



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

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

SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO

**A INFLUÊNCIA DOS PROCESSOS AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL
DOS COLABORADORES DO OPEN SPACE**

**AUTORA: ELISABETH ANTÓNICA DOMINGOS
DOCENTE: ELISEU CHIPACO, PhD**

HUAMBO, 2025

A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS COLABORADORES DO OPEN SPACE.

Elisabeth Antónica Domingos¹

RESUMO

A presente pesquisa teve como objectivo analisar a Influência da Avaliação de Desempenho no Desenvolvimento Profissional dos Colaboradores do Open Space". Em um cenário corporativo cada vez mais competitivo, a avaliação de desempenho transcende sua função original de mensuração para se tornar uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas. A investigação teve o seguinte problema de pesquisa: De que forma a avaliação de desempenho influencia o desenvolvimento profissional dos colaboradores, promovendo sua capacitação, motivação e crescimento dentro da organização? Para responder a esse problema, abordamos as seguintes questões de investigação: De que maneira as empresas utilizam a avaliação de desempenho para alinhar os objectivos organizacionais e individuais? Quais são os principais impactos da avaliação de desempenho na motivação e engajamento dos trabalhadores? De que forma a avaliação de desempenho pode influenciar o crescimento profissional dos colaboradores? O trabalho teve o objectivo geral de analisar a influência da avaliação de desempenho na capacitação, motivação e ascensão profissional dos colaboradores dentro da organização. A pesquisa parte da hipótese de que, quando aplicada de forma transparente e com métodos adequados, a avaliação de desempenho contribui significativamente para o desenvolvimento humano e organizacional. A metodologia utilizada incluiu uma revisão da literatura e documentos, com análise qualitativa e quantitativa dos dados. Os resultados da investigação demonstraram que, embora a maioria dos colaboradores perceba a avaliação de desempenho como uma ferramenta útil para a identificação de competências e o alinhamento de objectivos, ainda assim existem lacunas a serem corrigidas.

Palavras-chave. Avaliação de desempenho. Desenvolvimento profissional. Motivação. Gestão de pessoas. c

ABSTRAT

The present research aims to analyze the influence of Performance Appraisal on the Professional Development of employees at "The Open Space". In an increasingly competitive corporate landscape, performance appraisal transcends its original function of measurement to become a strategic tool for people management. The investigation had the following research problem: How does performance appraisal influence the professional development of employees, promoting their training, motivation, and growth within the organization? To address this problem, we dealt with the following research questions: In what way do companies use performance appraisal to align organizational and individual objectives? What are the main impacts of performance appraisal on employee motivation and engagement? How can performance appraisal influence the professional growth of employees? The work had the general objective of analyzing the influence of performance appraisal on the training, motivation, and professional advancement of employees within the organization. The research is based on the hypothesis that, when applied transparently and with adequate methods, performance appraisal contributes significantly to human and organizational development. The methodology used included a review of the literature and documents, with a qualitative and quantitative analysis of the data. The results of the investigation demonstrate that, although the majority of employees perceive performance appraisal as a useful tool for identifying competencies and aligning objectives, there are still gaps that need to be corrected.

Keywords: Performance Appraisal. Professional Development. Motivation. People Management.

¹ Estudante finalista no curso de licenciatura em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, ano letivo 2024/2025.

1. INTRODUÇÃO

No cenário actual, a busca pela evolução é constante, tanto em termos organizacionais quanto no desenvolvimento do capital humano. A competitividade do mercado exige que as empresas adotem estratégias que não apenas reduzem custos, mas também maximizem o desempenho e o comprometimento de seus colaboradores. Para isso, é essencial contar com profissionais qualificados e investir em novas tecnologias, garantindo assim a melhoria contínua dos processos internos (Mishra, 2016).

O sucesso de uma organização depende em grande parte, da eficiência com que seus funcionários desempenham suas funções. No entanto, a falta de alinhamento entre as expectativas da empresa e o desempenho real dos colaboradores pode gerar impactos negativos, tanto financeiros quanto operacionais. Dessa forma, a avaliação de desempenho torna-se uma ferramenta fundamental para medir e ajustar essa relação, possibilitando maior eficiência na execução das actividades e no cumprimento das responsabilidades dos profissionais (Hirata, 2019).

A avaliação de desempenho consiste em um processo estruturado que analisa o desempenho individual dos colaboradores em suas funções, identificando suas competências, desafios e potencial de crescimento. Esse procedimento não tem o intuito de apenas julgar ou fiscalizar, mas sim de proporcionar um diagnóstico sobre as atitudes e habilidades do funcionário, permitindo intervenção estratégicas para o seu desenvolvimento (Luizari, 2014).

Diante disso, este estudo busca compreender como a avaliação de desempenho influencia directamente o crescimento profissional dos colaboradores, sua motivação e capacitação, além de verificar de que maneira as empresas utilizam essa ferramenta para analisar seus objectivos institucionais ao progresso individual de seus funcionários.

Considerando a importância da avaliação de desempenho como ferramenta estratégica para o crescimento profissional e aprimoramento organizacional, surge a necessidade de compreender seus reais impactos no desenvolvimento dos colaboradores. Dessa forma, a pesquisa busca responder a seguinte questão: *De que forma a avaliação de desempenho influencia o desenvolvimento profissional dos colaboradores, promovendo sua capacitação, motivação e crescimento dentro do Open Space?*

O objectivo geral do trabalho é analisar a influencia da avaliação de desempenho na capacitação, motivação e ascensão profissional dos colaboradores dentro do Open Space.

Para melhor completar o objectivo geral desta investigação, temos os seguintes objectivos específicos: *Investigar a relação entre a avaliação de desempenho e o aprimoramento das competências dos colaboradores do Open Space; identificar como a empresa utiliza a avaliação de desempenho para alinhar objectivos organizacionais e individuais; e propor um modelo de avaliação de desempenho para alinhar objectivos organizacionais e individuais.*

Para responder ao problema de partida, levantamos as seguintes questões de investigação: De que maneira as empresas utilizam a avaliação de desempenho para alinhar os objectivos organizacionais e individuais? Quais são os principais impactos da avaliação de desempenho na motivação e engajamento dos colaboradores da Open Space? De que forma a avaliação de desempenho pode influenciar o crescimento profissional dos colaboradores?

