, 2025

Embora predominem opiniões favoráveis, emergiu significativa neutralidade, revelando espaço para ampliação do feedback dos superiores hierárquicos. Alliprandini (2018) argumenta que a justiça procedimental exige incorporação ativa das autodeclarações pelos gestores.

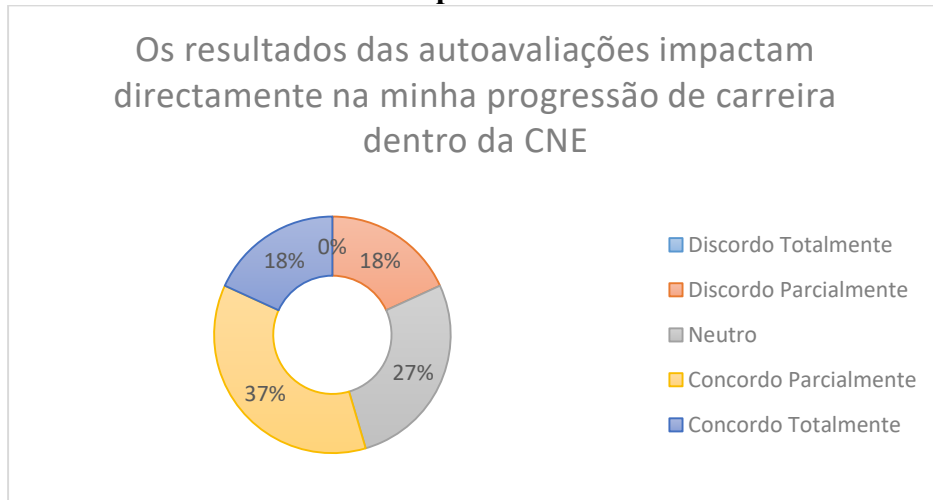
Gráfico 5 - Compreensão das Expectativas Institucionais



Fonte: Elaboração própria, 2025

Os dados indicam que a autoavaliação facilita o entendimento das exigências organizacionais. Dutra (2015) correlaciona metacognição à clareza de indicadores, sustentando que reflexões estruturadas tornam explícitas as expectativas do cargo.

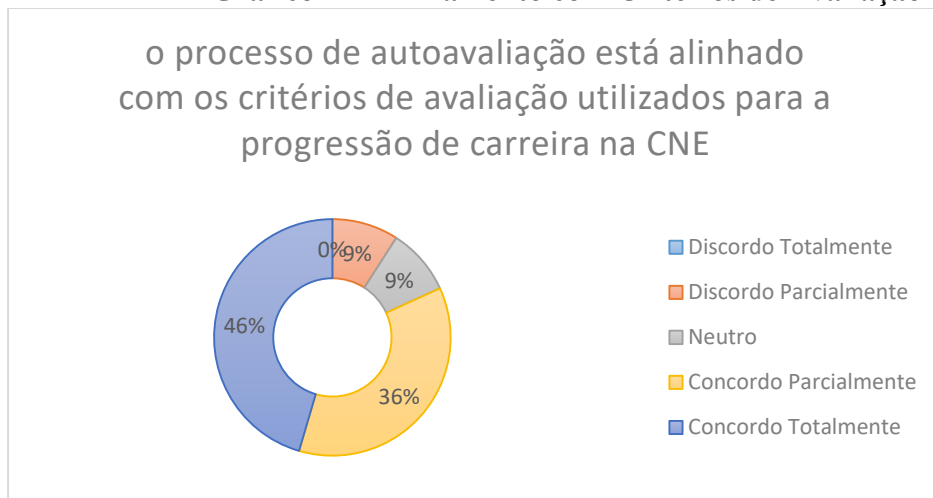
Gráfico 6 - Impacto nos Resultados de Carreira



Fonte: Elaboração própria, 2025

Conforme Araújo (2020), o mérito percebido é central na progressão. O consenso em torno do impacto direto dos resultados de autoavaliações reforça a integração entre Auto declarações e critérios meritocráticos.

