



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 DOS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO NO ENGAJAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS
DO HOSPITAL SANATÓRIO DO HUAMBO**

AUTORA: ESTER NACUPIA CALEI

DOCENTE: ELISEU CHIPACO, Ph.D.

HUAMBO, 2025

A INFLUÊNCIA DOS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ENGAJAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS DO HOSPITAL SANATÓRIO DO HUAMBO

Ester Nacupia Calei¹ - ISPSN

RESUMO

A pesquisa sobre a Influência dos processos de Avaliação de Desempenho no engajamento dos funcionários, teve como objetivo geral compreender de que maneira os processos de avaliação de desempenho influenciaram o engajamento dos funcionários do Hospital Sanatório do Huambo. Para tanto, adoptou-se uma abordagem predominantemente qualitativa, complementada por um inquérito por questionário estruturado que conferiu maior robustez à recolha de dados, aplicou-se um questionário fechado a uma amostra diversificada de servidores, que mensurou variáveis como nível de satisfação com os critérios avaliativos, frequência de retorno de desempenho e autoconceito de engajamento. A triangulação desses métodos assegurou tanto a profundidade interpretativa dos dados qualitativos quanto a validade estatística dos resultados. Os achados revelaram que, quando os critérios de avaliação foram definidos de forma participativa e transparentes, aliados a feedback contínuo e à vinculação com programas de formação (nos termos da Lei n.º 26/22), os servidores manifestaram maior motivação intrínseca e comprometimento com a missão institucional. Observou-se também que instrumentos baseados em competências e metas SMART, apoiados por rubricas claras e comitês de calibração, reduziram vieses e aumentaram a legitimidade percebida do processo. Concluiu-se que um sistema de avaliação de desempenho integrado que combinou métodos por competências, Gestão por Objectivos e feedback 360° fomentou a confiança dos funcionários e potencializou o engajamento. As recomendações finais incluíram a capacitação regular de avaliadores, a criação de comissões paritárias para revisão de indicadores, ciclos semestrais de devolutiva e incentivos não monetários de reconhecimento. Essas medidas foram apontadas como essenciais para consolidar um ambiente organizacional motivador e eficiente.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Engajamento. Funcionário. Administração Pública.

ABSTRACT

The study on the influence of performance appraisal processes on employee engagement aimed to understand how these appraisal processes affected the engagement of staff at the Hospital Sanatório do Huambo. To this end, a predominantly qualitative approach was adopted, supplemented by a structured questionnaire survey that provided greater robustness in data collection. A closed-ended questionnaire was administered to a diverse sample of employees, measuring variables such as satisfaction with evaluation criteria, frequency of performance feedback, and self-perceived engagement. The triangulation of these methods ensured both the interpretative depth of the qualitative data and the statistical validity of the results. The findings revealed that when appraisal criteria were defined participatively and transparently combined with continuous feedback and linkage to training programs (in accordance with Law No. 26/22) employees exhibited higher intrinsic motivation and stronger commitment to the institution's mission. It was also observed that competency-based instruments and SMART objectives, supported by clear rubrics and calibration committees, reduced biases and increased the perceived legitimacy of the process. It was concluded that an integrated performance appraisal system, which combined competency models, Management by Objectives, and 360° feedback, fostered staff trust and enhanced engagement. Final recommendations included regular training for evaluators, the creation of joint committees to review performance indicators, semi-annual feedback cycles, and non-monetary recognition incentives. These measures were identified as essential to consolidating a motivating and efficient organizational environment.

Keywords: Performance Evaluation. Engagement. Employee. Public Administration.

¹ Estudante do 4º ano no curso de licenciatura de Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior Politécnico Sol Nascente no ano 2024/2025

1. INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho ocupa posição estratégica na gestão de recursos humanos do setor público, dado o seu impacto directo sobre o engajamento e o desempenho organizacional. Quando o processo é estruturado de forma clara, imparcial e transparente, tende a motivar os servidores, a alinhar expectativas entre gestores e colaboradores e a consolidar o compromisso com os objetivos institucionais. Em contrapartida, práticas avaliativas deficientes por exemplo, falta de critérios objectivos, ausência de feedback construtivo ou percepção de injustiça podem gerar desmotivação, insatisfação e resistência às políticas implementadas pela administração pública.

Na literatura especializada, a avaliação de desempenho é apontada como um dos mecanismos mais relevantes para a tomada de decisão em recursos humanos, pois fornece dados que sustentam ações de formação, progressão funcional e reconhecimento (Chiavenato, 2014; Caetano, 2008). Complementando essa visão, Chiavenato (2023) define avaliação do desempenho como uma apreciação sistemática do desempenho individual, considerando as actividades atribuídas, as metas e resultados esperados, bem como o potencial de desenvolvimento do trabalhador. Dessa forma, um sistema avaliativo bem desenhado não apenas mede resultados, mas também orienta intervenções gerenciais que promovem o desenvolvimento profissional e a eficácia institucional.

No contexto da Administração Pública em Angola, a Lei de Base n.º 26/22 da Função Pública veio modernizar os procedimentos e princípios de gestão, que estabelece diretrizes que influenciam diretamente a forma como os processos de avaliação são conduzidos (Governo de Angola, 2022). Neste contexto a lei n.º 26/22: De bases da Função Pública no seu artigo n.º 4 na alínea a), define a Função Pública como um conjunto de atribuições permanentes ou transitórias de carácter profissional, exercida por funcionários e agentes nos órgãos, organismos e serviços da Administração Pública, mediante qualquer modalidade de vínculo de emprego público. A mesma lei refere no seu artigo n.º 4 na alínea e), que o Funcionário é a pessoa que desempenha funções permanentes na Administrativa Pública e que possui um vínculo de emprego por nomeação. Neste contexto a Avaliação de Desempenho pode gerar impactos de tamanha relevância no engajamento dos servidores público tendo em vista a Clareza de objetivos e expectativas, pois, quando bem definidos pode ajudar esses mesmo Funcionários a entenderem o que se espera deles. A mesma pode ter impacto significativo no que concerne a Justiça, Transparência no Processo e Impacto na progressão de carreira e remuneração.