Justifica-se o presente trabalho pela avaliação de desempenho ser uma ferramenta essencial para a gestão estratégica de pessoas, pois permite identificar falhas e oportunidades de melhoria no ambiente organizacional.

Segundo Gil (2014), esse processo auxilia na detecção de problemas como supervisão inadequada, falta de motivação e desalinhamento e entre cargos e competências, permitindo que a empresa desenvolva políticas mais eficazes.

França (2010) destaca que a avaliação de desempenho, quando aplicada correctamente, beneficia tanto os colaboradores quanto a organização, promovendo o desenvolvimento profissional e o aprimoramento da performance individual e colectiva

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceitos, avaliação de desempenho, desenvolvimento profissional

No cenário contemporâneo das organizações, a avaliação de desempenho e o desenvolvimento profissional emergem como pilares para o sucesso e a competitividade. A avaliação de desempenho é amplamente reconhecida como uma ferramenta estratégica para medir e analisar a performance individual dos colaboradores em suas funções.

Chiavenato (2014) a descreve como uma apreciação sistemática, periódica e padronizada do valor demonstrado pelo indivíduo em seu posto de trabalho, visando medir e avaliar o desempenho dos colaboradores em relação aos objetivos estabelecidos pela organização.

Bergamini (2004) complementa, afirmando que a avaliação de desempenho permite à organização identificar as competências e habilidades dos colaboradores, além de apontar áreas para desenvolvimento. Em suma, trata-se de um processo estruturado que identifica competências, desafios e potencial de crescimento, não apenas para julgar, mas para proporcionar um diagnóstico que permita intervenções estratégicas para o desenvolvimento do funcionário.

Segundo Caetano (2007) ressalta que:

Apesar de o desempenho ser questionada mente objecto de apreciações e subjectivos, a criticidade reside nas consequências práticas que esses julgamentos pode ter sobre os funcionários e a competitividade das organizações. Isso sugere que a dificuldade não está em julgar, mas em gerenciar os impactos da avaliação (Caetano, 2007, p. 157).

Chiavenato (2014) & Bergamini (2004) convergem ao destacar o carácter sistemático e a identificação de competências, sublinhando que a avaliação faz parte do processo de gestão de desempenho, auxiliando na identificação de lacunas entre o esperado e o entregue, fornecendo insumos para decisões de desenvolvimento, treinamento e promoção.

Para esta pesquisa, o conceito de avaliação de desempenho que melhor se alinha aos objetivos deste seminário de investigação, é aquele que entende como um processo sistemático e estratégico de análise do desempenho individual dos colaboradores, focado na identificação de suas competências, desafios e potencial de crescimento, com o intuito de proporcionar feedback construtivo e subsidiar o planejamento do desenvolvimento.

2.2. A Influência da Avaliação de Desempenho no Desenvolvimento Profissional

A avaliação de desempenho constitui uma ferramenta estratégica na gestão de pessoas, sendo amplamente utilizada para identificar lacunas de competências, promover o alinhamento entre objectivos individuais e organizacionais, e fomentar o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Segundo Chiavenato (2010), a avaliação de desempenho é um processo sistemático que mensuram valor do desempenho individual em relação às metas organizacionais, permitindo a identificação de áreas de melhoria e o planejamento de treinamentos específicos.

Diversos estudos apontam que a avaliação de desempenho, quando bem estruturada, contribui significativamente para o crescimento profissional. Ela oferece feedbacks construtivos, estimula o autoconhecimento e orienta planos de desenvolvimento individual.

Morais e Pereira (2018) destacam que esse processo permite mapear o potencial dos colaboradores, facilitando a elaboração de estratégias de capacitação e aproveitamento de talentos. E contextos organizacionais que adoptam sistemas de avaliação integrados à gestão estratégica, observa-se maior eficácia na identificação de competências críticas e na promoção de acções formativas, demonstra que organizações com ciclos de desenvolvimento elevados tendem a utilizar a avaliação de desempenho como base para decisões sobre promoções, treinamentos e mobilidade interna, reforçando sua influência no desenvolvimento profissional (Brito 2013, p.27).

Além da capacitação, a avaliação de desempenho desempenha um papel crucial na motivação e no engajamento dos colaboradores. De acordo com Deci e Ryan (2000), a motivação intrínseca é fortalecida quando os indivíduos recebem feedback claro e construtivo, que reconhece suas contribuições e aponta caminhos para melhoria.

Nesse sentido, Chiaventato (2020) destaca que:

Um dos objectivos da avaliação desempenho é recompensar o alto desempenho, reforçando o senso de realização e pertencimento. No entanto, a eficácia desse processo depende de sua transparência e justiça percebida (Chiavenato, 2020, p. 87).

Caetano (2007) alerta que avaliações mal conduzidas, com critérios subjectivos ou falta de feedback adequado, podem gerar desmotivação e desconfiança, prejudicando o desenvolvimento profissional.

Além disso, DeNisi e Murphy (2017) destacam que a falta de treinamento adequado para gestores pode comprometer a qualidade do feedback, reduzindo sua utilidade para o crescimento.

2.3 A Relação entre Avaliação de Desempenho e o Aprimoramento das Competências dos Colaboradores.

A avaliação de desempenho, quando concebida e aplicada de forma estratégica, transcende a mera mensuração de resultados passados para se tornar um catalisador fundamental no aprimoramento das competências dos colaboradores. Seu propósito principal, nesse contexto, é identificar não apenas o que o indivíduo faz, mas como fez e quais competências foram utilizadas ou necessitam ser desenvolvidas para otimizar a performance futura.

