



**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 DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS
COLABORADORES DO ISPSN**

**AUTORA: IMACULADA DA C. M. HILÁRIO
DOCENTE: ELISEU CHIPACO, PHD**

HUAMBO, 2025

A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS COLABORADORES DO ISPSN

Imaculada da Conceição Mambo Hilário¹-ISPSN

RESUMO

A avaliação de desempenho é tida como um instrumento que serve para supervisionar o desempenho dos colaboradores, permitindo assim a identificação das áreas que carecem de melhorias para que as suas habilidades e competências sejam melhoradas. Com a avaliação de desempenho, cada imperfeição identificada favorece ao colaborador oportunidades para o seu próprio desempenho, a fim de que os resultados esperados sejam alcançados. Nesse caso, o estudo procurou saber, como é que o Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (ISPSN) avalia os seus colaboradores e a forma como desenvolve profissionalmente os mesmos tendo em conta o alcance dos objectivos pré-estabelecidos. O mesmo estudo teve como o objectivo geral compreender a influência da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional dos colaboradores do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente. O estudo teve uma abordagem qualitativa em que na qual participaram do mesmo o gabinete de RH e Pessoal Técnico Administrativo (PTA). Os dados foram recolhidos através do inquérito por questionário e uma entrevista semiestruturada, conseguimos recolher dados de 10 participantes do pessoal técnico administrativo. Os resultados do estudo indicam que a avaliação do desempenho é um método aceitável e aprovado pela maior parte dos colaboradores, o que mostra que o seu impacto é positivo da vida dos mesmos para o alcance dos objectivos traçados. O estudo permitiu concluir que a avaliação de desempenho tem uma influência positiva no desenvolvimento profissional dos colaboradores do ISPSN.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Formação. Colaboradores. Desenvolvimento profissional.

ABSTRACT

Performance evaluation is considered an instrument that serves to supervise the performance of employees, thus allowing the identification of areas that need improvement so that their skills and competencies can be enhanced. With performance evaluation, each identified imperfection provides employees with opportunities for their own development, so that expected results can be achieved. In this case, the study sought to understand how the Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (ISPSN) evaluates its employees and the way it professionally develops them, taking into account the achievement of pre-established objectives. The study's general objective was to comprehend the influence of performance evaluation on the professional development of ISPSN employees. The study had a qualitative approach, in which the HR department and Administrative Technical Personnel (ATP) participated. Data were collected through a questionnaire survey and a semi-structured interview, and we managed to collect data from 10 administrative technical personnel participants. The study's results indicate that performance evaluation is an acceptable and approved method by most employees, which shows its positive impact on their lives in achieving set objectives. The study concluded that performance evaluation has a positive influence on the professional development of ISPSN employees.

Keywords: Performance Evaluation. Training. Employees. Professional Development.

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

1.-INTRODUÇÃO

Num mundo modernizado e competitivo como o nosso, avaliar o desempenho dos colaboradores é de extrema importância para as organizações. As constantes mudanças no mercado do trabalho tem gerado um forte interesse e inquietação no seio das organizações e investigadores pela forma que a avaliação de desempenho tem sido aplicada como mais-valia para os colaboradores e para as organizações. Assim, a avaliar o desempenho dos colaboradores “não pode estar dissociada da oportunidade que a mesma constitui para alavancar o desenvolvimento profissional dos mesmos” (Sarmiento, Rosinha, & Silva, 2015, p. 31).

A avaliação de desempenho tem proporcionado novas oportunidades aos colaboradores, o que tem permitido modificações constantes do seu próprio desempenho por meio dos problemas identificados no processo de avaliação. E permite que a supervisão das actividades evolutivas sejam mantidas e que as relações entre a organização e os colaboradores ajudam enxergar resultados mediante a auto-reflexão e discussão crítica de resultados proporcionada pelos supervisores e subordinados (Almeida F. , 2016). Também, com a avaliação de desempenho podemos identificar áreas que precisam ser melhoradas para que possam contribuir no desenvolvimento profissional dos colaboradores, mediante as oportunidades oferecidas para aquisição de novos conhecimentos, amplificação as capacidades técnicas e comportamentais, bem como superar desafios (Pêgo, 2024, p. 2).