Gráfico 7 - Alinhamento com Critérios de Avaliação



Fonte: Elaboração própria, 2025

O elevado grau de concordância aponta boa sinergia entre instrumentos reflexivos e normas de progressão. Gomes (2019) ressalta que consistência entre critérios formativos e somativos reduz vieses e fortalece a transparência.

4.1. Discussão dos Resultados

A análise integrada dos gráficos revela um panorama favorável à incorporação sistemática da autoavaliação como instrumento de desenvolvimento e progressão de carreira. Observa-se, em primeiríssimo lugar, que a identificação de áreas de melhoria (Gráfico 1) e o estabelecimento de metas claras (Gráfico 2) constituem fundamentos essenciais do modelo de autoavaliação orientada por objetivos, que evidencia a aplicabilidade prática das metas SMART descritas por Machado & Baptista (2019). Essas etapas iniciais corroboram o eixo metacognitivo de Dutra (2015), no qual o servidor monitora e regula seu desempenho a partir de parâmetros definidos.

Em seguida, a correlação positiva entre autoavaliação e crescimento profissional (Gráfico 3) reforça a perspectiva da justiça organizacional procedimental de Fleury & Fleury (2017), ao indicar que a participação activa do servidor legitima os processos avaliativos e reforça o comprometimento com os resultados institucionais. O papel do gestor, apontado no Gráfico 4, destaca-se como elemento mediador, conforme Alliprandini (2018), indicando que o feedback hierárquico é imprescindível para consolidar percepções de equidade e fortalecer a relação de confiança.

Por sua vez, a compreensão das expectativas institucionais (Gráfico 5) sinaliza sucesso na comunicação de critérios de desempenho, apoiando-se na abordagem de Silva & Cunha (2022) sobre competências reflexivas, que pressupõem clareza de indicadores para promover autoconhecimento preciso. A constatação do impacto nos resultados de carreira (Gráfico 6) e do alinhamento com critérios de avaliação (Gráfico 7) enseja reflexão sobre o arcabouço meritocrático delineado por Araújo (2020) e Gomes (2019), onde o mérito percebido, fundamentado em instrumentos transparentes, sustenta avanços hierárquicos e retributivos.

De forma integrada, esses achados apontam para a eficácia da autoavaliação quando articulada a: (a) critérios e metas SMART; (b) feedback estruturado do gestor; (c) instrumentos padronizados combinados a narrativas reflexivas; e (d) sistemas meritocráticos equânimes. Para além de confirmar as teorias apresentadas, evidencia-se a necessidade de desenvolver capacidades metacognitivas nos servidores e aprimorar a participação da gerência, condições imprescindíveis para a sustentação e ampliação dos benefícios observados.

5. CONCLUSÃO

A autoavaliação é um instrumento de análise e mensuração de desempenho muito eficaz e muito usual no contexto do sector público e que quando utilizado com senso de justiça e equidade pode se traduzir em uma progressão efectiva dos servidores públicos.

A presente investigação demonstrou que a autoavaliação, quando incorporada de forma estruturada e orientada por objetivos, constitui um mecanismo eficaz para a identificação de lacunas, definição de metas e promoção do autodesenvolvimento dos servidores da Comissão Municipal Eleitoral de Caála. Os resultados evidenciaram correlação positiva entre a prática reflexiva individual e a percepção de justiça procedimental, corroborando valor teórico dos modelos de Fleury & Fleury (2017) e Machado & Baptista (2019).

Além disso, a clareza de critérios e a participação ativa dos avaliados reforçam a transparência dos processos, alinhando-se ao arcabouço meritocrático descrito por Gomes (2019) e Araújo (2020). Tais achados sugerem que a implementação de plataformas eletrónicas integradas de autoavaliação, combinadas a programas de capacitação voltados ao fortalecimento das competências metacognitivas, poderá não apenas otimizar a progressão funcional, mas também consolidar uma cultura de responsabilidade e inovação na CNE de Caála.