Para Dutra (2001), a gestão por competências é um processo que visa ao desenvolvimento contínuo das capacidades individuais, e a avaliação de desempenho é um instrumento crucial para identificar as lacunas entre as competências existentes e as competências requeridas para o alcance dos objectivos organizacionais.

Chiavenato (2014, p. 257) enfatiza que “a avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas um meio para que o avaliado possa melhorar seu desempenho”. ao receber informações sobre seu desempenho em relação às competências esperadas para sua função ou para um cargo futuro, o profissional é capacitado a direccionar seus esforços de desenvolvimento. Por exemplo, se uma avaliação revela uma deficiência em “liderança de equipa” ou comunicação interpessoal”, o colaborador, em conjunto com seu gestor, pode traçar um plano de acção para aprimorar essas habilidades.

Ao mapear as competências de cada indivíduo, as organizações podem reconhecer colaboradores com alto potencial e direccioná-los para programas de desenvolvimento específicos, como treinamentos, mentorias ou novas atribuições, que preparem para desafios mais complexos ou posições de liderança (Gil, 2001).

Bergamini (2004) complementa que a percepção do indivíduo sobre a forma como é avaliado e o feedback recebido impactam directamente sua motivação para buscar o aprimoramento. Quando a avaliação é percebida como um processo justo, transparente e construtivo, focado no desenvolvimento e não apenas na punição ou no julgamento, o colaborador se sente mais engajado em investir no seu próprio crescimento. Nesse sentido, a avaliação torna-se uma ferramenta de aprendizado organizacional e individual, onde o diálogo sobre o desempenho e as competências promovem um ciclo virtuoso de melhoria e adaptação às exigências do ambiente de trabalho.

2.3.1 Objectivos da Avaliação de Desempenho

O objectivo da avaliação de desempenho é avaliar o desempenho dos colaboradores e relação aos objectivos e metas estabelecidas pela organização.

Segundo Chiavenato (2020), a avaliação de desempenho tem seis (6) objectivos principais:

Proporcionar oportunidades de crescimento: A avaliação de desempenho deve proporcionar oportunidades de crescimento e desenvolvimento para os colaboradores;

Melhorar o desempenho: A avaliação de desempenho deve ajudar a melhorar o desempenho dos colaboradores, identificando áreas de melhoria e desenvolvendo planos de acção.

Recompensar o desempenho: A avaliação de desempenho deve ser usada para recompensar os colaboradores e a gestão, garantindo que todos estejam cientes dos objectivos e expectativas.

Manter a comunicação: A avaliação de desempenho deve manter a comunicação aberta entre os colaboradores e a gestão, garantindo que todos estejam cientes dos objectivos e expectativas;

Desenvolver competências: A avaliação de desempenho deve ajudar a desenvolver competências e habilidades dos colaboradores;

Tomar decisões informadas: A avaliação de desempenho deve fornecer informações precisas e objectivas para tomar decisões sobre promoções, transferências, aumentos salariais e outras acções relacionadas ao desenvolvimento profissional.

Chiavenato (2014) enfatiza que a avaliação de desempenho deve ser um processo contínuo e sistemático, e que deve ser usada para melhorar o desempenho e o desenvolvimento dos colaboradores, e não apenas como uma ferramenta para controlar ou punir.

2.4 Importância da avaliação de desempenho no Desenvolvimento Profissional do Colaboradores

Um dos principais benefícios de avaliação de desempenho é sua capacidade de identificar competências e lacunas de desenvolvimento, fornecendo uma base sólida para a capacitação profissional.

Chiavenato (2014) enfatiza que a avaliação de desempenho é um processo estruturado que permite mapear o desempenho individual em relação as metas organizacionais, identificando áreas onde o colaborador pode aprimorar suas habilidades técnicas ou comportamentais.

Bergamini (2004) completa, destacando que esse processo é essencial para reconhecer talentos e direccionar esforços de treinamento, promovendo o crescimento profissional. Nas empresas, a aplicação de métodos como avaliação por competências, conforme descrito por Armbrust (2014), pode permitir a identificação de habilidades específicas, como competências digitais ou liderança, e a elaboração de programas de formação personalizados. Estudos recentes, como os de Aguinis (2019), reforçam que a identificação precisa de necessidade de desenvolvimento por meio da avaliação de desempenho aumenta a eficácia de intervenção de treinamento, resultando em maior produtividade e satisfação no trabalho.

Segundo Deci e Ryan (2000), a teoria de autodeterminação postula que o feedback construtivo e o reconhecimento das conquistas fortalecem a motivação intrínseca, incentivando os indivíduos a buscar o auto-desenvolvimento.

Chiavenato (2020) corrobora, afirmando que a recompensa pelo alto desempenho, seja por meio de promoções, bonificações ou reconhecimento verbal, reforça o compromisso dos colaboradores com seus objectivos profissionais.

No entanto, a qualidade do feedback é determinante para esse efeito. Caetano (2007) alerta que avaliações mal estruturadas, com critérios subjectivos ou ausência de diálogo, podem gerar desmotivação e percepção de injustiça.

A avaliação de desempenho é essencial para o desenvolvimento organizacional, pois permite identificar talentos, promover feedback e alinhar expectativas.

De acordo com Caetano (2007), a avaliação de desempenho é importante por várias razões:

Melhoria contínua, tomada de decisões informadas, motivação e engajamento, alinhamento com objectivo, identificação de necessidades de treinamento, melhoria na comunicação, reconhecimento e recompensa.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para melhorar o desempenho, desenvolver habilidades e competências, tomar decisões informadas e motivar e engajar os colaboradores.

Chiavenato (2014), destaca que avaliação de desempenho é uma fonte de informação fundamental para a gestão de pessoas, pois proporciona dados que podem ser utilizados na tomada de decisões estratégicas.

2.4.1. Tipos de avaliação de desempenho

As avaliações de desempenho servem para entender como os colaboradores e equipas estão se saindo em relação às metas, comportamento e contribuição para a empresa. Elas ajudam a reduzir a diferença entre o desempenho esperado e o actual, guinando acções como treinamentos e mudanças na equipa (Armbrust, 2004).

