



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 IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS
COLABORADORES: O CASO DA ENDE-HUAMBO**

AUTOR: SIMONY ANTONIA SANDUMBO QUILOMBO

DOCENTE: ELISEU CHIPACO, Ph.D

HUAMBO, 2025

A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS COLABORADORES: O CASO DA ENDE-HUAMBO

SIMONY ANTÓNIA SANDUMBO QUILOMBO¹

ISPSN

RESUMO

O presente estudo analisa a relação entre Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento Profissional, tendo como estudo de caso a Empresa Nacional de Distribuição de Eletricidade (ENDE-Huambo). A pesquisa parte da problemática sobre como os mecanismos avaliativos influenciam a progressão de carreira, a motivação e a qualificação dos colaboradores. O objectivo geral consistiu em analisar de que forma a Avaliação de Desempenho contribui para o desenvolvimento dos trabalhadores da organização. Para alcançar esse objectivo, adoptou-se uma abordagem mista, caracterizada como descritiva e não aplicada, utilizando estudo de caso. A colecta de dados ocorreu por meio de questionários aplicados a 30 colaboradores e entrevista com o responsável do sector de Recursos Humanos. Os dados foram analisados por estatística descritiva e análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que a avaliação é realizada anualmente, mas apresenta fragilidades quanto à objectividade e utilização estratégica dos resultados. Entende-se que a integração efectiva entre avaliação e desenvolvimento é essencial para potencializar o desempenho e a motivação dos profissionais.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Desenvolvimento Profissional, Gestão de Pessoas. ENDE-Huambo.

ABSTRACT

This study analyzes the relationship between Performance Appraisal and Professional Development, using the National Electricity Distribution Company (ENDE-Huambo) as a case study. The research problem addresses how appraisal mechanisms influence career progression, employee motivation, and skills improvement. The main objective was to assess how performance appraisal contributes to the professional development of the organization's employees. A mixed-method approach was adopted, characterized as descriptive and applied, using a case study design. Data collection was carried out through structured questionnaires applied to 30 employees and an interview with the Human Resources manager. Data analysis combined descriptive statistics and content analysis. The findings revealed that performance evaluations are conducted annually but show weaknesses regarding objectivity and the strategic use of results. The study concludes that an effective integration between appraisal and development processes is essential to enhance employee performance, motivation, and alignment with organizational goals.

Keywords: Performance Appraisal, Professional Development, People Management, ENDE-Huambo.

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 promoção da eficiência dos processos organizacionais, aliada ao desenvolvimento do capital humano como activo estratégico, torna-se cada vez mais crucial diante da crescente complexidade do ambiente empresarial. Em empresas públicas essenciais, como a Empresa Nacional de Distribuição de Electricidade (ENDE), a qualidade dos serviços prestados não depende apenas de investimentos em infraestrutura e tecnologia, mas também da contínua valorização e capacitação dos colaboradores. Nesse contexto, a Avaliação de Desempenho surge como uma ferramenta indispensável para diagnosticar competências, embasar decisões gerenciais e impulsionar o crescimento profissional de forma estruturada, em alinhamento com os objectivos institucionais.

A justificativa da presente investigação fundamenta-se na importância de se repensar as práticas de gestão de pessoas no sector público angolano, promovendo abordagens mais estratégicas, transparentes e orientadas ao mérito. Além disso, o estudo busca contribuir para o aperfeiçoamento das políticas de recursos humanos da ENDE, oferecendo subsídios empíricos que possam apoiar decisões institucionais mais eficazes e alinhadas às boas práticas de gestão contemporânea.

Do ponto de vista académico e social, a relevância do tema manifesta-se pela sua actualidade e impacto directo sobre a eficiência organizacional, o bem-estar dos trabalhadores e a qualidade do serviço prestado à população. A integração entre Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento Profissional é hoje uma exigência para instituições que almejam sustentabilidade, inovação e reconhecimento público.

A problemática deste estudo reside na necessidade de compreender como os mecanismos avaliativos impactam efectivamente a progressão de carreira, a motivação e o aprimoramento das competências dos trabalhadores. Em muitas organizações públicas, esses processos ainda são conduzidos de forma burocrática, sem gerar retorno significativo para os indivíduos ou para os resultados da instituição.

A questão de pesquisa que norteia este estudo é: de que forma a Avaliação de Desempenho influencia o Desenvolvimento Profissional dos colaboradores da ENDE-Huambo? A partir desta questão central, desdobram-se outras questões específicas: O que a literatura diz sobre a avaliação

de desempenho e o desenvolvimento profissional? Qual é a relação entre avaliação de desempenho e o desenvolvimento profissional? E, ainda, qual é a percepção dos colaboradores sobre os impactos da avaliação no seu crescimento profissional?

Com base nessas questões, estabelece-se como objectivo geral analisar como o processo avaliativo contribui para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores da ENDE-Huambo. Para alcançar esse propósito, definem-se como objectivos específicos: identificando os métodos de Avaliação de Desempenho utilizados pela ENDE-Huambo; verificar de que forma os resultados das avaliações influenciam nas decisões de capacitação e progressão na carreira; e compreender a percepção dos colaboradores sobre os impactos da avaliação no seu crescimento profissional.

Para atingir os objectivos propostos, este trabalho adopta uma abordagem metodológica mista, com base em estudo de caso, integrando técnicas quantitativas e qualitativas de recolha e análise de dados. Os procedimentos incluem questionários aplicados a colaboradores e entrevistas com responsáveis do sector de Recursos Humanos. As pesquisas sobre Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento Profissional têm abordado amplamente sua importância estratégica para a gestão de pessoas e os impactos na motivação e produtividade. No entanto, a maioria dos estudos concentra-se em organizações privadas, deixando lacunas quanto à aplicação dessas práticas no sector público, especialmente em empresas angolanas. Pouco se discute sobre a efectividade dos processos avaliativos na promoção do crescimento profissional em contextos com estruturas hierárquicas rígidas e recursos limitados. Além disso, carecem de investigações sobre a percepção dos colaboradores quanto à justiça e transparência dos critérios utilizados. É necessário avançar em estudos que conectem avaliação e desenvolvimento como processos integrados, identificando como essa relação contribui para retenção de talentos e melhoria do desempenho organizacional.