No final, a literatura tem mostrado que existem ainda mais assuntos a se tratar acerca da avaliação de desempenho e para isso requer uma exploração bem mais elaborada e profundada por aqueles pesquisadores eficientes e que estão dispostos a trazer um contributo diferenciado dos demais autores. Assim, a avaliação de desempenho como metodologia oferece grandes resultados (Rastine & Rodolpho, 2024).

O tema em estudo, tem despertado um forte interesse nas organizações contemporâneas, principalmente aquelas organizações que se preocupam elaborar programas de treinamento por meio dos pontos identificados no processo de avaliação de desempenho, que através do qual tem garantido o desenvolvimento dos colaboradores. E justifica-se que o presente tema procura entender que o capital humano é valorizado nas Instituições de Ensino Superior (IES).

Neste âmbito, o nosso estudo foi desenvolvido no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, que é uma instituição privada, localizada na província do Huambo, Rua Garcia Orta, Cidade Baixa. E é uma instituição que valoriza o método de avaliação de desempenho como uma prática contínua que busca valorizar o esforço dos seus colaboradores, garantindo-lhes

uma atenção bem mais ampla para ajudar-lhes a desenvolverem-se como profissionais que são para a concretização das metas estabelecidas. Nessa linha de pensamento, o nosso estudo baseou-se apenas para os PTA, e para o Gabinete de RH, com intuito de compreendermos de forma mais detalhada e precisa acerca da influência da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional dos colaboradores da mesma instituição. Assim, as avaliações para os PTA decorrem semanalmente para alguns e para os outros anualmente, sendo o responsável por esse mesmo processo o Gabinete de Recursos Humanos.

Sendo assim, para a sua elaboração, levantamos questões de investigação que ajudaram-nos a dar respostas a presente pesquisa. A primeira questão colocada é: o que diz a literatura sobre a avaliação de desempenho e o desenvolvimento profissional? A segunda questão foi: de que forma o ISPSN avalia o desempenho dos seus colaboradores? A terceira foi: como o Instituto elabora os processos para o desenvolvimento dos colaboradores? E a quarta e a última foi: de que maneira a avaliação de desempenho influencia no desenvolvimento profissional dos colaboradores?

O presente artigo tem como objectivo geral, compreender a influência da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional dos colaboradores do ISPSN, o estudo orienta-se pelos seguintes objectivos específicos: descrever a influência da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional dos colaboradores do ISPSN; analisar como ISPSN avalia o desempenho dos seus colaboradores; explicar como o Instituto desenvolve profissionalmente os seus colaboradores e demonstrar de que maneira a avaliação de desempenho influencia no desenvolvimento profissional dos colaboradores do ISPSN.

Nesse cenário, o presente estudo, tem como problema científico, qual foi a influência da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional dos colaboradores do ISPSN entre 2024-2025? Desta feita, o estudo procura saber, como o Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (ISPSN) avalia os seus colaboradores e a forma como desenvolve profissionalmente os mesmos tendo em conta o alcance dos objectivos pré-estabelecidos. Tendo como o campo de acção, o ISPSN.

No que se refere ao procedimento metodológico usou-se o método dedutivo, e quanto a abordagem é essencialmente qualitativa, auxiliada com um instrumento de recolha de dados quantitativo, quanto aos objectivos é descritivo e exploratório, e tendo como instrumento para recolha de dados o inquérito por questionário para o Pessoal Técnico Administrativo e a entrevista semiestruturada para a Gestora de RH.

O presente estudo está estruturada em seis secções, onde na primeira secção, isto é, o capítulo 1 que é a introdução onde contextualizamos o problema em estudo, relatando que a avaliação de desempenho é uma metodologia de avaliação eficaz para avaliar o desempenho dos colaboradores e subsequentemente fizemos a apresentação dos objectivos do estudo que são as etapas que ajudaram-nos a compreender e a responder o mesmo estudo e as questões de investigação. E na segunda secção que é a fundamentação teórica, apresentamos os conceitos relativamente a avaliação de desempenho, desenvolvimento profissional, que são processos que estão na base do desenvolvimento pessoal e das equipas, onde também abordaremos acerca dos tipos de avaliação de desempenho e a sua importância, da importância do desenvolvimento contínuo e da influência da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional.