Em suma, a sinergia entre instrumentos padronizados, feedback dos superiores hierárquico e narrativas reflexivas promove um ambiente favorável ao desenvolvimento contínuo e à retenção de talentos. Recomenda-se, portanto, que a Comissão Municipal Eleitoral de Caála consolide um sistema híbrido de autoavaliação, integrando ferramentas digitais, processos formativos e revisões periódicas dos critérios avaliativos, de modo a sustentar práticas de meritocracia e excelência no serviço público.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angola. (2022). Decreto Presidencial n.º 28/22: Aprova o Regime Jurídico da Avaliação de Desempenho dos Agentes de Educação. Diário da República Iª Série n.º 18.
- Angola. (2023). Decreto Presidencial n.º 225/23 de 30 de novembro: Plano de Desenvolvimento Nacional 2023-2027. Diário da República Iª Série n.º 227.
- Araújo, L. F. (2020). "A progressão de carreira no serviço público: desafios e perspectivas". *Revista Angolana de Administração Pública*, 5(1), 23-38.
- Alliprandini, A. A. (2018). *Avaliação de Desempenho: teoria e prática* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Cardoso, M. H., & Tinoco, J. P. (2017). *Autoavaliação no contexto organizacional: tipologias e aplicações*. Lisboa: Edições RH.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (10ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dutra, J. S. (2015). *Avaliação de Desempenho: teoria e prática em recursos humanos* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2017). *Gestão de Pessoas no Brasil: organizações e pessoas em busca de resultados* (3ª ed.). São Paulo: Pearson.
- Gil, A.C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5ª ed.) São Paulo: Atlas.
- Gomes, R. A. (2019). *Justiça Procedimental e Meritocracia no Serviço Público*. Coimbra: Almedina.
- Machado, R. P., & Baptista, L. A. (2019). "Autonomia e motivação: estudos em recursos humanos". *Revista Portuguesa de Gestão*, 12(3), 45-62.
- Marconi at al. (2019) *Fundamentos de metodologia científica*. (8ª ed.). São Paulo: Atlas.
- MAPTSS. (2018). *Regulamento de Avaliação de Desempenho no Setor Público Angolano*. Luanda: Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social.
- Meireles, M. (2024). Validação de escala Likert: 1- Conceito. *Revista Da Micro E Pequena Empresa (RMPE)*. DOI: <http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2024v18n1p14>
- Moura, F. C. (2019). *Práticas avaliativas no setor público: desafios e perspectivas*. Brasília: IPEA.
- Muhala, N. E. (2015). *Impacto da Avaliação do Desempenho na Função Pública Local Angolana: O Caso Particular de Luanda. Estudo Exploratório*. Instituto Superior de Educação e Ciências – Escola de Gestão.
- Pereira, C. J., & Santos, D. M. (2022). "Instrumentos de progressão de carreira: um estudo no setor público angolano". *Cadernos de Administração Pública*, 10(2), 77-94.

Santos, R. O., & Ferreira, M. D. (2020). "Autoavaliação formativa em organizações: contribuições à aprendizagem". *Revista Brasileira de Gestão de Pessoas*, 14(2), 88-105.

Silva, T. L., & Cunha, P. R. (2022). "Competências reflexivas e desempenho organizacional". *Cadernos de Gestão Pública*, 8(1), 115-130.

Teixeira, H. S. (2021). *Modelos de carreira no serviço público: análise comparativa*. Porto: Edições Sílabo.

O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade da autora.

ANEXOS

APÊNDICE I – QUSTIONÁRIO



INQUÉRITO DE PESQUISA: A INFLUÊNCIA DA AUTOAVALIAÇÃO NA PROGRESSÃO DE CARREIRA DOS FUNCIONÁRIOS DA COMISSÃO NACIONAL ELEITORAL (CNE) – CAÁLA, HUAMBO

Prezado(a) Colaborador(a),

Estamos a conduzir uma pesquisa para compreender a influência da autoavaliação na progressão de carreira dos funcionários da Comissão Nacional Eleitoral (CNE) da Caála, Huambo. O objectivo deste inquérito é analisar como a prática de autoavaliação pode impactar o crescimento e a mobilidade profissional dentro da instituição. Sua participação é fundamental para o sucesso deste estudo, e as suas respostas contribuirão significativamente para a melhoria dos processos de avaliação e Gestão de Recursos Humanos na CNE.