O presente trabalho está organizado em seis secções. Após esta introdução, apresenta-se a Fundamentação Teórica, com a revisão teórica sobre Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento Profissional. Em seguida, descrevem-se os Procedimentos Metodológicos, o Estudo de Caso, os Resultados e Discussão e as Considerações Finais. Por fim, são apresentadas as Considerações Finais, destacando conclusões, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Conceito: Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento Profissional

A Avaliação de Desempenho é amplamente reconhecida na literatura como um processo sistemático e contínuo de análise do desempenho dos colaboradores em suas funções. De acordo com Chiavenato (2014, p. 232), “a avaliação de desempenho é um processo que visa julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e sua contribuição para os objectivos da organização”. Marras (2011, p. 109) também entende que a avaliação vai além da mensuração, sendo “um instrumento de desenvolvimento que fortalece a busca por melhorias contínuas”. Esses autores convergem na ideia de que a avaliação deve ser integrada à estratégia organizacional, valorizando tanto os resultados quanto os comportamentos dos colaboradores.

Contudo, nem todos os autores abordam o conceito da mesma forma. Enquanto Chiavenato (2014) e Marras (2011) destacam a avaliação como um instrumento de gestão e motivação, Gil (2019) enfatiza seu papel histórico de controlo e disciplina, especialmente em contextos de administração científica, como os propostos por Frederick Taylor. Nesse sentido, Gil analisa que a avaliação de desempenho surgiu em um contexto em que “o trabalhador era visto como uma extensão da máquina, e o desempenho era reduzido à eficiência produtiva” (p. 87). Além disso, autores como Souza e Silva (2022) defendem que as avaliações devem considerar aspectos subjectivos e comportamentais, o que nem sempre é valorizado nas metodologias mais tradicionais, centradas em metas e produtividade.

Considerando o contexto da ENDE-Huambo, a definição mais adequada é aquela que vê a Avaliação de Desempenho como um processo gerencial integrado à estratégia de desenvolvimento dos colaboradores. Essa abordagem reconhece que avaliar não é apenas julgar, mas principalmente orientar. Portanto, adopta-se neste trabalho o entendimento de Chiavenato (2014), por considerar que a avaliação deve actuar como uma ponte entre o desempenho actual e o futuro profissional dos colaboradores.

O Desenvolvimento Profissional é compreendido por diversos autores como um processo contínuo de aprimoramento das competências técnicas, comportamentais e estratégicas dos trabalhadores, visando seu crescimento dentro e fora da organização. Chiavenato (2014, p. 280) define que “o desenvolvimento profissional é um processo sistemático que visa preparar as pessoas

para assumir responsabilidades mais amplas, por meio do aperfeiçoamento de suas competências e atitudes”. De modo semelhante, Bergamini (2009) reconhece que esse processo contribui para reter talentos e aumentar o comprometimento com os objetivos institucionais. Já Carbone (2022) argumenta que o desenvolvimento deve estar alinhado à estratégia da organização e considerar as particularidades de cada colaborador. Esses autores convergem na ideia de que o crescimento profissional não se limita à formação técnica, mas envolve também aspectos motivacionais e comportamentais.

Por outro lado, algumas divergências são notadas entre as abordagens. Enquanto Chiavenato (2014) dá ênfase ao planejamento organizacional como base para o desenvolvimento, autores como Herminia Ibarra (2020) defendem que os profissionais precisam desenvolver a chamada “identidade profissional ágil”, ou seja, a capacidade de transitar entre diferentes papéis, aprender com a prática e adaptar-se rapidamente às mudanças. Segundo Ibarra (2020), “o desenvolvimento profissional efectivo exige que repensemos radicalmente nossa abordagem tradicional”, destacando a importância da capacidade de desaprender práticas antigas e construir redes de aprendizagem que ultrapassem hierarquias. Essa abordagem foca mais no protagonismo do indivíduo do que na estrutura organizacional. Carbone (2022), por sua vez, salienta que o processo deve ser personalizado, o que pode entrar em tensão com modelos padronizados adotados por algumas instituições.

No caso da ENDE-Huambo, observa-se que o Desenvolvimento Profissional deve ser concebido como um compromisso compartilhado entre empresa e colaborador. Assim, a visão de Chiavenato (2014) e Bergamini (2009) mostra-se mais adequada, pois reconhece que a organização deve promover oportunidades de crescimento com base em metas e necessidades institucionais, mas também respeitar os interesses e potencialidades individuais.

2.2 Tipos e Métodos de Avaliação de Desempenho

A aplicação eficaz da avaliação depende da escolha adequada do modelo. A seguir, apresentam-se os tipos mais utilizados nas organizações:

Avaliação por Objectivos (APO): A Avaliação por Objectivos, também conhecida como Management by Objectives (MBO), consiste em estabelecer metas claras e mensuráveis em conjunto com o colaborador, alinhando seus objetivos pessoais aos estratégicos da organização.

Além disso, oferece um critério mais objectivo para mensurar desempenho, reduzindo ambiguidades e conflitos de responsabilidade (Risely, 2024). Outro benefício relevante é a melhoria na comunicação e no planeamento organizacional, já que estabelece uma cadeia clara de metas entre os diferentes níveis hierárquicos (Malkani, 2024). Entretanto, a aplicação do MBO não está isenta de desafios. A concentração em metas de curto prazo pode comprometer o foco nas demandas de longo prazo, além de demandar alta competência dos gestores para estabelecer objectivos realistas e equilibrados (Risely, 2024).

Avaliação 90°: Trata-se de um processo avaliativo realizado unicamente pelo superior imediato, com foco directo nas expectativas do gestor. Esse método é simples, eficiente e de fácil operacionalização, sendo útil em contextos organizacionais estáveis ou com pouca estrutura avaliativa formal. Entretanto, por depender de uma única fonte de avaliação, ele pode refletir vieses pessoais, reduzindo a confiabilidade e a abrangência do feedback, além de impedir uma visão mais ampla do desempenho do colaborador.

Avaliação 180°: Nesse formato, o colaborador participa por meio de autoavaliação, que é comparada com a perspectiva do gestor. Esse confronto de visões estimula a autorreflexão, permitindo que o profissional perceba discrepâncias entre sua própria percepção e a avaliação externa, favorecendo o autodesenvolvimento.

Avaliação 360°: A Avaliação 360° é considerada uma das abordagens mais completas, pois reúne feedback de múltiplas fontes: superiores, colegas de trabalho, subordinados directos e, em alguns casos, clientes e fornecedores. Essa diversidade de perspectivas proporciona uma visão mais ampla e equilibrada sobre o desempenho do colaborador, abrangendo competências técnicas, comportamentais e relacionais. Segundo Dutra (2021), esse modelo é especialmente eficaz em organizações com cultura de feedback bem estabelecida, pois favorece a transparência, estimula a comunicação interna e promove a melhoria contínua. A principal vantagem do método está na redução de vieses individuais, uma vez que a avaliação não depende de uma única percepção.