Na terceira secção, abordaremos a respeito dos procedimentos metodológicos que são os procedimentos fundamentais de toda a pesquisa e que nos ajudarão a dar resposta ao problema em estudo; na quarta secção falaremos da caracterização da empresa e na penúltima secção que é a quinta faremos a análise e discussão de dados e a última apresentaremos a conclusão da nossa investigação.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceitos: avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento (Chiavenato, 2014, p. 210). E na mesma linha de pensamento Almeida (2016, p. 210) acresce que “a avaliação de desempenho é um processo formal, sistemático e periódico que visa avaliar os resultados alcançados por cada funcionário em face dos objectivos previamente fixados, detetando desvios que mereçam acções correctivas ou que surgiram um potencial de desenvolvimento”. Desta feita, mediante a visão desses dois autores, é possível verificarmos que a avaliação de desempenho é sistemático porque ela obedece uma metodologia a ser seguida para a concretização desse mesmo processo, e por sua vez, permite que os resultados sejam avaliados conforme o desempenho de cada colaborador onde é possível medir a potencialidade do desenvolvimento dos mesmos.

E por outra, Bohlander, Chiavenato e Sarmiento apresentaram conceitos diferentes, levando a avaliação do desempenho sob um ângulo distinto, contradizendo assim os autores acima supracitados, o que com certeza torna o tema mais interessante para as organizações e

para os avaliadores onde Bohlander (2011, p. 298) diz que a avaliação de desempenho“ pode ser entendida como um processo que geralmente é fornecido anualmente por um supervisor para um subordinado, projecto para ajudar os funcionários a compreenderem as suas incumbências, seus objectivos, suas expectativas e o triunfo em seu desempenho”. E por outro lado Chiavenato (2014) alega que a avaliação de desempenho é um processo que não fornece simplesmente julgamentos para estimar valor, qualidade e aptidão de uma pessoa ou equipa, mas, a valorização do esforço que a mesma contribui para o negócio da organização. Ao passo que para Sarmiento et al., (2015) a avaliação de desempenho define-se como um conjunto de retificações e julgamentos do cumprimento individual ou da equipa.

Nesse âmbito, o estudo procurou posicionar-se na óptica de Chiavenato e Almeida que mostram a avaliação de desempenho como um processo que nos leva a olhar para o futuro para concretização do que foi estabelecido no presente, e por outra, que nos permite fazer uma avaliação minuciosa e cuidadosa acerca do que se conquistou a fim de a organização corrigir as anomalias a serem corrigidas para maximizar o desenvolvimento dos seus colaboradores, permitindo-nos assim dar sequência ao tema em estudo sob a perspectiva dos autores acima supracitado. Desta forma, A avaliação de desempenho pode ser entendida como uma modalidade que requer a participação dos indivíduos numa determinada organização para a monitorização do desempenho dos mesmos mediante a realização de tarefas e metas a serem alcançadas.

No que se refere ao desenvolvimento profissional, as organizações procuram realizar o mesmo processo com o intuito de atingir uma meta pré-estabelecida, onde tudo que se quer é a disponibilidade e o envolvimento dos colaboradores a fim de serem desenvolvidos de forma profissional. Assim, o desenvolvimento profissional é entendida como um conjunto de métodos indispensáveis que visam na qualificação, aquisição, evolução das competências trabalhistas dos colaboradores (Singa , 2024), que de acordo o pensamento de Chiavenato (2023) podemos perceber que o desenvolvimento profissional é todo processo que educa profissionalmente uma pessoa para uma carreira dentro dos critérios exigidos pela formação. Que segundo (Monteiro e Mourão (2017 apud Singa, 2024) o desenvolvimento profissional correspondem as todas acções que resultam do processo da aprendizagem que ampliam as competências das pessoas permitindo a sua actuação no mercado do trabalho. Assim, o desenvolvimento profissional, é um processo que ajuda e enriquece profissionalmente os colaboradores de uma organização.