Informações Importantes:

- Sua participação é completamente voluntária.
- As respostas são confidenciais e anónimas.
- Não há respostas certas ou erradas. Sua opinião sincera é essencial.
- A pesquisa não deverá tomar mais que 10 minutos do seu tempo.

Ao participar deste inquérito, você estará colaborando com o aprimoramento das práticas de avaliação de desempenho e progressão de carreira na CNE, contribuindo para uma gestão pública mais eficiente e transparente.

Desde já, agradecemos imensamente a sua colaboração.

Atenciosamente,

Analdina N. H. Sacuva

Instituto Superior Politécnico Sol Nascente

Por favor, marque a alternativa que melhor descreve a sua opinião sobre as afirmações a seguir, utilizando a escala de Likert abaixo:

Escala de Likert:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo Parcialmente
- 3 – Neutro
- 4 – Concordo Parcialmente

- **5 – Concordo Totalmente**

- 1. Eu acredito que a autoavaliação ajuda a identificar minhas áreas de melhoria no trabalho.**
 - (1) Discordo Totalmente
 - (2) Discordo Parcialmente
 - (3) Neutro
 - (4) Concordo Parcialmente
 - (5) Concordo Totalmente
- 2. A realização de autoavaliação me permite traçar metas claras para o meu desenvolvimento profissional.**
 - (1) Discordo Totalmente
 - (2) Discordo Parcialmente
 - (3) Neutro
 - (4) Concordo Parcialmente
 - (5) Concordo Totalmente
- 3. A autoavaliação contribui directamente para o meu crescimento e progressão de carreira na CNE.**
 - (1) Discordo Totalmente
 - (2) Discordo Parcialmente
 - (3) Neutro
 - (4) Concordo Parcialmente
 - (5) Concordo Totalmente
- 4. Eu sinto que minha autoavaliação é considerada durante as avaliações de desempenho feitas pela liderança.**
 - (1) Discordo Totalmente
 - (2) Discordo Parcialmente
 - (3) Neutro
 - (4) Concordo Parcialmente
 - (5) Concordo Totalmente
- 5. A autoavaliação me ajuda a entender melhor as expectativas da organização para o meu desempenho.**
 - (1) Discordo Totalmente
 - (2) Discordo Parcialmente
 - (3) Neutro
 - (4) Concordo Parcialmente
 - (5) Concordo Totalmente
- 6. Eu acredito que os resultados das autoavaliações impactam directamente na minha progressão de carreira dentro da CNE.**
 - (1) Discordo Totalmente
 - (2) Discordo Parcialmente
 - (3) Neutro
 - (4) Concordo Parcialmente
 - (5) Concordo Totalmente

7. **As autoavaliações promovem um ambiente de maior transparência na organização, principalmente no que diz respeito a promoções e avanços profissionais.**
 - (1) Discordo Totalmente
 - (2) Discordo Parcialmente
 - (3) Neutro
 - (4) Concordo Parcialmente
 - (5) Concordo Totalmente
8. **Sinto que a autoavaliação oferece uma oportunidade para expressar minhas preocupações sobre a minha evolução profissional.**
 - (1) Discordo Totalmente
 - (2) Discordo Parcialmente
 - (3) Neutro
 - (4) Concordo Parcialmente
 - (5) Concordo Totalmente
9. **A autoavaliação me faz sentir mais responsável pelo meu desempenho e pelo meu próprio desenvolvimento.**
 - (1) Discordo Totalmente
 - (2) Discordo Parcialmente
 - (3) Neutro
 - (4) Concordo Parcialmente
 - (5) Concordo Totalmente
10. **Eu sinto que o processo de autoavaliação está alinhado com os critérios de avaliação utilizados para a progressão de carreira na CNE.**
 - (1) Discordo Totalmente
 - (2) Discordo Parcialmente
 - (3) Neutro
 - (4) Concordo Parcialmente
 - (5) Concordo Totalmente

Instruções Finais:

- Após completar este questionário, por favor, entregue-o a responsável pela pesquisa
- Se você tiver dúvidas ou gostaria de fornecer sugestões adicionais, fique à vontade para fazê-lo.