Para este autor, os tipos de avaliação de desempenho que são discutidos por diversos autores e que convergem ao apontar os seguintes como os principais:

1. Matriz 9 Box: avalia o desempenho e o potencial dos colaboradores. Ajuda a identificar talentos, planejar promoções e formar líderes;
2. Auto-avaliação: o próprio colaborador analisa seus pontos fortes e fracos. Depois, discute com o gestor e juntos buscam melhorias;
3. Avaliação da equipa: foca no desempenho do grupo como um todo. Ajuda a entender como está a comunicação e a colaboração entre os membros;
4. Avaliação da equipa: foca no desempenho do grupo com um todo. Ajuda a entender como está a comunicação e a colaboração entre os membros;
5. Avaliação 180°: o gestor directo avalia o colaborador com base em tarefas diárias. É mais padronizada, mas pode sofrer influência de conflitos pessoais. Pode ser ajustada com apoio de um comitê;
6. Avaliação 360°: todos avaliam e são avaliados. Colegas, líderes e o próprio colaborador. Traz uma visão completa, desde que o anonimato e a maturidade dos envolvidos sejam garantidos;

7. Avaliação por competência: analisa duas fontes comportamental (atitudes como proatividade e trabalho em equipa) e técnica (habilidades específicas exigidas pelo cargo);

8. Avaliação por objectivos: colaboradores definem metas e um plano para atingí-las. Avaliam seu próprio progresso e ajustam o caminho para melhorar os resultados;

9. Escala gráfica usa uma tabela com critérios com pontualidade e criatividade, classificados em níveis (Ex: excelente, bom, regular). É simples, mas pode não aprofundar as análises;

10. Avaliação da liderança: a equipa avalia seus líderes. Esse retorno ajuda os gestores a entenderem se estão conduzindo bem seus limites e o que precisam melhorar.

2.5 Responsáveis pela avaliação de desempenho

Segundo Chiavenato (2014, p. 104), de acordo com a política da avaliação de recursos humanos. A responsabilidade pela avaliação de desempenho das pessoas pode ser atribuída ao gerente, ao próprio indivíduo e seu gerente conjuntamente à equipa de trabalho, ao órgão de recursos humanos ou a uma comissão de desempenho:

- O gerente;
- Próprio indivíduo;
- Equipa de trabalho;
- Órgão de recursos humanos;
- A comissão de avaliação.

Observa-se que a maioria das empresas, as pessoas responsáveis pela avaliação de desempenho são os gerentes, quando isso acontece é provável a ocorrência de erros, pois, normalmente existe o medo de represália dos subordinados.

Existem alguns modelos de avaliação de desempenho dentre as quais podem ser destacadas as mais utilizadas. São elas: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e lista de verificação (Chiavenato, 2014, p. 207).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente investigação adoptou uma proposta metodológica cuidadosamente delineada para analisar a influência da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional dos colaboradores do Open Space. A escolha metodológica tem por finalidade assegurar consistência científica, alinhamento aos objectivos proposto e validade nos resultados (Yin, 2018).

3.1 Abordagem e tipo de pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de natureza exploratória e descritiva.

Segundo Yin (2018), o estudo de caso é apropriado para investigar fenómenos actuais em profundidade, dentro de seu contexto real, preservando suas características singulares. Assim, esta estratégia metodológica permitiu compreender como o sistema de avaliação de desempenho é concebido, aplicado e percebido pelos colaboradores em uma realidade organizacional específica.

A natureza exploratória justifica-se pela necessidade de levantar informações e gerar maior compreensão sobre a problemática enquanto a natureza descritiva busca retratar de forma objectiva as percepções, atitudes e impactos relacionados ao processo avaliativo (Creswell, 2014).

3.2. Abordagem da pesquisa

Optou-se pela abordagem mista por integrar métodos complementares de investigação. Creswell (2014) explica que essa abordagem possibilita a coleta, análise e interpretação de dados numéricos, favorecendo uma visão mais ampla e profunda do objecto de estudo.

A dimensão quantitativa manifestou-se por meio da aplicação de questionários estruturados com perguntas fechadas, cujo os resultados foram tratados estatisticamente em frequências percentuais, permitindo medir o nível de satisfação, alinhamento e percepções de justiça no processo de avaliação de desempenho.

A dimensão qualitativa envolveu perguntas abertas, interpretação de significados e análise documental, possibilitando captar e compreender os factores que influenciam a motivação e o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

A população alvo da pesquisa foi constituída pelos colaboradores do Open Space que participam do processo de avaliação de desempenho no período de estudo. A amostra, por sua vez, foi composta por 11 participantes, seleccionados por critérios de conveniência.

Para sustentar este estudo, foram utilizadas diferentes técnicas de coleta de dados, incluindo pesquisa bibliográfica, análise documental, observação e entrevista.

A pesquisa bibliográfica serviu como pilar fundamental para a construção da fundamentação teórica, permitindo o levantamento de conceitos, teorias e modelos relacionados à avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional.

Segundo Gil (2002), esse tipo de pesquisa consiste no levantamento e análise crítica de produção acadêmica existente, fornecendo uma base sólida para a investigação.

O questionário desenvolvido foi composto por perguntas fechadas, que visaram recolher dados quantitativos e qualitativos sobre a percepção dos colaboradores acerca do processo de avaliação de desempenho.

O questionário foi desenhado para abordar os objectivos específicos da pesquisa, cobrindo tópicos como a satisfação com o processo, a percepção de justiça, a influência na motivação e o impacto no aprimoramento de competências.

Campo de acção-Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (Open Space)

Procedimentos de análise dos dados:

Tabulação dos dados quantitativos: as respostas do questionário foram organizadas em tabelas e gráficos para facilitar a visualização e interpretação das frequências e percentagens.

Análise descritiva: os resultados quantitativos foram analisados de forma descritiva, contextualizando os dados e identificando padrões de resposta na amostra.