2.2 Tipos de avaliação de desempenho e a sua importância

Como todo qualquer conceito, a avaliação de desempenho também possui uma tipologia e uma importância abrangente na vida dos colaboradores e das organizações. E esses tipos de avaliação a serem tratadas, elas influenciam na vida dos colaboradores de formas diferentes, onde cada uma delas sustentam uma com a outra. Assim sendo, temos enumerado os tipos de avaliação de desempenho:

1-Autoavaliação: a autoavaliação é um padrão em que na qual um profissional julga o seu próprio desempenho, permitindo-se reflectir nos seus resultados, e se este correspondente aos critérios da organização, como também pode ser tendencioso a gerar inverdades (Cruz & Souza, 2021). Com a autoavaliação, o colaborador consegue ter uma mínima ideia daquilo que é o seu próprio desempenho. Onde o mesmo faz uma análise de si a fim de medir e mesurar o seu nível de comprometimento com a organização correlação o desenvolvimento das suas tarefas.

2- Avaliação de equipa: nesse tipo de avaliação, a própria equipa de trabalho avalia o seu desempenho na totalidade e o de cada um dos seus membros e programa com cada um deles as providências necessárias para sua melhoria (Chiavenato, 2014) E é uma avaliação onde requer a colaboração de todos da equipa para o alcance dos objectivos traçados pela organização.

3-A avaliação 360 graus: a avaliação 360graus é um método de avaliação que funciona como um circuito aberto onde o feedback parte de todos os que estão em volta do colaborador. Que segundo Cruz e Souza (2021) afirmam dizendo que a avaliação 360 graus envolve a participação de todos os que mantêm um contacto com o avaliado na execução do trabalho independentemente da sua posição com intuito de avaliar o seu desempenho.

4-Avaliação por competências: a avaliação por competências é um processo que busca medir o desempenho dos colaboradores, que se baseia na mensuração e identificação das suas competências, habilidades e atitudes essenciais para a execução eficaz das suas funções (Costa, Agnholetto, & Silva, 2025). Esse tipo de avaliação de desempenho tem por finalidade avaliar a competência dos colaboradores de uma organização para que a organização saiba se o mesmo está dentro dos padrões exigidos pelo cargo.

5- Avaliação 180 graus: “a avaliação 180 graus é realizada pelo avaliador e pelo avaliado simultaneamente, ou seja, o colaborador avalia o seu líder ao mesmo tempo que é avaliado por ele” (Almeida , Lima, Durante , & Carvalho , 2021, p. 15).

Neste âmbito, a escolha do tipo de avaliação a ser aplicado pelas organizações depende muito de cada organização, até porque elas são diferentes e únicas desde como estabelecem as suas metas, prestam os seus serviços, guiam as suas equipas, desenvolvem os seus colaboradores e avaliam os mesmos, etc.

No que concerne a importância da avaliação de desempenho, é possível compreendermos que a avaliação de desempenho ocupa e exerce uma função extremamente crucial na gestão de recursos humanos propiciando uma visão ajustada do comportamento e das contribuições dos funcionários numa organização (Pêgo, 2024). Espelhando uma grande importância para as organizações e instituições, permitindo que o colaborador compreenda como o seu contributo tem agregado valor na instituição mediante o serviço prestado, admitindo a identificação os pontos fortes e fracos de cada colaborador e dos pontos que precisam ser melhorados (Pereira, 2021).

Caso o colaborador se disponibilize a ser avaliado, esse processo bem elaborado trará resultados positivos, o que possivelmente permitirá realizar instruções conforme o necessário (Costa, Agnholetto, & Silva, 2025). Araújo (2023) argumenta que o colaborador representa o recurso mais valiosa, em que na qual as organizações precisam prestar mais atenção nos planos de acções que procuram melhorar o desempenho e corrigir as possíveis imperfeições identificadas na avaliação de desempenho pelo meio do treinamento dentro de determinado contexto. Revelando assim a avaliação de desempenho com um processo adequado que não permite dificultar o aproveitamento dos recursos humanos. Considerando a também como uma ferramenta que possibilita recolher dados que não só reflecte uma importância extrema para a gestão dos recursos humanos, mas também para a organização (Sarmiento, Rosinha, & Silva, 2015).