Avaliação por Competências: Nesse modelo, o foco recai sobre o nível de domínio das competências essenciais ao cargo, englobando conhecimentos técnicos, habilidades interpessoais e atitudes alinhadas aos valores da organização. De acordo com Carbone (2022), a avaliação por competências é uma ferramenta estratégica para o alinhamento da gestão de pessoas aos objectivos

corporativos, pois permite mapear lacunas e direccionar ações de capacitação de forma mais assertiva.

Avaliação por Escalas Gráficas ou Pontoação: Esse método utiliza formulários padronizados com escalas numéricas ou descritivas para medir o desempenho em diferentes aspectos, como qualidade do trabalho, assiduidade, produtividade e cooperação. Trata-se de um processo rápido e relativamente simples de aplicar, permitindo a comparação entre diferentes colaboradores e períodos.

2.3 Importância Da Avaliação De Desempenho Na Gestão De Pessoas

A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta indispensável para a gestão de pessoas, pois possibilita o acompanhamento sistemático do desempenho dos colaboradores, permitindo identificar forças, fraquezas e necessidades de melhoria. Como destaca Chiavenato (2014), “avaliar é um meio de desenvolver e orientar pessoas para que se tornem mais eficazes no que fazem” (p. 291). A avaliação orienta decisões relacionadas a promoções, aumentos salariais, transferências, desligamentos, planos de carreira e programas de capacitação. Marras (2011) afirma que “a avaliação bem conduzida é um estímulo à produtividade, pois torna visível o valor do desempenho” (p. 109). Entre os principais objectivos da Avaliação de Desempenho, destacam-se:

- a) Diagnosticar o desempenho individual e colectivo;
- b) Identificar talentos e necessidades de formação;
- c) Subsidiar políticas de recompensa e promoção;
- d) Promover a melhoria contínua dos processos e das competências;
- e) Estimular o engajamento dos colaboradores.

Dentre as principais vantagens da sua aplicação, podemos citar a melhoria da comunicação interna, o fortalecimento da cultura de responsabilidade, a identificação de perfis profissionais adequados às funções, e o aumento do desempenho global da equipe.

2.4 Benefícios Da Avaliação De Desempenho Para O Desenvolvimento Profissional Dos Colaboradores

A Avaliação de Desempenho, quando aplicada de forma justa e estratégica, é uma ferramenta essencial para impulsionar o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Chiavenato (2014, p. 291) afirma que “a avaliação de desempenho é um recurso que orienta as pessoas para alcançarem um padrão de excelência”, pois permite traçar metas e estimular o desenvolvimento constante. Entre os principais benefícios para o desenvolvimento profissional, destacam-se:

- a) Identificação de lacunas de competências técnicas e comportamentais;
- b) Direccionamento para treinamentos específicos e eficazes;
- c) Aumento da autopercepção e da consciência profissional;
- d) Estímulo à autonomia e à responsabilidade individual;
- e) Valorização dos talentos internos e fortalecimento da motivação.

Bergamini (2009) reforça que o desenvolvimento só é efectivo quando o colaborador entende sua posição actual e é incentivado a progredir. A avaliação, nesse caso, funciona como uma bússola, apontando caminhos e facilitando a construção de planos de desenvolvimento individual.

2.5 Impactos Da Avaliação De Desempenho No Desempenho Profissional Dos Colaboradores Da ENDE-Huambo

A aplicação da Avaliação de Desempenho na ENDE-Huambo representa um recurso valioso para a melhoria contínua da performance dos seus colaboradores. O impacto directo observa-se na forma como os colaboradores passam a se posicionar diante das suas responsabilidades, com mais clareza quanto às metas e mais compromisso com os resultados esperados. Segundo Marras (2011), “a avaliação permite tornar visível o esforço individual e sua contribuição ao desempenho colectivo” (p. 109). Na prática, os principais impactos observados na ENDE-Huambo incluem:

- a) Melhoria na execução das tarefas e cumprimento de prazos;
- b) Maior envolvimento nas metas institucionais;
- c) Redução de falhas operacionais e retrabalho;
- d) Aumento do senso de responsabilidade e autogestão;
- e) Estímulo à busca por qualificação contínua.

Chiavenato (2014) destaca que “a avaliação eficaz não é um fim em si, mas o ponto de partida para um ciclo contínuo de crescimento pessoal e organizacional” (p. 292). Isso é

especialmente relevante em ambientes técnicos como o da ENDE, onde o desempenho individual impacta directamente na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

2.6 Aplicação Da Avaliação De Desempenho Como Instrumento De Gestão E Desenvolvimento Na ENDE-Huambo

Na ENDE-Huambo, a Avaliação de Desempenho tem sido gradualmente estruturada como uma ferramenta de apoio à gestão e ao desenvolvimento profissional dos seus quadros. Segundo Gil (2019, p.205), “a avaliação de desempenho constitui um subsídio fundamental para a tomada de decisões sobre o aproveitamento do pessoal, a promoção, os reajustamentos de funções e a necessidade de programas de desenvolvimento”. Essa visão reforça a utilização da avaliação não como um fim em si, mas como um meio de orientar o crescimento e fortalecer a estratégia organizacional.

Dutra (2021) observa que “organizações que integram avaliação e desenvolvimento tornam-se mais ágeis e coerentes na gestão de talentos” (p. 202). Essa coerência está relacionada à capacidade da empresa de alinhar o desempenho individual com as necessidades estratégicas da instituição, promovendo o crescimento de forma equilibrada e sustentável.

2.7 Relação Entre Avaliação De Desempenho E Desenvolvimento Profissional

A Avaliação de Desempenho e o Desenvolvimento Profissional estão intrinsecamente conectados, funcionando de forma complementar dentro da gestão estratégica de pessoas. Como observa Marras (2011),

“A avaliação de desempenho não deve ser vista apenas como um instrumento de controlo, mas como uma ferramenta de diagnóstico organizacional que fornece informações importantes para o crescimento profissional dos colaboradores” (p. 108).

Quando aplicadas de forma integrada, essas duas ferramentas contribuem para alinhar o desempenho actual às exigências futuras dos cargos e da organização. Como destacam Souza e Silva (2022), o uso estratégico da avaliação promove uma cultura de aprendizado contínuo, que impacta positivamente na motivação, no desempenho e na retenção de talentos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de natureza não aplicada, com abordagem metodológica qualitativa e suporte descritivo. Esta pesquisa caracteriza-se como não

aplicada, descritiva, de abordagem quantiqualitativa, combinando dados quantitativos (provenientes de questionário fechado aplicado a funcionários) com dados qualitativos (resultantes de perguntas abertas aplicadas ao responsável do sector de Recursos Humanos da ENDE-Huambo).