Análise qualitativa: a interpretação dos resultados numéricos foi realizada através da interligação com a fundamentação teórica.

4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste quesito serão apresentados os resultados da coleta de dados recolhidos no Open Space do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente em tabelas e gráficos e posteriormente a discussão dos resultados.

Tabela 1- Começaremos por apresentar as informações referente ao perfil dos respondentes:

Gênero		Idades	Nível acadêmico
Masculino	64%	25 a 29 anos 27%	Pós-graduados 9%
		30 a 35 anos 64%	Licenciados 91%
Feminino	36 %	39 anos 9%	

Fonte. Produzido pela autora

Tabela 2- informação dos dados referentes ao nível de satisfação com os processos de AVD
Qual é o seu nível de satisfação com o processo de avaliação de desempenho?

Muito satisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito satisfeito
0%	9%	19%	64%	9%

Fonte. Produzido pela autora

Apesar de 64% dos colaboradores estarem satisfeitos, a existência de 9% de insatisfação demonstra que o processo não atende a todos de forma igual conforme Bergamini (2004), a percepção de injustiça ou ineficácia do processo de avaliação de desempenho pode gerar demotivação. Diante disso, 19% consideram-se neutros e ainda 9% estão muito satisfeitos.

Tabela 3. Informação dos dados referentes a ajuda da AVD na identificação de habilidades e competências.

Em que medida a avaliação de desempenho ajuda a identificar suas competências e habilidades?

Não ajuda nada	Ajuda pouco	Ajuda moderadamente	Ajuda muito	Ajuda extremamente
%	9%	27%	45%	9%

Fonte. Produzido pela autora

Uma avaliação de desempenho justa e transparente é fundamental para garantir que os participantes sejam avaliados com base em suas reais competências e habilidades, e não em factores subjectivos ou pessoais. No entanto, 9% acredita que a avaliação de desempenho “não ajuda” a identificar suas competências e habilidades, 9% acredita que a avaliação de desempenho

ajuda pouco a identificar suas competências e habilidades, 27% acreditam que a avaliação de desempenho ajuda moderadamente a identificar suas competências e habilidades, 45% dos participantes acreditam que a avaliação de desempenho ajuda muito a identificar suas competências e habilidades, e 9% acredita que avaliação de desempenho ajuda extremamente a identificar suas competências e habilidades.

Tabela 4. Informação dos dados referentes ao nível de alinhamento entre os objectivos individuais e organizacionais.

Qual é o nível de alinhamento entre os objetivos organizacionais e individuais?				
Nenhum alinhamento	Pouco alinhamento	Alinhamento moderado	Alinhamento significativo	Alinhamento total
0%	9%	45%	27%	9%

Fonte. Produzido pela autora

Quando os objectivos estão alinhados entre a organização e os colaboradores, há melhores resultados para ambos os lados, pois há uma sincronia entre aquilo que se espera dos dois lados. Diante disso, as respostas revelam-nos uma positividade quanto a este alinhamento, pois 18% acreditam que há alinhamento, ao que 45% acreditam que há pouco alinhamento, tiveram como opção pouco alinhamento significativo 27%, afirmaram que há pouco alinhamento com os objectivos e 9% em alinhamento total

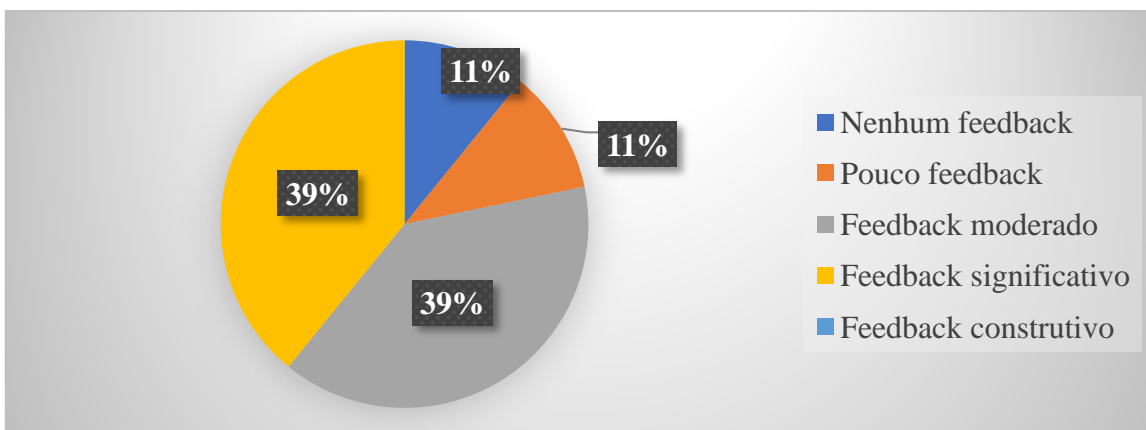
Tabela 5. Informação dos dados relativamente a AVD influencia em trabalhar no open Space.

Em que medida a avaliação de desempenho influencia sua motivação para trabalhar no Open Space?					
Não influencia em nada	Influencia pouco	um pouco	Influencia moderadamente	Influencia muito	Influencia extremamente
9%	18%		0%	36%	9%

Fonte. Produzido pela autora

A maioria dos colaboradores acredita que a avaliação de desempenho influencia muito e extremamente na motivação, o que corrobora com a teoria de Chiavenato (2014) sobre a avaliação de desempenho com uma ferramenta motivacional. No entanto, a percentagem que não influencia em nada 9% ou pouco 18% diz que o processo pode estar falhando em gerar o impacto desejado.