O tema A Influência dos Processos de Avaliação de Desempenho no Engajamento dos Funcionários do Hospital Sanatório do Huambo possui grande relevância para autora, no âmbito académico e social, pois, contribui para uma melhor compreensão e aprimoramento das práticas de gestão de pessoas no sector público. Compreender e melhorar os processos de avaliação de desempenho na administração pública de concreto no Hospital Sanatório do Huambo pode resultar em um serviço mais eficiente e de maior qualidade para os cidadãos. Funcionários mais engajados tendem a desempenhar suas funções com maior dedicação, de modos a impactar positivamente a prestação de serviços essenciais para a Sociedade. Este estudo justifica-se pela necessidade de entender como os processos de avaliação de desempenho influenciam a motivação, o comprometimento e a produtividade dos funcionários da administração pública com foco no Hospital Sanatório do Huambo. A pesquisa buscou contribuir para melhoria dos processos de avaliação no sector público, essencial para fornecer ideias para que passam auxiliar gestores e formuladores de práticas mais justas, transparentes e eficazes. Dessa forma, este estudo não apenas amplia o conhecimento sobre o tema, mas também pode oferecer sugestões para aprimorar o engajamento e desempenho dos servidores públicos.

No contexto do presente estudo, a Problemática do estudo pode ser definida com base fundamentais que se refere às características da sistemática de funcionamento do serviço público e nas características dos mecanismos avaliação tradicionalmente utilizados nas organizações públicas. O mesmo vem identificar os aspectos reactivos a descontinuidade de acções administrativas, que sofrem alterações significativas em função das mudanças governamentais; o conseqüente carácter transitório das chefias em organizações públicas; a inexistência de uma política bem-definida para os Recursos Humanos, a falta de motivação e a estagnação típica dos funcionários; e, finalmente, a ausência de perspectiva de crescimento profissional oferecida aos funcionários. Assim, pretendemos responder ao seguinte problema: De que maneira o processo de Avaliação de Desempenho influencia no Engajamento dos Funcionários do Hospital Sanatório do Huambo? A orientação do estudo para responder a estas questões tem como intuito as seguintes questões de investigação: Quais são os principais critérios e métodos utilizados na Avaliação de Desempenho dos funcionários do Hospital Sanatório do Huambo? De que forma os funcionários percebem a justiça e a transparência do processo de Avaliação de Desempenho? Quais são os efeitos da Avaliação de Desempenho na motivação, produtividade e comprometimento dos funcionários do hospital? Quais medidas podem ser adoptadas para melhorar o processo de Avaliação de Desempenho e fortalecer o engajamento dos funcionários do Hospital Sanatório do Huambo? Para dar resposta ao nosso problema levantamos temas como objectivo geral entender a Influência do Processo de Avaliação de Desempenho no Engajamento

dos Funcionários na Administração Pública, concretamente no Hospital Sanatório do Huambo, município sede. Tendo como objectivos específicos: Analisar os critérios e métodos utilizados na Avaliação de Desempenho dos funcionários na Administração Pública; Investigar a percepção dos funcionários sobre a justiça, transparência e impacto da Avaliação de Desempenho no ambiente de trabalho; Propor estratégias para aprimorar os processos de Avaliação de Desempenho, visando aumentar o engajamento e a eficiência dos funcionários. Na parte metodológica foi desenhada Quanto para abordagem ou paradigma Misto, quanto aos seus Objectivo foi propostos o Exploratório e Descritivo, para maior robustez propôs-se o Estudo Bibliográfico e o Estudo de Caso, com os instrumentos de recolha de dados o Inquéritos e Entrevistas Semiestruturada, terá como amostragem da pesquisa funcionários do Hospital Sanatório do Huambo.

A estruturação do trabalho esta subdivido em seis secções das quais consta a Introdução, a Fundamentação Teórica, os Processos Metodológicos, a Análise e Discussão de Resultados, as Considerações Finais, e a respectiva Referência Bibliográfica, consta em Anexos o instrumento de recolha de dados utilizados para sustentação da pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Conceitos: Avaliação de Desempenho, Engajamento dos Funcionários, Administração Pública

A avaliação de desempenho é reconhecida como um dos processos mais relevantes na Gestão de Recursos Humanos, pois fornece informações fundamentais para a tomada de decisão e para o desenvolvimento de estratégias que promovam o engajamento e a eficiência dos funcionários (Chiavenato, 2014; Caetano, 2008). No contexto da Administração Pública em Angola, a Lei de Base n.º 26/22 da Função Pública veio modernizar os procedimentos e princípios de gestão, onde estabeleceu diretrizes que influenciam directamente a forma como os processos de avaliação são conduzidos (Governo de Angola, 2022).

A avaliação de desempenho é entendida como um processo sistemático pelo qual se mensura a eficácia e a eficiência dos colaboradores com base em critérios previamente estabelecidos (Chiavenato, 2014; Tchitchi, 2019). De acordo com Chiavenato (2014), esse processo não só facilita o alinhamento dos objectivos individuais com os organizacionais, mas também promove o desenvolvimento pessoal por meio de feedback e treinamento. Além disso, a avaliação de desempenho é um mecanismo estratégico para detectar potenciais lacunas e aprimorar a motivação dos funcionários (Caetano, 2008). Alves (2016) afirma que a Avaliação do Desempenho é vista, por uns, como um castigo ou como um instrumento de controlo; por outros, é vista como algo que melhora a performance dos funcionários e o desempenho organizacional. Podemos traduzir o termo performance para Língua Portuguesa pela palavra desempenho.

A literatura angolana sobre o tema revela uma visão ambivalente e crítica acerca dos processos de avaliação de desempenho na Administração Pública. Por um lado, estudos como os de Tchitchi (2019) e Muhala (2015) reconhecem que a avaliação de desempenho é considerada um instrumento indispensável para a melhoria dos serviços públicos e para a identificação de necessidades de desenvolvimento dos funcionários. Por outro lado, há forte ênfase nas dificuldades enfrentadas durante a implementação desses processos, tais como a ausência de critérios objectivos, a falta de treinamento adequado dos avaliadores e a percepção de arbitrariedade e burocracia por parte dos servidores.