Ao adoptar uma abordagem mista, a pesquisa amplia a compreensão do objecto de estudo, permitindo tanto a visualização de padrões gerais (dados numéricos) quanto o aprofundamento da perspectiva técnica e organizacional (por meio do discurso do especialista). Para Yin (2015), a combinação de métodos é especialmente eficaz em estudos de caso, quando se busca interpretar realidades complexas e multifatoriais no contexto organizacional. Este estudo também é descritivo, porque identifica, registra, analisa e interpreta fenômenos, sem a interferência do pesquisador. A abordagem qualitativa foi adoptada por possibilitar uma compreensão profunda das percepções, experiências e significados atribuídos pelos sujeitos da pesquisa ao processo de avaliação de desempenho. Conforme Denzin e Lincoln (2005), a pesquisa qualitativa se desenvolve em ambiente natural e busca interpretar os fenômenos à luz dos significados atribuídos pelas pessoas envolvidas. Adicionalmente, optou-se por um estudo de caso único e instrumental, conforme classificação de Stake (1995), pois se busca, a partir da análise da ENDE-Huambo, extrair aprendizados generalizáveis para outras organizações públicas com características similares. A pesquisa foi realizada com dois grupos distintos:

- Grupo 1 – participantes: Amostra não probabilística por conveniência, composta por 30 participantes funcionários da ENDE-Huambo, actuando em diferentes áreas. A selecção foi feita com base na disponibilidade e voluntariedade dos participantes. Esse grupo respondeu a um questionário estruturado com perguntas fechadas.
- Grupo 2 – Responsável de Recursos Humanos: Informante-chave, com conhecimento técnico e estratégico sobre o processo de Avaliação de Desempenho na empresa. Este participante respondeu a um questionário com perguntas abertas e descritivas, com foco na política institucional e na gestão de pessoas.

Segundo Vergara (2011), o uso de amostras por conveniência e informantes-chave é adequado em estudos exploratórios e organizacionais, principalmente quando o objectivo é identificar padrões e obter informações aprofundadas de fontes privilegiadas.

Para o Grupo 1 (participantes), foi utilizado um questionário fechado, dividido em três blocos: Dados sociodemográficos; Experiência com a Avaliação de Desempenho; Percepção sobre seu impacto no desenvolvimento profissional. Para o Grupo 2 (Responsável do RH), foi aplicado um questionário semiaberto, com perguntas abertas e descritivas. O foco está em compreender os métodos adoptados, os critérios utilizados na avaliação e os impactos percebidos na formação e progressão dos colaboradores. Todos os participantes foram informados sobre os objectivos da pesquisa e assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo confidencialidade e anonimato.

O tratamento e análise dos dados desta pesquisa foram realizados de forma a garantir a coerência entre os objectivos do estudo e as abordagens metodológicas seleccionadas. Os dados quantitativos, provenientes dos questionários fechados aplicados aos colaboradores (Grupo 1), foram organizados em tabelas e gráficos com o auxílio de estatística descritiva, utilizando frequências absolutas e relativas. Esse procedimento permitiu a identificação de padrões, tendências e discrepâncias nas respostas, facilitando a interpretação dos dados de maneira clara e objectiva. Segundo Gil (2010), a estatística descritiva é apropriada em pesquisas sociais que visam descrever comportamentos, opiniões ou características de um grupo específico. Para os dados qualitativos, obtidos por meio das perguntas abertas respondidas pela responsável do sector de Recursos Humanos (Grupo 2), utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011). Esta técnica consiste na categorização sistemática das falas, permitindo interpretar os significados subjacentes às respostas e extrair informações relevantes sobre as práticas institucionais da ENDE-Huambo no que diz respeito à avaliação de desempenho e ao desenvolvimento profissional. A análise seguiu as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, conforme orienta a autora, possibilitando uma leitura aprofundada dos dados não numéricos e a identificação de temas recorrentes, percepções estratégicas e possíveis lacunas nos processos organizacionais. Dessa forma, a integração entre as abordagens estatística e interpretativa garantiu uma análise abrangente e coerente com a natureza mista da pesquisa, assegurando a triangulação das informações e fortalecendo a validade dos resultados obtidos.

4. ESTUDO DE CASO - ENDE

4.1 Contextualização da ENDE-Huambo - Histórico

Antes da actual empresa, existia a sua antecessora, conhecida por ENE, a Empresa Nacional de Electricidade de Angola (ENE) foi, durante décadas, a principal responsável pela produção, transporte e distribuição de energia eléctrica em todo o território nacional. Criada como uma empresa pública, a ENE teve um papel central na reconstrução e expansão do sistema eléctrico angolano após a independência do país, especialmente durante os períodos de pós-conflito e reabilitação das infraestruturas básicas. A ENE assumiu a missão de garantir o fornecimento de energia eléctrica às populações urbanas e rurais, enfrentando diversos desafios relacionados à infraestrutura, recursos técnicos e gestão administrativa. Sua actuação concentrou-se, sobretudo, na implementação de projectos de eletrificação, manutenção de redes de transporte e operação de centrais de geração, com o objectivo de promover o desenvolvimento socioeconómico de Angola.

Com o passar dos anos e diante da necessidade de modernizar o sector eléctrico, o governo angolano iniciou uma reestruturação institucional e funcional do sistema energético nacional. Foi nesse contexto que, em 2014, por via do Decreto Presidencial n.º 312/14, de 2 de dezembro, foi criada a ENDE – Empresa Nacional de Distribuição de Electricidade, E.P., como resultado da separação das actividades de geração, transporte e distribuição anteriormente centralizadas na ENE. A criação da ENDE visou aumentar a eficiência na gestão da distribuição de energia eléctrica, bem como melhorar a qualidade dos serviços prestados à população. Enquanto a ENE passou a dedicar-se prioritariamente ao transporte de energia em alta tensão, a ENDE ficou encarregada da distribuição e comercialização da energia eléctrica, com foco no atendimento ao consumidor final e na modernização dos sistemas de faturação, atendimento e expansão da rede.

A Empresa Nacional de Distribuição de Electricidade (ENDE) é uma empresa pública angolana, criada em 2014 através do Decreto Presidencial n.º 305/14, com o objectivo de assegurar a distribuição de energia eléctrica em todo o território nacional. A ENDE é tutelada pelo Ministério da Energia e Águas e tem como objectivo garantir o acesso universal à electricidade, contribuindo para o desenvolvimento socioeconómico do país, a nível local a empresa possui 181 trabalhadores.