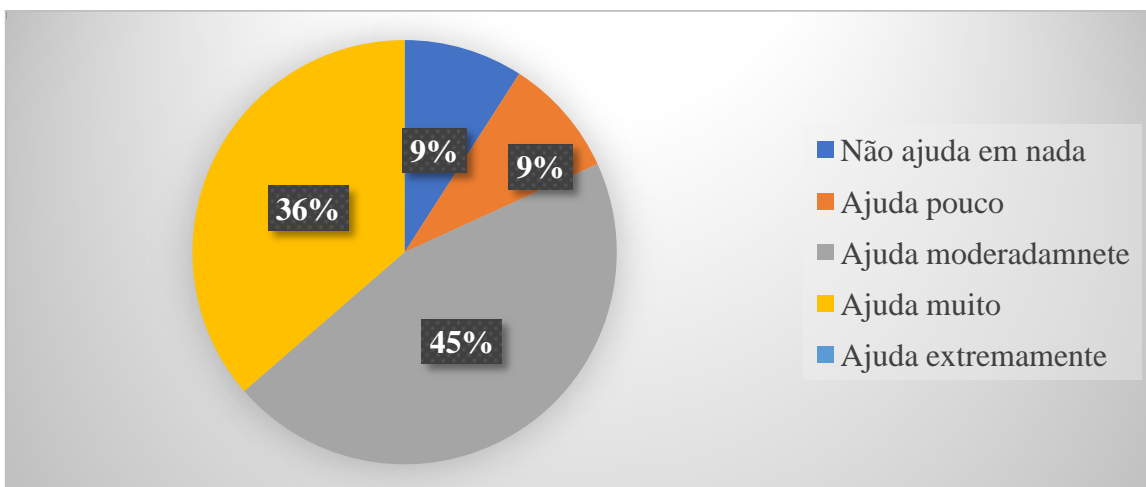
Gráfico 1 – Feedback e alinhamento com os objectivos estratégicos



Fonte. Produzido pela autora

O feedback é o café da manhã dos campeões em todas as organizações. Destacando isso, 11% afirmou que não recebe nenhum feedback, 11% também afirmou que recebe pouco feedback, 39% responderam que recebem feedback significativo, e 39% também responderam que recebem feedback moderado e infelizmente ninguém respondeu dizendo que recebe feedback construtivo.

Gráfico 2 – Informação dos dados relativamente ao planeamento da AVD no desenvolvimento profissional



Fonte. Produzido pela autora

Podemos notar que a avaliação de desempenho parece ter um impacto positivo no planeamento de desenvolvimento profissional para a maioria dos participantes, o que é fundamental para o crescimento e desenvolvimento profissional no Open Space. Os resultados

apontam que 45% acreditam que a avaliação de desempenho ajuda moderadamente, 36% acreditam que ajuda muito, 9% de igual para não ajuda e ajuda um pouco

4.1 Discussão dos resultados

Inicialmente, a análise focou na percepção geral dos colaboradores sobre o processo de avaliação de desempenho, incluindo a sua satisfação e o feedback recebido

Conforme a tabela 2, a maioria dos participantes 64% demonstra satisfação com o processo de avaliação de desempenho. Contudo, é fundamental notar que uma parcela significativa 19% neutro e 9% insatisfeito não expressou satisfação plena. Esta constatação indica que, embora o processo seja bem recebido pela maioria, ele ainda apresenta lacuna que podem comprometer a sua eficácia. A existência de um grupo insatisfeito ou neutro sugere a necessidade de uma análise aprofundada sobre a justiça e a transparência do processo, pontos cruciais para a credibilidade da ferramenta (Chivenato, 2014).

O gráfico 1, relativo ao tipo de feedback como “pouco construtivo” ou até mesmo “nenhum”. A ausência de um feedback construtivo e contínuo pode ter um impacto directo na motivação e no desenvolvimento, conforme a teoria de Bergamini (2004), que argumenta que a falta de reconhecimento e orientação pode levar a desmotivação e ao estancamento profissional.

Os dados da tabela 3 indicam que a maioria dos colaboradores 45% acredita que a avaliação “ajuda muito” na identificação de habilidades e competências. Este resultado corrobora a perspectiva de Dutra (2001) sobre a gestão por competências, na qual a avaliação de desempenho é um instrumento vital para diagnosticar as lacunas entre as competências actuais dos colaboradores e as exigências do cargo. Contudo, o facto de 27% dos participantes consideraram que a ajuda é apenas “moderada” sugere que o processo pode ser aprimorado para se tornar uma ferramenta mais eficaz no mapeamento e desenvolvimento.

Conforme o gráfico 2, 36% dos colaboradores percebem que a avaliação de desempenho “ajuda muito” no planeamento de seu desenvolvimento profissional, e 45% acreditam que ela “ajuda moderadamente”. A preponderância de respostas positivas demonstra que a ferramenta é, de facto, percebida como útil para o desenvolvimento. Entretanto, a ausência de um consenso total aponta para uma oportunidade de aprimoramento, onde a organização poderia estruturar de forma mais explícita os planos de desenvolvimento pós-avaliação, garantindo que o diagnóstico se traduza em acções concretas de capacitação.

Percepção alinhamento: os resultados da Tabela 4 mostram que a maioria dos participantes 45% percebe um “alinhamento moderado” entre os objectivos organizacionais e os seus objectivos individuais. Embora essa seja a resposta mais forte, o facto de apenas 9% acreditarem num “alinhamento total” e 27% num “alinhamento significativo” sugere que a comunicação entre a gestão e os colaboradores pode ser aprimorada.

Conforme Chiavenato (2014), o alinhamento de objectivos é um pilar da gestão de desempenho. Um alinhamento mais frágil pode resultar em esforços que não contribuem directamente para a estratégia da organização, reduzindo a eficiência e o senso de propósito individual.

Motivação: a tabela 5 indica que 36% dos participantes acreditam que avaliação de desempenho influencia muito na sua motivação. No entanto, é relevante notar que 18% consideram que a influência é pouca e 9% que não influencia em nada. Essa disparidade evidencia que a avaliação não é universalmente percebida como ferramenta motivacional. A discussão deve focar nas razões para essa dissonância, sugerindo que o modo como a avaliação é conduzida, o tipo de feedback oferecido e a ausência de um plano de desenvolvimento pós-avaliação podem ser os principais factores para a falta de motivação de parte dos colaboradores (Bergamini, 2004).