A promulgação de novas normas, como a Lei de Bases da Função Pública (Lei n.º 26/22), tem impulsionado debates sobre a modernização dos sistemas avaliativos no sector público. Segundo a literatura, lei busca promover uma maior transparência, equidade e alinhamento dos

processos de avaliação com os objectivos estratégicos da administração; contudo, a prática ainda enfrenta desafios na integração entre os diferentes níveis avaliativos e na consolidação de uma cultura de feedback construtivo (JM Advogado, 2022). Os estudos angolanos apontam que, embora a avaliação de desempenho possua um potencial transformador, sua eficácia depende fortemente de uma implementação que supere as limitações actuais, onde se investe em capacitação, que se define critérios claros e para promover uma comunicação efectiva entre avaliadores e avaliados. Essa perspectiva crítica evidencia a necessidade de reformas continuadas para que o processo se torne verdadeiramente uma ferramenta de engajamento e melhoria contínua na Administração Pública.

2.2. Modelos e Métodos de Avaliação

Diversos modelos de avaliação têm sido propostos na literatura entre os quais destacam-se a avaliação 360°, a autoavaliação, e a avaliação feita por superiores (Tchitchi, 2019; Santos & Odellius, 2007). Cada modelo apresenta vantagens e desafios, enquanto a avaliação 360° permite uma visão abrangente e multifacetada do desempenho, a autoavaliação promove a autonomia e o autoconhecimento dos profissionais. Tais metodologias requerem treinamento específico dos avaliadores para evitar vieses e erros comuns, como o efeito “halo” e a centralidade (Silva & Neves, 2003). A avaliação de desempenho tem sido objecto de diversas tipologias e modelos, cada um com características específicas que visam atender às necessidades organizacionais e promover tanto a melhoria dos processos quanto o desenvolvimento dos colaboradores. A seguir, abordam-se os principais tipos de avaliação de desempenho, em destaque suas metodologias, vantagens e desafios.

2.2.1. Avaliação pelo Superior Hierárquico

Também conhecida como avaliação tradicional, essa modalidade é realizada pelo chefe imediato ou gestor do colaborador. O método deste modelo o avaliador utiliza um conjunto de critérios previamente definidos para mensurar o desempenho do subordinado. O Modelo tem a Vantagem pela simplicidade, facilidade de implementação e um maior controlo da alta direcção sobre as métricas avaliativas. O mesmo tem a desvantagem do Risco de subjectividade, viés pessoal e a possibilidade de favorecimento ou punição não fundamentada, caso não haja critérios bem estabelecidos (Chiavenato, 2014).

2.2.2. Autoavaliação e Avaliação de 360 Graus

Nesse modelo, o próprio colaborador analisa seu desempenho, identificando pontos fortes e áreas de melhoria. O método utilizado na Autoavaliação é em que o funcionário preenche um questionário ou relectório avaliativo com base em metas, competências e resultados esperados. A Autoavaliação tem a Vantagem de promove a auto-reflexão e o autoconhecimento, e incentiva a proatividade na busca por desenvolvimento e aprendizado. A mesma enfrenta desafios de poder haver discrepância entre a autoavaliação e a avaliação realizada pelo gestor e riscos de subestimação ou superestimação das próprias capacidades (Chiavenato, 2014).

O modelo de Avaliação 360 Graus envolve múltiplas fontes de feedback, incluindo superiores, pares, subordinados e, em alguns casos, clientes ou parceiros externos. A avaliação é realizada por um grupo diversificado de avaliadores, que fornece uma visão ampla e multidimensional do desempenho do colaborador. Tem a vantagem porque reduz a possibilidade de viés, uma vez que o feedback vem de diferentes perspectivas e facilita a identificação de áreas de desenvolvimento que talvez não fossem percebidas pelo único superior hierárquico. Os desafios enfrentados pelo mesmo é por requer um processo bem estruturado e treinamento dos avaliadores para garantir a consistência das informações e pode aumentar o nível de complexidade e o tempo necessário para a análise dos resultados (Tchitchi, 2019).

2.2.3. Avaliação por Objectivos (Management by Objectives – MBO)

O modelo por objectivos é fundamentado na definição, negociação e mensuração de metas e resultados previamente estabelecidos entre o gestor e o colaborador. Os objectivos são específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais (SMART). A avaliação é feita com base no atingimento desses objectivos como métodos para avaliação. O mesmo modelo avaliativo tem a vantagem de focaliza directamente os resultados e metas organizacionais e incentiva o comprometimento do colaborador ao envolvê-lo na definição dos objectivos. Tem como desafios requer que os objectivos estejam bem alinhados com as estratégias da organização e pode ser limitada em contextos onde o trabalho não é facilmente quantificável (Chiavenato, 2014).

2.2.4. Avaliação por Competências

Este tipo de avaliação concentra-se na identificação e mensuração das competências essenciais para o desempenho do cargo, isto é, os conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que o colaborador deve demonstrar. Os métodos são definidos conjuntos de competências com pesos específicos e, a partir de escalas de avaliação (por exemplo, de “não demonstrada” a “altamente demonstrada”), o desempenho é mensurado. A Avaliação por Competências tem a vantagem de proporcionar uma visão mais abrangente do potencial e das capacidades do profissional e favorece o desenvolvimento e a capacitação dos funcionários ao identificar pontos específicos de melhoria. A avaliação pode ser subjectiva se os critérios não forem bem definidos e exige investimento em treinamento para que os avaliadores possam interpretar e aplicar as escalas com precisão (Silva & Neves, 2003), assim, torna um desafio para aplicação efectiva.