Fonte: Associação das Empresas de Electricidade em África

- **Missão** – Prestar um serviço de fornecimento de electricidade com qualidade, contribuindo para o bem-estar das pessoas e para o crescimento da economia.
- **Visão** – Ser uma referência de valor acrescentado para os colaboradores e para a sociedade.
- **Valores** – Orientação ao cliente, Excelência, Rede Nacional, Sustentabilidade, Inovação, Ética, Comprometimento e Valorização do Indivíduo.

Na província do Huambo, a ENDE desempenha um papel crucial na expansão e manutenção da rede elétrica, atendendo a uma população significativa. A empresa está estruturada com os seguintes departamentos.

1. Área de planeamento de rede;
2. Núcleo de finanças;
3. Secretaria geral;
4. Núcleo de gestão técnica de novas ligações;
5. Núcleo de Pré-pago;
6. Tecnologias informática;
7. Escritório Negro (Black office);
8. Departamento Comercial;
9. Núcleo de apoio (RH).

4.2 Caracterização do Estudo de Caso

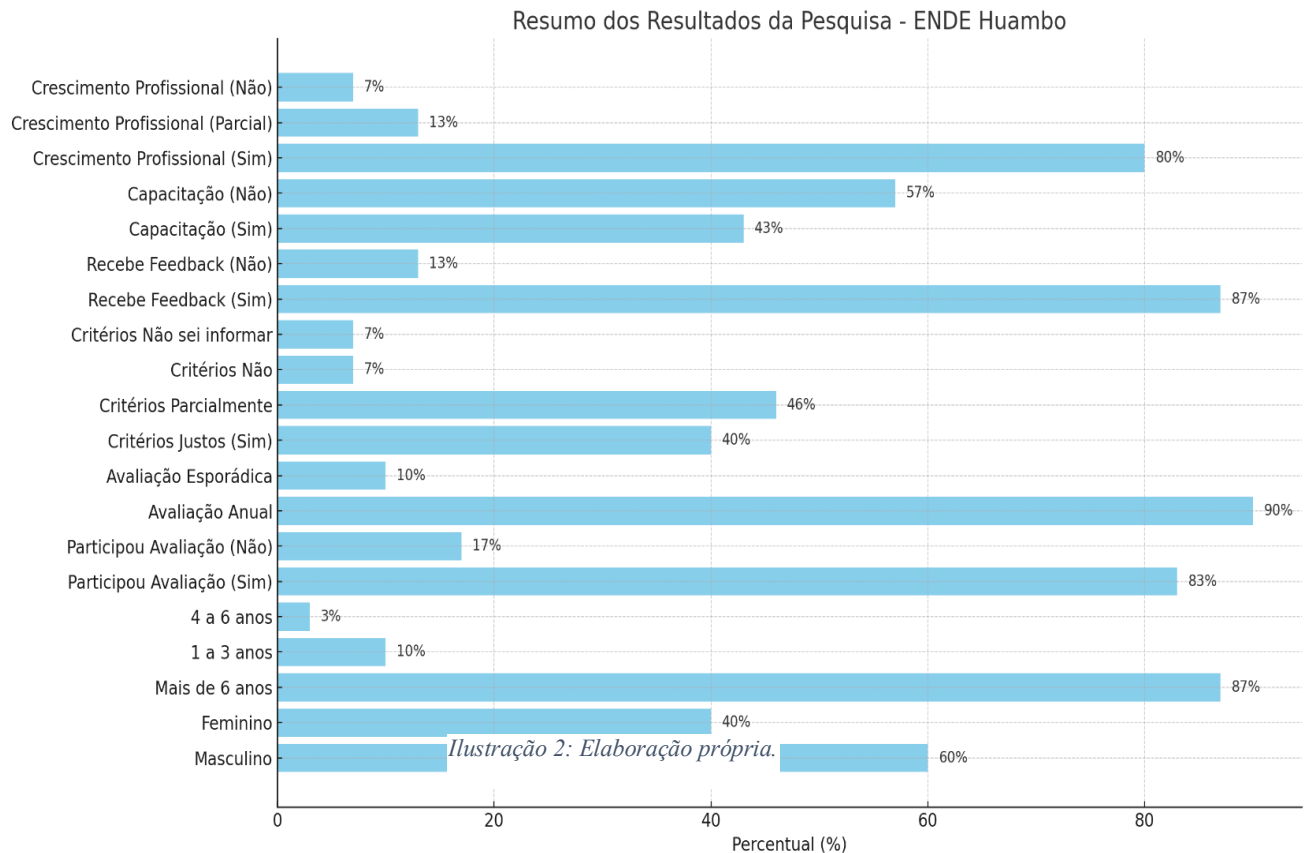
O presente estudo de caso foi realizado na unidade provincial da ENDE no Huambo, com foco na análise das práticas de avaliação de desempenho adoptadas pela empresa e seu impacto no desenvolvimento profissional dos colaboradores. A colecta de dados foi efectuada por meio de um questionário semiaberto aplicado ao responsável pelo setor de Recursos Humanos da ENDE-Huambo, profissional com conhecimento aprofundado sobre os processos internos da organização.

4.3 Resultados Obtidos

A análise dos dados colectados por meio dos questionários aplicados aos colaboradores e à responsável do sector de Recursos Humanos da ENDE-Huambo permitiu identificar percepções, práticas e impactos associados ao processo de Avaliação de Desempenho na organização. Nesta secção, são apresentados os principais resultados obtidos a partir das respostas dos participantes, organizados de forma a evidenciar como o sistema avaliativo contribui para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores, bem como os desafios enfrentados na sua implementação.

4.3.1 Resultados do Grupo 1 – Participantes:

As informações a seguir refletem a percepção dos colaboradores da ENDE-Huambo sobre o sistema de Avaliação de Desempenho e seus efeitos no desenvolvimento profissional. Abaixo se seguem as respostas do estudo feito nos colaboradores apresentados graficamente:



Os resultados revelam que os colaboradores reconhecem a existência de um sistema estruturado de avaliação de desempenho na ENDE-Huambo, com práticas que envolvem feedback,

definição de metas e apoio ao desenvolvimento profissional. Esses dados indicam um alinhamento entre as políticas de gestão da empresa e os princípios da avaliação eficaz, embora alguns pontos ainda mereçam análise mais aprofundada na próxima secção.

4.3.2 Resultados do Grupo 2 – Responsável dos Recursos Humanos:

A seguir, apresentam-se os dados obtidos por meio do questionário aplicado à responsável do sector de Recursos Humanos da ENDE-Huambo, com o objectivo de compreender as práticas institucionais relacionadas à Avaliação de Desempenho e seu impacto no desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Os dados confirmam a existência de um sistema avaliativo bem definido, com aplicação regular, critérios objectivos e integração com acções de formação e progressão na carreira, indicando um esforço institucional para alinhar desempenho individual e crescimento profissional.