O gráfico 5 revela que a percepção de justiça e transparência no processo de avaliação é maioritariamente positiva 55% consideram moderadamente justo e transparente e 18% “extremamente justo e transparente”. No entanto, a percentagem de 27% que discorda ou discorda totalmente, é considerável. Esta constatação aponta para a necessidade de rever a forma como o processo é comunicado e implementado para garantir que todos os colaboradores compreendam os critérios de avaliação e sintam que o processo é imparcial. A percepção de justiça é fundamental para aceitação e o engajamento no processo de avaliação, e a falta dela pode comprometer a credibilidade e a eficácia da ferramenta (Caetano, 2007)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho é um processo fundamental para o desenvolvimento profissional dos colaboradores do Open Space. Nossa análise dos dados revelou que a maioria dos participantes concorda que avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para o seu desenvolvimento profissional, ajudando a identificar áreas de melhoria e a estabelecer metas para o crescimento. Os resultados também mostram que a avaliação de desempenho é vista como uma ferramenta para promover a capacitação e a motivação dos colaboradores, com a maioria dos participantes concordando que a avaliação de desempenho ajuda a planejar seu desenvolvimento profissional e melhorar seu desempenho. Nossa análise também identificou que a empresa utiliza a avaliação de desempenho para alinhar os objectivos organizacionais e individuais, com a maioria dos respondentes concordando que a avaliação é transparente e justa. Com base nos resultados, podemos defender que a avaliação de desempenho é um processo fundamental para o desenvolvimento profissional dos colaboradores do Open Space, promovendo a capacitação, motivação e crescimento dentro da organização.

Conseguimos alcançar os objectivos pretendidos investigando a relação entre a avaliação de desempenho e o aprimoramento das competências do Open Space, e os resultados mostraram que a avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para o desenvolvimento profissional dos colaboradores. Nossa análise dos dados forneceu uma resposta clara ao problema de partida: a avaliação de desempenho influencia positivamente o desenvolvimento profissional dos colaboradores do Open Space, promovendo a capacitação, motivação e crescimento dentro da organização.

Recomenda-se que a empresa deve continuar a utilizar a avaliação de desempenho como uma ferramenta para promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores. A instituição deve trabalhar para garantir que a avaliação de desempenho seja justa e transparente para todos os colaboradores; a instituição deve utilizar os resultados da avaliação de desempenho para desenvolver planos de capacitação e desenvolvimento para os colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Bergamini, C. W. (2004). *Motivação nas organizações*. Atlas.
- Caetano, A. (2007). *Gestão de pessoas e talentos: Desafios e perspectivas em um mundo globalizado*. Lidel.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4ª ed.).
- Dutra, J. S. (2001). *Gestão por competências: Um modelo para a gestão de pessoas por competências*. Gente.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. Atlas.
- Alencar, E. S. (2010, janeiro). *Motivação para aprender: Aplicações no contexto educativo*. Estudos Interdisciplinares em Psicologia, São Paulo.
- Andrade, M. M. D. (1999). *Introdução à metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas.
- Barros, A. J. A., & Lehfeld, N. S. (2008). *Fundamentos de metodologia científica: Uma guia para a iniciação científica* (2ª ed.). São Paulo: Markon Books.
- Bergamini, C. W. (1986). *Avaliação de desempenho humano na empresa* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2014). *Introdução à teoria geral da administração* (9ª ed.). Barueri: Manole Conteúdo.
- Chiavenato, I. (2015). *Recursos humanos: O capital humano das organizações* (10ª ed.). São Paulo: Campus.
- D'Amelio, M. (2017). *Aprendizagem de competências gerenciais: Um estudo com gestores de diferentes formações* [Dissertação de Mestrado, Universidade Presbiteriana Mackenzie].
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competência: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2013). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Mendes, R. A., & Leite, N. (s.d.). *Ginástica laboral: Princípios e aplicações práticas* (3ª ed.). Barueri:
- Silva, M. (2001). *Avaliação de desempenho: uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações*. In: Manssour, A. B. B. *Tendências em recursos humanos*. Porto Alegre: Multimpresos.

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

ANEXOS

A influência da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional dos colaboradores do Open Space.

Nome da estudante: Elisabeth Antónica Domingos

O presente questionário faz parte de um trabalho académico de conclusão de curso para obtenção do grau de licenciatura em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente. Ano lectivo 2024/2025.

Gostaria de pedir a sua colaboração decisiva para o sucesso deste trabalho, respondendo as questões abaixo indicadas. O questionário é anónimo e garantimos total sigilo no tratamento das respostas e tem como objectivo avaliar o desempenho e o desenvolvimento profissional dos colaboradores do Open Space.

1. Marque com X na sua resposta. Questionário 1.

Gênero	Idade	Nível académico
Masculino		
Feminino		

1. Qual é o seu nível de satisfação com o processo de avaliação de desempenho no Open Space?

R: Muito insatisfeito___; Insatisfeito___; Neutro___; Satisfeito___; Muito satisfeito___

2. Em que medida a avaliação de desempenho ajuda a identificar suas competências e habilidades?

Não ajuda em nada___; Ajuda pouco___; Ajuda moderadamente___; Ajuda muito___; Ajuda extremamente___.

3. Qual é o nível de alinhamento entre os objetivos organizacionais e individuais?

R: Nenhum alinhamento___; Pouco alinhamento___; Alinhamento moderado___; Alinhamento significativo___; Alinhamento total___.

4. Em que medida a avaliação de desempenho influencia sua motivação para trabalhar no Open Space?

R: Não influencia em nada___; Influencia pouco___; Influencia moderadamente___; Influencia muito___; Influencia extremamente___.

5. Qual é o nível de feedback que você recebe após a avaliação de desempenho?

R: Nenhum feedback___; Pouco feedback___; Feedback moderado___; Feedback significativo___; Feedback detalhado e construtivo___.

6. Em que medida a avaliação de desempenho ajuda a planejar seu desenvolvimento profissional no Open Space?

Não ajuda em nada___; Ajuda pouco___; Ajuda moderadamente___; Ajuda muito___; Ajuda extremamente___.