2.2.5. Avaliação por Indicadores de Desempenho

Comumente utilizada em ambientes onde os resultados podem ser quantificados, essa abordagem utiliza indicadores e métricas objectivas, como produtividade, qualidade do serviço, tempo de resposta e outros para avaliar o desempenho dos colaboradores. Os métodos são determinados indicadores-chave de desempenho (KPIs) e, por meio de dados quantitativos, compara-se o desempenho real com as metas estabelecidas. Este modelo de Avaliação de desempenho tem vantagem porque reduz a subjectividade, baseando-se em dados objectivos e facilita a comparação entre diferentes períodos e colaboradores. E enfrenta desafios porque pode não capturar aspectos qualitativos, como a criatividade, o relacionamento interpessoal ou a capacidade de liderança e requer sistemas de monitoramento e registro de dados eficientes, o que pode elevar os custos operacionais (Deloitte, 2024).

Cada tipo de avaliação de desempenho possui suas características particulares que podem se adequar de forma mais ou menos eficaz ao perfil da organização e das funções exercidas. Na Administração Pública e especialmente no contexto de instituições em Angola, onde a modernização dos processos de gestão de pessoas está em curso a escolha do tipo ou do modelo a ser implementado deve considerar a necessidade de transparência, equidade, feedback contínuo e alinhamento com as diretrizes legais, como estabelecido na Lei de Bases da Função Pública (Lei n.º 26/22). A combinação dos diferentes tipos, através de modelos híbridos, tem se mostrado uma estratégia interessante para mitigar as limitações de cada abordagem isoladamente. Assim, investir em treinamentos, definir critérios objectivos e promover uma cultura de feedback são

medidas essenciais para potencializar os benefícios da avaliação de desempenho, contribuindo significativamente para o engajamento e a eficácia dos funcionários (Deloitte, 2024).

2.3. O Papel da Avaliação no Engajamento

2.3.1. Engajamento

Hansen et al. (2018) concebem o engajamento como um estado psíquico positivo, dirigido ao trabalho e marcado por três dimensões centrais: vigor, dedicação e absorção. Diferentemente de respostas transitórias, o engajamento configura-se como um envolvimento persistente, focalizado num objecto ou comportamento profissional específico. Do ponto de vista organizacional e individual, trata-se de um estado desejável, pois colaboradores engajados mostram maior motivação para contribuir com o desenvolvimento da instituição, favorecendo a consecução de resultados positivos e a mitigação de efeitos adversos.

Segundo Siqueira et al. (2014), o conceito de engajamento é atribuído a Kahn na década de 1990. Este autor introduziu o conceito de engajamento e desengajamento pessoal. O engajamento e o desengajamento no trabalho são comportamentos pelos quais as pessoas trazem ou deixam seus eus, durante o desempenho das tarefas. Ela apresenta as principais condições de trabalho nas quais as pessoas tendem a se engajar ou desengajar pessoalmente: significância, segurança e disponibilidade. Segundo Simpson (2009), o engajamento pessoal é posteriormente descrito como o emprego ou expressão de uma pessoa no trabalho, seja fisicamente, emocionalmente ou cognitivamente. Um empregado desengajado teria comportamentos exatamente opostos aos de um empregado engajado, ou seja, estaria em estado de retirada ou defesa, seja física, emocional ou cognitiva no decorrer do desempenho de suas tarefas. Outra concepção foi estabelecida por Schaufelli et al. (2002) que também se refere a engajamento no trabalho como um constructo distinto de *Burnout*. Este autor define engajamento como um sentimento de realização, um estado de realização ligado ao trabalho que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Vigor é caracterizado por elevados níveis de energia e resiliência mental, o desejo de investir esforços no trabalho, a persistência para superar as dificuldades. Dedicação refere-se a estar fortemente envolvido e entusiasmado com trabalho, experimentando senso de significância, inspiração, orgulho e desafio. Absorção é caracterizada por concentração com prazer, de modo que o tempo passa rapidamente e o trabalhador tem dificuldades em se desconectar do trabalho.

Tims e Bakker (2010) ressaltam para que haja um engajamento efectivo é necessário os recursos em três níveis: Organizacional, Interpessoal e de Interações sociais e de três tarefas, na Organização posicionam-se Remuneração, Clareza de papéis, Segurança no Trabalho,

Oportunidade de progressão de carreira, etc. Na perspectiva interpessoal e de interação sociais, estão arrolados o apoio do superior hierárquico e dos colegas de trabalho, a coesão entre colegas, a harmonia na equipa, entre outros. Já a nível da tarefa, observam-se a variedade de tarefas, o significado e a identificação do trabalhador para com o trabalho, autonomia para realização das tarefas, o feedback recebido, entre outros. Segundo Oliveira e Rocha (2017), as características do trabalho e da liderança influenciam o engajamento, o apoio social de colegas, a qualidade das relações entre o gestor e seus funcionários, em síntese os ambientes ricos em recursos tem um bom engajamento no trabalho e níveis de satisfação elevados para a organização.

2.4. Mudanças Legislativas e Impactos na Gestão Pública

A promulgação da Lei de Base n.º 26/22 (22 de Agosto de 2022) marcou um avanço significativo no regime laboral da Função Pública em Angola, que revogou dispositivos anteriores e modernizou os critérios de contratação, avaliação e progressão na carreira (JM Advogado, 2022). Essa legislação enfatiza a importância dos princípios de transparência, equidade e meritocracia, que devem reflectir na metodologia de avaliação de desempenho adoptada pelos órgãos públicos.

A Lei de base da função pública (26/22) no seu artigo 60º ressalta sobre os princípios da Gestão de Desempenho, onde enuncia que:

A gestão de desempenho consiste no conjunto de procedimentos relacionados com a definição, acompanhamento, premiação e avaliação e actividades a realizar pelas equipas e funcionários, visando a melhoria contínua da eficiência e da eficácia do desempenho e reforçando a cultura de valorização do mérito e da excelência, bem como a melhoria dos serviços prestados pelos cidadãos. (Angola, 2022, p.6061).

Em Angola, as pesquisas sobre avaliação de desempenho na Administração Pública ainda são emergentes. Estudos como o de Muhala (2015) e Tchitchi (2019) demonstram que, embora haja avanços, os desafios relacionados à aplicação prática dos novos preceitos legais e à adequação dos processos de avaliação ainda são intensos. A literatura enfatiza a necessidade de maior investimento em capacitação e de uma revisão dos instrumentos de avaliação para torná-los mais aderentes à realidade dos funcionários públicos.