Ilustração3:Elaboração Própria

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados colectados demonstra que a Avaliação de Desempenho na ENDE-Huambo apresenta um papel significativo na gestão de pessoas, porém com limitações que precisam ser consideradas para garantir maior efectividade.

Em relação ao primeiro objectivo específico, que buscou identificar os métodos utilizados, verificou-se que a empresa adota práticas tradicionais, como a Avaliação por Objectivos e a Avaliação 180°, em consonância com o que defendem Chiavenato (2014) e Dutra (2021), que destacam a importância dessas abordagens para mensurar resultados e estimular a participação do colaborador no processo. No entanto, não foram identificadas práticas mais avançadas, como a Avaliação 360°, reconhecida por Marras (2011) como um método mais completo para oferecer uma visão ampla do desempenho.

Quanto ao segundo objectivo, relacionado à influência das avaliações na capacitação e progressão na carreira, os dados revelaram um ponto crítico: embora 83% dos colaboradores afirmem participar de processos formais de avaliação e 87% recebam feedback individual, apenas 43% tiveram acesso a capacitações derivadas do processo avaliativo. Tal constatação indica que a organização não aproveita plenamente as informações obtidas para orientar estratégias de desenvolvimento, indo de encontro às recomendações de Bergamini (2009), que ressalta a necessidade de transformar diagnósticos em planos concretos de melhoria e retenção de talentos.

No que se refere ao terceiro objectivo, que buscava compreender a percepção dos colaboradores, os resultados indicam que 80% acreditam que a avaliação contribui para o crescimento profissional, o que confirma a importância atribuída ao processo. Entretanto, 46% consideram os critérios apenas parcialmente justos, enquanto 7% os classificam como injustos. Essa percepção, alinhada ao alerta de Souza & Silva (2022), reforça que a falta de clareza e objectividade nos critérios compromete a credibilidade e a eficácia motivacional do processo.

De forma geral, os resultados confirmam que, embora a Avaliação de Desempenho seja aplicada e reconhecida como relevante, sua utilização ainda é limitada em termos de integração com estratégias de desenvolvimento profissional. Para que o processo alcance maior impacto, torna-se necessário investir em metodologias mais abrangentes, reforçar a transparência dos critérios e vincular as avaliações a planos consistentes de capacitação e progressão de carreira.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou a influência da Avaliação de Desempenho no desenvolvimento profissional dos colaboradores da ENDE-Huambo, tendo demonstrado que, embora exista um sistema formal de avaliação, este ainda apresenta limitações quanto à sua aplicação estratégica.

Constatou-se que os métodos mais utilizados são a Avaliação por Objectivos e a Avaliação 180°, os quais favorecem o alinhamento de metas e a autorreflexão, mas carecem de maior abrangência para captar múltiplas perspectivas. Ademais, verificou-se que, embora a maioria dos colaboradores receba feedback, menos da metade participa em programas de capacitação resultantes das avaliações, o que evidencia uma fragilidade na articulação entre diagnóstico e desenvolvimento.

A percepção dos trabalhadores revelou reconhecimento da relevância do processo, ainda que com críticas à clareza e objectividade dos critérios. Assim, a Avaliação de Desempenho, quando associada a políticas de mérito, transparência e desenvolvimento contínuo, pode constituir-se em ferramenta estratégica para a motivação, retenção e valorização dos colaboradores.

Recomendações:

1. Diversificação dos métodos avaliativos – Adotar práticas como a Avaliação 360°, de modo a ampliar a visão sobre o desempenho e reduzir vieses individuais.
2. Integração com planos de desenvolvimento – As avaliações devem gerar acções concretas de capacitação, ligadas a lacunas identificadas, promovendo evolução contínua.
3. Fortalecimento do feedback contínuo – Instituir mecanismos de acompanhamento ao longo do ano, evitando que o processo se limite a uma avaliação anual.
4. Transparência e clareza nos critérios – Reforçar a objectividade dos instrumentos, assegurando maior justiça e confiança no processo.
5. Alinhamento estratégico – Vincular os resultados das avaliações a políticas de progressão na carreira, reconhecendo e premiando desempenhos de excelência.

Em síntese, a Avaliação de Desempenho na ENDE-Huambo constitui-se como prática relevante, mas necessita ser fortalecida e melhor articulada ao desenvolvimento profissional, garantindo maior impacto organizacional e social.

BIBLIOGRAFIA

- Bardin. (2011). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bergamini, C. W. (2008). *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Carbone, P. P. (2004). *Recursos Humanos: Conceitos e Tendências*. Rio de Janeiro: FGV.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dutra, J. S. (2021). *Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Escola de Pessoas. (2024). *Avaliação de Desempenho: o que é, tipos e como fazer*. Obtido de <https://escoladepessoas.com.br/artigos/avaliacao-de-desempenho/>
- Gi, A. C. (2010). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2019). *Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Ibarra, H. (2020). *Identidade de trabalho: estratégias não convencionais para reinventar sua carreira*. Harvard Business: Review Press.
- INDEED. (6 de Junho de 2025). *Gestão por Objetivos: Vantagens e Desvantagens*. Obtido de https://www.indeed.com/career-advice/career-development/management-by-objectives-advantages-and-disadvantages?utm_source=chatgpt.com
- Malkani, N. (Junho de 2024). *Gestão por Objetivos (MBO): Conheça suas 5 etapas, prós e contras*. Obtido de [Employee Experience Management: https://employeeexperiencemanagement.com/post/management-by-objectives-mbo-learn-its-5-steps-pros-and-cons?utm_source=chatgpt.com](https://employeeexperiencemanagement.com/post/management-by-objectives-mbo-learn-its-5-steps-pros-and-cons?utm_source=chatgpt.com)
- Marras, J. P. (2011). *Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico* (13ª ed. ed.). São Paulo: Saraiva.