7. Qual é o seu nível de concordância com a afirmação "A avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para o meu desenvolvimento profissional"?

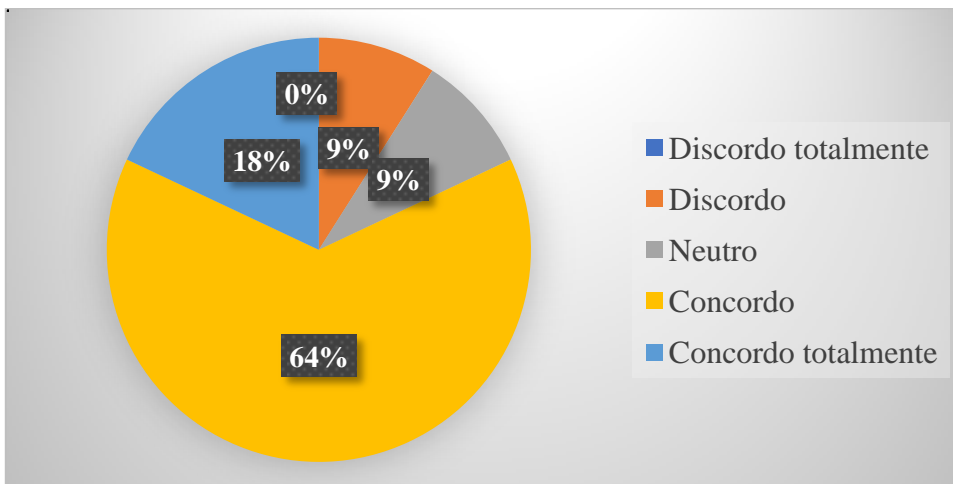
R: Discordo totalmente___; Discordo___; Neutro___; Concordo___; Concordo totalmente___.

8. Em que medida você sente que a avaliação de desempenho é justa e transparente no Open Space? R: Não é justa nem transparente___; Pouco justa e transparente___; Moderadamente justa e transparente___; Muito justa e transparente___; Extremamente justa e transparente___.

Obrigada!

Anexo 2 partes dos resultados

Grafico 3 – informação dos dados relativamente a Avaliação de Desempenho como ferramenta importante para o desenvolvimento profissional.



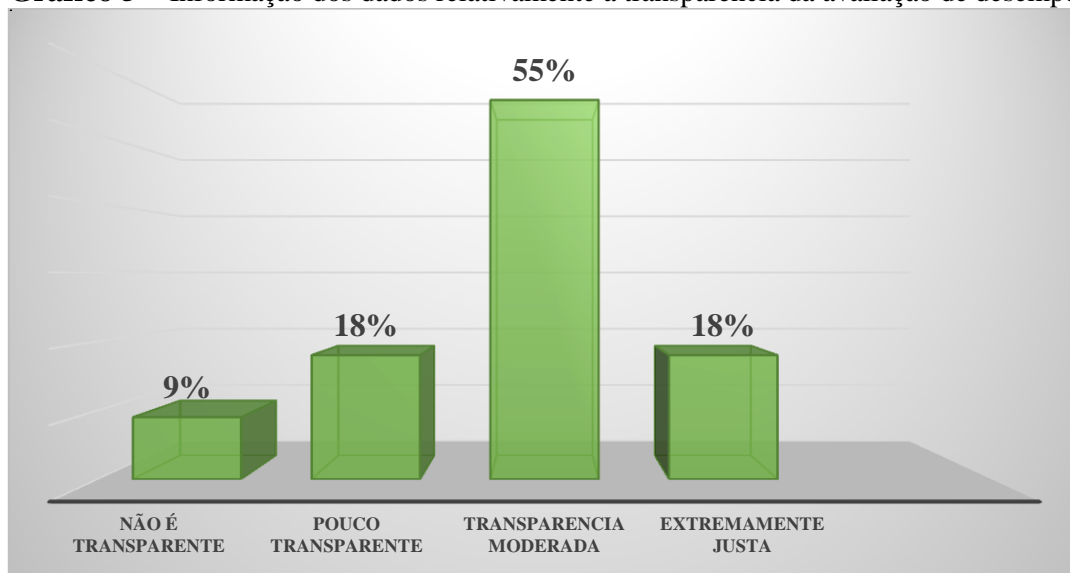
Fonte. Produzido pela autora

É interessante notar que a maioria dos participantes concorda com a maioria da importância da avaliação de desempenho para o desenvolvimento profissional, o que destaca a importância dessa ferramenta no contexto organizacional, com 64% concordando, 18% concordando totalmente, e somente 9% para cada parte em discordo e neutro.

A avaliação de desempenho parece ser vista como uma ferramenta importante para o desenvolvimento profissional pela maioria dos participantes, com 89% deles concordando ou concordando totalmente com a afirmação. Isso sugere que a avaliação de desempenho é considerada uma ferramenta valiosa para ajudar os profissionais a crescer e se desenvolver em suas carreiras. Apenas 9% dos participantes discordaram da afirmação, enquanto 9% permaneceram neutros.

Em geral, os resultados sugerem que a avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para o desenvolvimento profissional e que pode ser utilizada para ajudar os profissionais a alcançar seus objetivos e melhorar seu desempenho

Gráfico 5 – Informação dos dados relativamente a transparência da avaliação de desempenho.



Fonte. Produzido pela autora

A Justiça e transparência da avaliação de desempenho são fundamentais para garantir a credibilidade e a eficácia do processo. Os resultados da pesquisa mostram que a maioria dos participantes 55% acredita que a avaliação de desempenho é moderadamente justa e transparente, o que é um bom sinal. Além disso, 18% dos participantes acreditam que a avaliação de desempenho é extremamente justa e transparente, No entanto, 27% dos participantes têm uma visão mais negativa, acreditando que a avaliação de desempenho não é justa e transparente ou é pouco justa e transparente.