Nestas mudanças serão implicações para os funcionários públicos, conforme disposto na nova lei, o conceito de avaliação passou a integrar aspectos ligados ao desempenho individual e ao resultado institucional. Isso implica uma reestruturação dos processos existentes para alinhar os objetivos estratégicos dos órgãos públicos às práticas de gestão de recursos humanos. Estudos de caso na Administração Pública local, como o realizado em Luanda (Muhala, 2015) e no Hospital Sanatório do Huambo (Tchitchi, 2019), evidenciam desafios relacionados à aplicação

prática desses novos preceitos, sobretudo no que diz respeito ao comprometimento e à motivação dos funcionários. A Lei de base nº 26/22 (2022) ressalta que “O regime e critérios de avaliação do desempenho e de premiação dos funcionários públicos e dos órgãos, organismos e serviços públicos é objecto de regulação em acto normativo específico”.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi realizado um estudo com elaboração de revisão bibliográfica, tendo como meios de fundamentação teórica as revistas académicas e científicas disponíveis *on-line* e também em versões impressas, onde foi reunido e comparados os diferentes dados encontrados. Foi igualmente utilizados meios técnicos como: computador para digitalização e formatação do trabalho, impressora para impressão do conteúdo, bloco de notas, lápis, e esferográficas para anotações de aspectos essenciais, e excel para traduzir os dados em números percentuais. Foi também apresentados os procedimentos metodológicos definidos para este estudo, com intuito de responder ao problema de pesquisa sobre a influência dos processos de Avaliação de Desempenho no engajamento dos funcionários do Hospital Sanatório do Huambo.

O tema A influência dos Processos de Avaliação de Desempenho no Engajamento dos Funcionários do Hospital Sanatório do Huambo, consistiu em uma Abordagem essencialmente Qualitativa auxiliado por instrumentos de recolha de dados de Quantitativa para maior celeridade e maior robustez tornou-se, assim, em uma abordagem Mista onde Dantas, M. e Cavalcante, V., (2006) enuncia que quanto à natureza, a presente pesquisa é qualitativa e quantitativa, consistindo em uma fusão dos dois tipos citados. Infere que a pesquisa qualitativa pode descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

Já a pesquisa quantitativa consiste em instrumentos estruturados, como o questionário, por exemplo e seu objectivo é mensurar e permitir o teste de hipóteses, já que os resultados são concretos e menos passíveis a erros de interpretação”, mas por se tratar de *Design* não Experimental servirá para concretização do objectivo geral que gira em torno de entender a Influência do Processo de Avaliação de Desempenho no Engajamento dos Funcionários na Administração Pública, concretamente no Hospital Sanatório do Huambo, município sede.

Os objectivos desta investigação enquadram-se no âmbito de uma pesquisa exploratória, cujo propósito é proporcionar uma compreensão panorâmica e preliminar do processo de avaliação de desempenho. Esse tipo de estudo prioriza a geração de hipóteses, a identificação de padrões emergentes e a descoberta de ideias e intuições que possam orientar investigações subsequentes. Por outro lado, a pesquisa descritiva focaliza-se na sistematização e na descrição

detalhada das propriedades de um fenómeno ou de uma população, permitindo caracterizações mais precisas (Hair et al., 2005).

O aspecto que também justifica o uso do estudo exploratório neste trabalho é o facto de que a teoria sobre Avaliação de desempenho ainda está em fase de construção no contexto angolano, principalmente no município sede do Huambo. Foi Descritivo onde Vilelas (2016) considera que o Estudo descritivo é o tipo de estudo que procura conhecer as características de determinada população/fenómeno, ou estabelecer relações entre variáveis, quanto aos Procedimentos técnicos será orientado pelo Estudo Bibliográfico que como diz Vilelas (2016) são informações têm sempre a procedência de documentos escritos, pois, essa é a forma uniforme de que se emitem as informações científicas, o mesmo autor reforça que os Estudos Bibliográficos são elaborados a partir de material já publicado, constituído principalmente por livros, artigos de periódicos e, actualmente, de material disponibilizado na internet.

A colecta de dados foi realizada no período de Março a Junho de 2025, primeiramente utilizou-se a pesquisa bibliográfica sobre o tema. Segundo Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida pela pesquisa bibliográfica. (Gil, 2009) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

O Estudo de Caso, que segundo Vilelas (2016) Os estudos de caso enquadram-se numa abordagem qualitativa e são frequentemente utilizados para obtenção de dados na área dos estudos organizacionais, foi no Hospital Sanatório do Huambo, um centro de saúde localizado com mais de 50 funcionários, situado no município sede da província do Huambo, para o Instrumentos de Recolha de Dados foi utilizado o Inquérito por questionário estruturado com a escala de Likert que mensurou e quantificou a percepção dos funcionários do Hospital Sanatório do Huambo sobre os processos de Avaliação de Desempenho, que teve uma amostra não probabilista de 15 funcionários que participaram na pesquisa cumprindo as questões éticas e de confidencialidade, tendo a Lei de bases da Função Pública como elemento base para o prisma da pesquisa para a Análise documental.

As limitações na pesquisa foi a entrevista semiestruturada não realizada com o Director de Recursos Humanos do Hospital Sanatório do Huambo, pois, a mesma daria um maior enriquecimento na nossa abordagem para contrastar com os dados recolhidos por meio do inquérito mediante as afirmações dos participantes da pesquisa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