- PsicoSmart. (2023). *PsicoSmart*. Obtido de Importância da Avaliação de Desempenho para o Crescimento Profissional: <https://www.psicosmart.com.br/blog/importancia-da-avaliacao-de-desempenho>
- Risely. (8 de Agosto de 2024). *Gestão por Objetivos (MBO): 5 Prós e Contras que os Gestores Precisam Saber*. Obtido de https://www.risely.me/management-by-objectives-advantages-disadvantages/?utm_source=chatgpt.com
- Souza, A., & Silva, M. (2021). *Desenvolvimento profissional e competitividade nas empresas* (Vols. 3, n. 4, p. 78–94). <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/gestao/desenvolvimento-profissional>.
- Vorecol (Blog de RH e Gestão). (s.d.). *Blog voltado à gestão estratégica de pessoas*. Obtido de Como a avaliação de desempenho influencia no desenvolvimento profissional: <https://vorecol.com.br/avaliacao-de-desempenho-desenvolvimento-profissional/>
- Yin, R. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

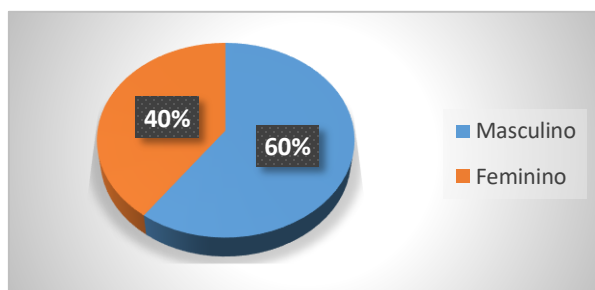
ANEXOS

Anexo 1: Resultados do Grupo 1 – Funcionários, explicado detalhadamente.

✓ Resultados do Grupo 1 – Funcionários:

I. Dados Gerais

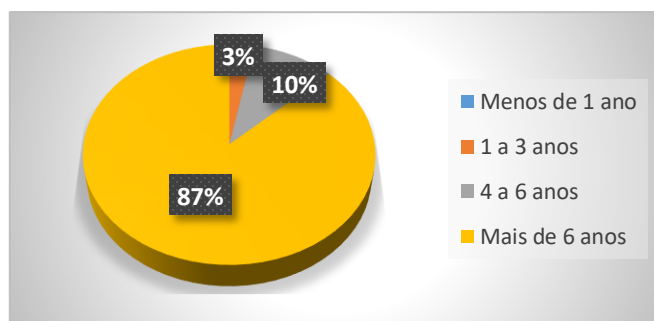
1. Gênero:



Fonte: Elaboração própria

O gráfico demonstra que 60% dos entrevistados são do sexo masculino e 40% do sexo feminino, revelando uma leve predominância masculina no quadro funcional analisado.

2. Tempo de serviço na ENDE:



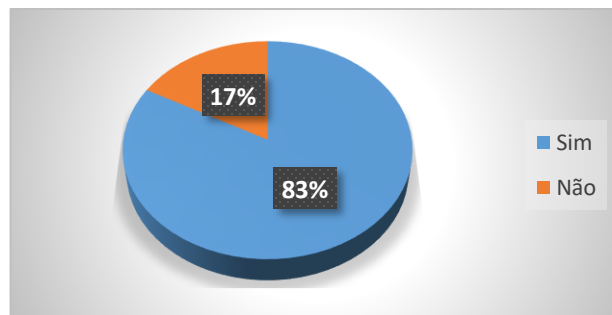
Fonte: Elaboração própria

O gráfico mostra que 87% dos funcionários têm mais de 6 anos de tempo de serviço na instituição, enquanto 10% estão entre 1 a 3 anos e apenas 3% entre 4 a 6 anos. Isso evidencia um

quadro funcional estável e experiente, o que pode favorecer a consolidação de práticas de avaliação e desenvolvimento profissional.

II. Avaliação de Desempenho

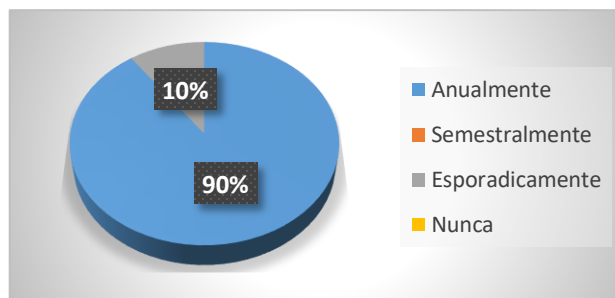
3. Já participou de algum processo formal de avaliação de desempenho?



Fonte: Elaboração própria

A maioria dos funcionários (83%) afirma já ter participado de um processo formal de avaliação, o que demonstra a presença dessa prática na rotina da instituição.

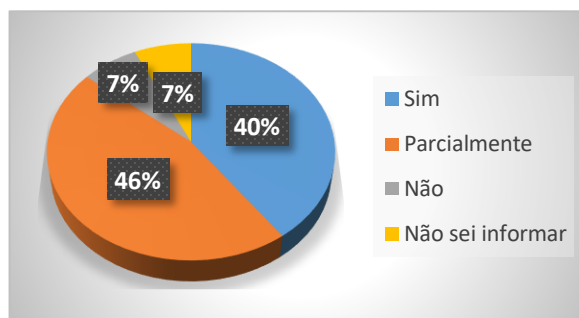
4. Com que frequência essas avaliações são realizadas?



Fonte: Elaboração própria

Para 90% dos respondentes, a avaliação ocorre anualmente, evidenciando uma prática regular, embora pouco dinâmica ao longo do ano.

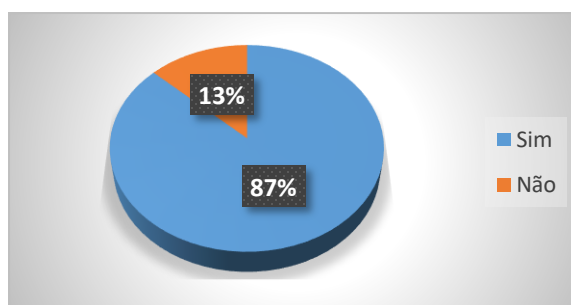
5. Você considera os critérios de avaliação justos e objetivos?



Fonte: Elaboração própria

Apenas 40% consideram os critérios justos e objetivos, enquanto 46% concordam parcialmente, o que indica necessidade de maior clareza e transparência no processo.

6. Você recebe feedback individual após a avaliação?

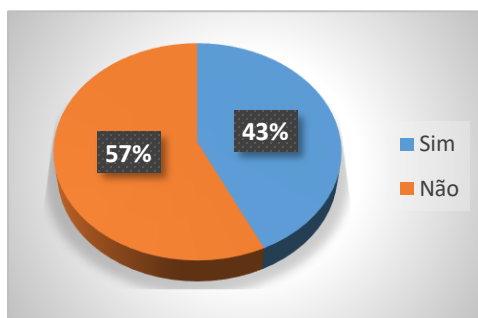


Fonte: Elaboração própria

O alto índice de feedbacks individuais (87%) revela um esforço da empresa em comunicar os resultados, essencial para o desenvolvimento dos colaboradores

III. Desenvolvimento Profissional

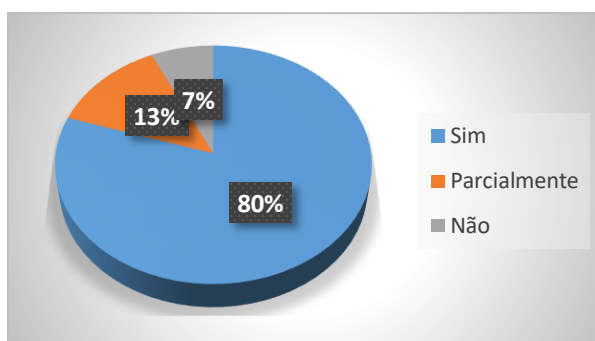
7. Já participou de formação ou capacitação resultante da avaliação?