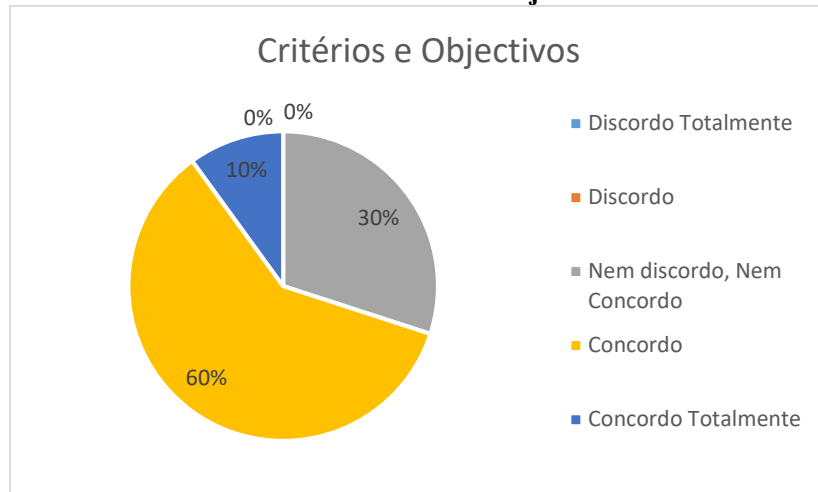
Tabela 1 - Perfil dos participantes

Perfil		Percentual (%)
Gênero	Feminino	60%
	Masculino	40%
	Prefiro não informar	0%
Faixa etária	Até 25 anos	20%
	26 aos 35 anos	40%
	36 aos 45 anos	10%
	46 aos 55 anos	30%
	Acima de 55 anos	0%
Nível de Escolaridade	Ensino Médio Completo	0%
	Ensino Técnico Profissional	10%
	Ensino Superior (Licenciatura)	60%
	Pós-graduação	30%
Tempo de Serviço	Menos de 1 ano	0%
	1-3 anos	20%
	4-6 anos	40%
	7-10 anos	20%
	Mais de 10 anos	20%

Fonte: Elaborado pela autora

A amostra é composta por 60 % de respondentes do gênero feminino e 40 % do gênero masculino, o que reflecte uma maior representação feminina no Hospital Sanatório do Huambo. Em termos etários, 40 % estão na faixa de 26–35 anos e 30 % na faixa de 46–55 anos, o que indica experiência diversificada, mas com concentração em profissionais em início e meio de carreira. Quanto ao nível de escolaridade, 60 % possuem licenciatura e 30 % pós-graduação, o que demonstra um elevado grau de qualificação acadêmica. Observa-se ainda, que 20 % dos participantes têm mais de 10 anos de serviço, o que sugere consistência e retenção de servidores de longo prazo.

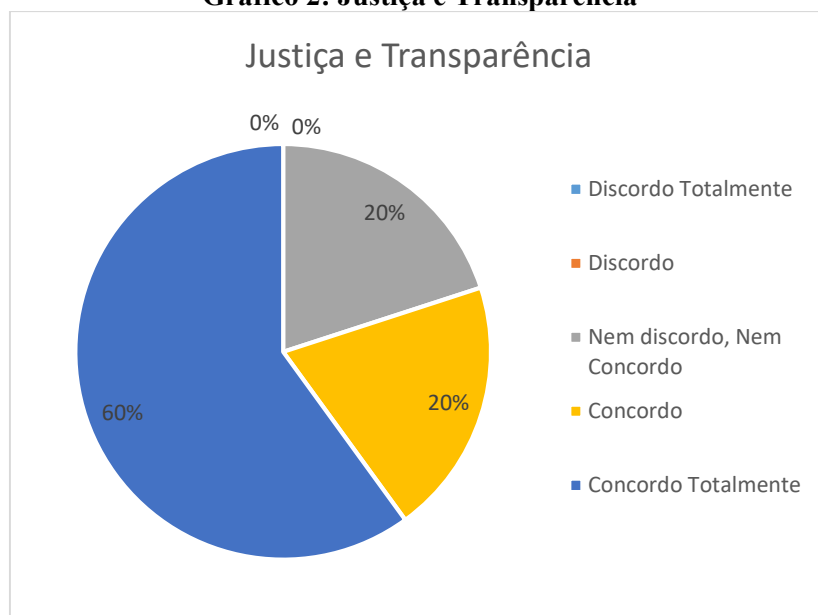
Gráfico 1: Critérios e Objectivos



Fonte: Elaborado pela autora

A maior parte dos inquiridos reconhece que os critérios e objectivos de avaliação estão claramente definidos. Esse alinhamento com metas SMART reforça o engajamento ao reduzir ambiguidades, conforme Silva (2018), que ressalta a importância de metas específicas e compartilhadas para gerar senso de propósito.

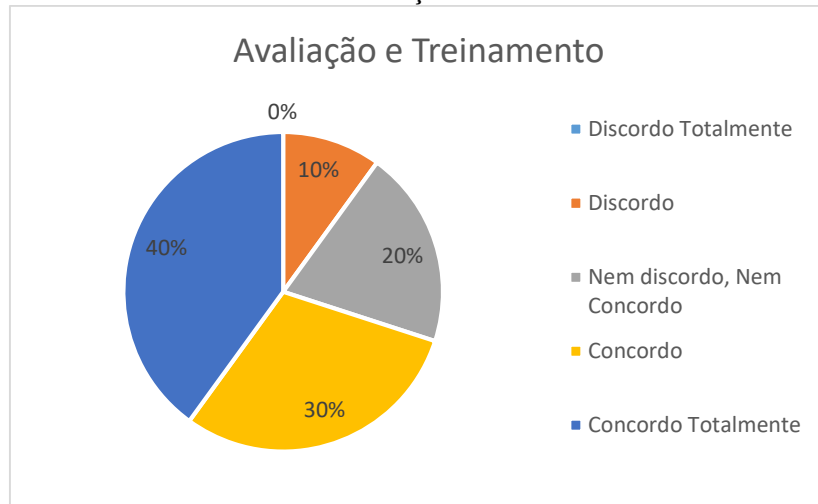
Gráfico 2: Justiça e Transparência



Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados indicam percepção majoritária de justiça procedimental e transparência no processo avaliativo. Esse achado corrobora Pereira & Oliveira (2021), que apontam a justiça procedimental como factor central para fortalecer a motivação intrínseca dos servidores.

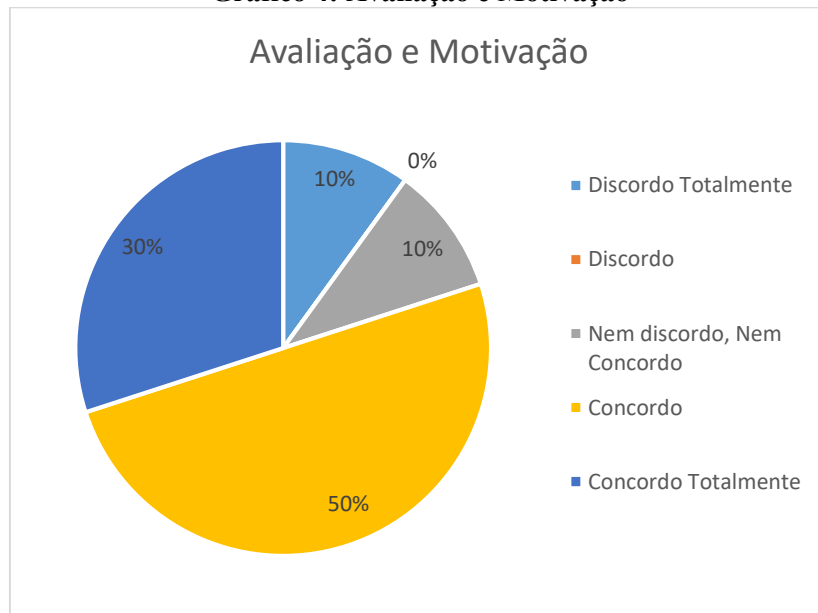
Gráfico 3: Avaliação e Treinamento



Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se forte associação entre avaliação de desempenho e acesso a ações formativas: a maioria afirma que, a partir dos resultados avaliativos, foram direccionados a treinamentos específicos. Isso está em consonância com o Art. 58 da Lei n.º 26/22, que institui a articulação obrigatória entre avaliação e capacitação contínua, e com Ferreira & Silva (2022), que destacam o feedback como motor de desenvolvimento profissional.

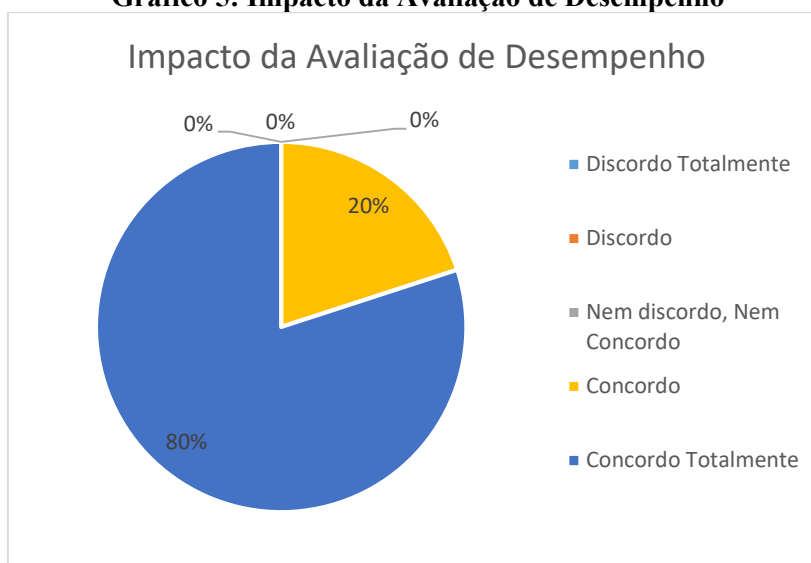
Gráfico 4: Avaliação e Motivação



Fonte: Elaborado pela autora

Os dados mostram que servidores que percebem avaliações justas e critérios claros também relatam níveis mais elevados de motivação. Essa relação apoiada teoricamente por Araújo (2017) evidencia que a clareza e o reconhecimento formal ampliam o comprometimento e a disposição para superar desafios.

Gráfico 5: Impacto da Avaliação de Desempenho



Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, o impacto global da avaliação de desempenho é considerado positivo por ampla maioria, o que aponta melhorias na comunicação interna, no alinhamento de expectativas e no clima organizacional. Esses efeitos confirmam Silva & Peres (2023), segundo os quais um sistema avaliativo robusto e multifacetico contribui para a eficácia institucional e para a qualidade dos serviços de saúde pública.

Em síntese, a análise quantitativa dos participantes e das percepções sobre os processos avaliativos reforça a fundamentação teórica: critérios claros, transparência e integração com formação contínua são pilares que sustentam o engajamento dos servidores no Hospital-Sanatório do Huambo, em conformidade com as diretrizes da Lei n.º 26/22.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação realizada no Hospital-Sanatório do Huambo demonstrou que processos de avaliação de desempenho estruturados em critérios claros, transparência procedimental e articulação com formação contínua são fundamentais para reforçar o engajamento dos servidores. Observou-se que, quando os objetivos são estabelecidos de forma participativa (Lei n.º 26/22, Art. 59), acompanhados de feedback regular e de acesso a treinamentos direcionados (Art. 58), cresce a percepção de justiça e de reconhecimento, o que, por sua vez, eleva a motivação intrínseca e reduz resistências ao processo avaliativo.

Desta feita, recomenda-se capacitação contínua de Avaliadores de modos a implementar cursos periódicos sobre uso de rubricas, mitigação de vieses e técnicas de feedback construtivo, em conformidade com o Art. 64 da Lei n.º 26/22. A Padronização de Instrumentos ao adoptar rubricas detalhadas para cada categoria profissional (conforme Lei n.º 26/22), ajustadas às competências clínicas e comportamentais exigidas no contexto da saúde mental. Os Ciclos Regulares de feedback de modos a estabelecer encontros semestrais de devolutiva individual, para alinhar progresso e metas futuras, de modo a manter o servidor informado e corresponsabilizado. A Comissão Paritária de Avaliação para criar um comitê composto por gestores e representantes de cada grupo funcional, para validar critérios, revisar indicadores e assegurar participação activa dos servidores. A Monitoramento de Clima Organizacional para que anualmente possa se aplicar, pesquisa de satisfação focada no processo avaliativo, no sentido de identificar gargalos e ajustar as práticas antes que se cristalizem insatisfações. O Reconhecimento e Incentivos não Monetários de modos a instituir cerimônias internas de menção honrosa e certificados de excelência, para valorizar publicamente os destaques e reforçar a cultura de mérito prevista no Art. 62 da Lei n.º 26/22.