Fonte: Elaboração própria

Mais da metade dos entrevistados (57%) nunca participou de ações de capacitação após avaliação, apontando falhas na continuidade do processo avaliativo.

8. Acredita que a avaliação contribui para o seu crescimento profissional?



Fonte: Elaboração própria

Anexo 2: Resultados do Grupo 1 – Funcionários, explicado detalhadamente.

Resultados do Grupo 2 – Responsável dos Recursos Humanos:

Estudo de Caso		
<u>Perguntas</u>	<u>Opções de Resposta</u>	<u>Resposta</u>
➤ Dados do Respondente		
1ª Gênero	<ul style="list-style-type: none"> • Masculino • Feminino 	R: Feminino
2ª Tempo de serviço na ENDE	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 1 ano • 1 a 3 anos • 4 a 6 anos • 7 a 10 anos • Mais de 10 anos 	R: Mais de 10 anos
➤ Perguntas		
3ª Existe um sistema formal de Avaliação de Desempenho na ENDE-Huambo?	<ul style="list-style-type: none"> • Concordo • Discordo • Não sei 	R: Sim
4ª Com que frequência as avaliações são realizadas?	<ul style="list-style-type: none"> • Semestralmente • Anualmente • Eventualmente • Nunca 	R: Anualmente

<p>5ª Os critérios utilizados na avaliação incluem: <i>(marque apenas uma principal)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Metas e resultados • Comportamento e atitudes • Competências técnicas • Tempo de serviço • Não sei 	<p>R: Metas e resultados</p>
<p>6ª Após a avaliação, os colaboradores recebem feedback?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concordo • Discordo • Às vezes • Não sei 	<p>R: Sim</p>
<p>7ª A avaliação influencia decisões de promoção ou progressão na carreira?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concordo • Discordo • Às vezes • Não sei 	<p>R: Sim</p>
<p>8ª Os resultados das avaliações são utilizados para planejamento de formações?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concordo • Discordo • Parcialmente • Não sei 	<p>R: Sim</p>
<p>9ª A ENDE possui planos de desenvolvimento individual (PDI)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concordo • Discordo • Parcialmente • Não sei 	<p>R: Sim</p>

10ª Como avalia a eficácia do atual sistema de avaliação?	<ul style="list-style-type: none">• Muito eficaz• Eficaz• Pouco eficaz• Ineficaz• Não sei	R: Muito eficaz
--	---	------------------------

Fonte: Elaboração própria

Anexo 3: Questionário de estudo dirigido aos funcionários da ENDE

QUESTIONÁRIO – Pesquisa sobre Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento Profissional

Empresa: ENDE – Delegação Provincial do Huambo.

Finalidade: Este questionário tem como objetivo compreender a percepção dos colaboradores da ENDE-Huambo sobre o processo de avaliação de desempenho e sua contribuição para o desenvolvimento profissional. As respostas são confidenciais e serão usadas apenas para fins académicos.

I. Dados Gerais

3. **Gênero:**

Masculino Feminino

4. **Tempo de serviço na ENDE:**

Menos de 1 ano 1–3 anos 4–6 anos Mais de 6 anos

II. Avaliação de Desempenho

7. **Já participou de algum processo formal de avaliação de desempenho?**

Sim Não

8. **Com que frequência essas avaliações são realizadas?**

Anualmente Semestralmente Esporadicamente Nunca

9. **Você considera os critérios de avaliação justos e objetivos?**

Sim Parcialmente Não Não sei informar

10. Você recebe feedback individual após a avaliação?

() Sim () Não

III. Desenvolvimento Profissional

9. Já participou de formação ou capacitação resultante da avaliação?

() Sim () Não

10. Acredita que a avaliação contribui para o seu crescimento profissional?

() Sim () Parcialmente () Não

Anexo 4: Questionário de estudo dirigido ao dirigente da ENDE

QUESTIONÁRIO – ESTUDO DE CASO: ENDE-HUAMBO

Tema do estudo: *A importância da Avaliação de Desempenho no Desenvolvimento Profissional dos Colaboradores*

Finalidade: Este questionário tem como objetivo recolher informações sobre os métodos de avaliação de desempenho utilizados na ENDE-Huambo e seus impactos no desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Instruções: Por favor, responda às questões com clareza e sinceridade. As informações serão tratadas com total confidencialidade e utilizadas apenas para fins acadêmicos.

QUESTIONÁRIO – ESTUDO DE CASO: ENDE-HUAMBO

Dados do Respondente

1. **Gênero:**

Masculino Feminino

2. **Tempo de serviço na ENDE:**

Menos de 1 ano 1 a 3 anos 4 a 6 anos 7 a 10 anos
 Mais de 10 anos

Perguntas

3. **Existe um sistema formal de Avaliação de Desempenho na ENDE-Huambo?**

Sim Não Não sei

4. **Com que frequência as avaliações são realizadas?**

Semestralmente Anualmente Eventualmente
Nunca

5. **Os critérios utilizados na avaliação incluem:** *(marque apenas uma principal)*

Metas e resultados Comportamento e atitudes
 Competências técnicas Tempo de serviço Não sei

6. **Após a avaliação, os colaboradores recebem feedback?**

Sim Não Às vezes Não sei

7. **A avaliação influencia decisões de promoção ou progressão na carreira?**

Sim Não Às vezes Não sei

8. **Os resultados das avaliações são utilizados para planeamento de formações?**

Sim Não Parcialmente Não sei

9. **A ENDE possui planos de desenvolvimento individual (PDI)?**

Sim Não Parcialmente Não sei

10. **Como avalia a eficácia do atual sistema de avaliação?**

Muito eficaz Eficaz Pouco eficaz Ineficaz
 Não sei

Muito obrigado pela sua colaboração!

As suas respostas serão fundamentais para a construção de um estudo académico alinhado à realidade organizacional da ENDE-Huambo.