A adopção dessas medidas contribuirá para consolidar um sistema de avaliação robusto, transparente e participativo, capaz de sustentar elevados níveis de engajamento e, consequentemente, aprimorar a qualidade do atendimento oferecido pelo Hospital-Sanatório do Huambo.

6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- Angola. Assembleia Nacional. (2022). Lei nº 26/22, de 22 de Agosto de 2022 (Lei de Bases da Função Pública). Diário da República.
- Angola. Assembleia Nacional. (2024). Decreto Presidencial nº 112/24 de 17 de Maio de 2024 (Regulamento que Estabelece os Procedimentos sobre o Recrutamento e Selecção de Candidatos na Administração Pública). Diário da República de Angola.
- Alves, M. P. G. P. (2016). Avaliação de Desempenho. Universidade Fernando Pessoa, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Porto
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho: O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Chiavenato, I. (2014). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Chavienato I. (2023) *Recursos Humanos “O Capital Humano das Organizações – Como atrair, aplicar, manter, desenvolver este valioso tesouro organizacional*. 11ª Edição. Atlas.
- Deloitte. (2024). *O impacto da avaliação de desempenho na motivação e engajamento dos colaboradores*. Recuperado de <https://vorecol.com/pt/blogs/blog-o-impacto-da-avaliacao-de-desempenho-na-motivacao-e-engajamento-dos-colaboradores>.
- Governo de Angola. (2022). *Lei de Bases da Função Pública - Lei n.º 26/22 de 22 de Agosto*. Diário da República.
- Hansen, R.; et all. (2018). Inteligência Emocional e Engajamento no Ambiente de Trabalho: Estudo Empírico a partir de Trabalhadores Gaúchos. *Revista Gestão Organizacional*.
- JM Advogado. (2022, 24 de outubro). *O que há de novo na nova Lei da Função Pública?* Recuperado de <https://www.jmadvogado.com/post/o-que-h%C3%A1-de-novo-na-nova-lei-da-fun%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblica>.
- Martins, V., Costa, L. V., Siqueira, M. M. M. (2014). O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. XVII SEMEAD – Seminários em Administração.
- Muhala, N. E. (2015). *Impacto da avaliação do desempenho na função pública local angolana: O caso particular de Luanda* [Tese de Mestrado, ISEC Lisboa]. Repositório Comum.
- Oliveira, L. B.; Rocha, J. C.(2017). Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo.
- Tchitchi, J. B. (2019). *A avaliação de desempenho: análise da percepção dos funcionários sobre a avaliação de desempenho (estudo de caso: Hospital Geral de Luanda)* [Tese de Mestrado, Universidade Aberta]. Repositório Aberto.
- Silva, J. P. (2020). *Metodologia Científica aplicada as Ciências Sociais (2ª ed.)*. Editora Académica.
- Vivaintra. (2018). *Motivação e avaliação do desempenho dos funcionários a distância*.
- Vivelas, J. (2016). *Investigação – O Processo de Construção do Conhecimento (3ª ed.)*. Editora Sílabos

O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade da autora

ÂPENDICE



Inquérito sobre Avaliação de Desempenho e Engajamento

A Influência dos Processos de Avaliação de Desempenho no Engajamento dos Funcionários do Hospital Sanatório do Huambo

Esta pesquisa é visa entender a influência do Processo de Avaliação de Desempenho no Engajamento dos Funcionários no Hospital Sanatório do Huambo. A mesma é essencialmente para fins académicos.

I. Dados de Perfil dos Inquiridos

Por favor, pedimos que responda às perguntas abaixo. Estas informações servirão apenas para análise estatística e serão mantidas em sigilo.

1. **Gênero**

- Masculino
- Feminino
- Outro / Prefiro não informar

2. **Faixa Etária**

- Até 25 anos
- 26–35 anos
- 36–45 anos
- 46–55 anos
- Acima de 55 anos

3. **Nível de Escolaridade**

- Ensino Médio completo
- Ensino Técnico / Profissionalizante
- Ensino Superior (Licenciatura / Bacharelado)
- Pós-graduação (Especialização / Mestrado / Doutorado)

4. **Cargo/Função**

(especificar: _____)

5. **Tempo de Serviço no Hospital Sanatório do Huambo**

- Menos de 1 ano
- 1–3 anos
- 4–6 anos
- 7–10 anos

- () Mais de 10 anos
6. **Sector/Departamento**
(especificar: _____)

II. Questões do Estudo

- Reserve cerca de 10 minutos para completar o inquérito.
- Não há respostas “certas” ou “erradas” — buscamos sua opinião sincera.

Por favor, assinale na Escala que corresponde a tua opinião onde:

(1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo; 3 = Nem discordo nem concordo; 4 = Concordo; 5 = Concordo Totalmente)

Nº	Afirmação	1	2	3	4	5
1	Os objectivos e critérios de avaliação de desempenho são claramente comunicados pela gestão.					
2	Sentes que o processo de avaliação de desempenho é conduzido de forma justa e transparente.					
3	O feedback recebido na avaliação de desempenho ajuda-te a identificar pontos fortes e áreas a melhorar.					
4	Após a avaliação, és incentivado(a) a participar em treinamentos ou capacitações para meu desenvolvimento.					
5	Teu desempenho positivo é reconhecido e valorizado pela direcção do hospital.					
6	As avaliações de desempenho aumentam tua motivação para desempenhar melhor minhas funções.					
7	Sentes-te mais comprometido(a) com as metas do hospital após participar do processo de avaliação.					
8	Recebes o apoio necessário da equipa de gestão para implementar as recomendações da avaliação.					
9	Estás satisfeito(a) com a forma como o processo de avaliação de desempenho é conduzido no hospital.					
10	Consideras que o processo de avaliação de desempenho tem um impacto positivo no teu nível de engajamento com o trabalho.					

Obrigado pela sua participação!