2.3 A importância do desenvolvimento contínuo dos colaboradores e a influência da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional

As organizações voltadas no aprimoramento contínuo, elas não se destacam apenas nos seus mercados, mas igualmente na construção de suportes sólidos para enfrentarem desafios futuros. Assim, as capacidades que as mesmas desenvolvem para aprenderem com os erros, se tornam um diferencial opositor que gera valor para empresa (Guilherme, 2025). Normalmente as empresas que reconhecem que investir no desenvolvimento dos seus colaboradores é um investimento para o sucesso futuro da organização, elas procuram incentivar e valorizar a busca constante pelo aprimoramento contínuo. Onde por meio de

algumas iniciativas, elas criam uma cultura de aprendizado contínuo que possa beneficiar todos (Pinheiro, 2024). E o aprendizado contínuo nesse processo, possui uma importância focada nos treinamentos, workshops ou programas de mentorias que são procedimentos que ajudam estimular um ambiente que encoraje os colaboradores a almejem pelo crescimento profissional (Silva, Oliveira, Lima, & Roberto, 2023).

Assim, os “investimentos em treinamentos e programas de desenvolvimento asseguram a actualização constante de práticas e a capacidade de gerir adversidades, promovendo um ambiente propício ao sucesso colectivo” (Pinheiro, 2024, p. 4). E esses investimentos gerados por meio do desenvolvimento profissional elas não só abrangem o fortalecimento das habilidades dos funcionários, mas também garantem um ambiente laboral mais positivo. Em que na qual o treinamento revela-se como uma peça primordial para todas as organizações, que conforme o argumento de Venturi et al., (2021) diz que o treinamento transforma-se como um instrumento importantíssimo que proporciona o progresso das habilidades e atitudes dos colaboradores, que contribuem para o desenvolvimento pessoal e profissional. Onde os seus benefícios para o desenvolvimento contínuo garantem à qualidade nos métodos de uma organização, a produtividade, criação de pessoas e o melhoramento das organizações que enriqueçam o mundo na totalidade (Campos, 2019).

Em suma, o desenvolvimento contínuo é uma etapa importantíssima na vida de um determinado colaborador por conduzir o mesmo ao conhecimento de suas habilidades e competências. E também por garantir que os funcionários se adaptem as novas mudanças, permaneçam valiosos e contribuam para o triunfo organizacional (Guilherme, 2025).

No que concerne a influência da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional, nos é possível compreender que a avaliação de desempenho exerce uma influência extrema no desenvolvimento profissional dos colaboradores por favorecer aos mesmos direcção e crescimento mediante aos resultados esperados pela organização de forma assertiva analisando metas e resultados que sejam qualitativos e quantitativos para tomar decisões, bem como mudar de cargo, e na elaboração de planos de desenvolvimento individual e estratégia de negócio (Cruz & Souza, 2021). Assim, a avaliação de desempenho, é fundamentalmente destacada como uma prática universal na vida das pessoas que cujas metas associam-se aos aspectos como aumento da performance do colaborador, melhoria da comunicação entre líderes e a suas equipas e o aprimoramento da competitividade (Pêgo, 2024), (Demambro & Correa, 2024).

Assim sendo, a gestão do desempenho reconhece o sistema de avaliação como um processo periódico que constitui uma actividade administrada cujas etapas bem elaboradas ajudam na identificação, mensuração e desenvolvimento dos serviços dos colaboradores no alinhamento dos objectivos da organização (Demambro & Correa, 2024). E o feedback nesse processo de avaliação representa o elemento chave que determina as relações interpessoais e o factor determinante que ajuda os colaboradores encararem as suas incumbências no seu dia-a-dia (Santos, 2023). Onde o feedback contínuo alinha os pontos positivos e de melhorias, focando no desenvolvimento contínuo dos colaboradores para o alcance das metas pré-estabelecidas pelas corporações (Costa, Agnholetto, & Silva, 2025).

Neste âmbito, a avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional exerce uma forte influência na vida dos colaboradores por permitir que os mesmos sejam cada vez melhorados por meio da identificação dos problemas previstos no processo de avaliação, bem como a necessidade de serem treinados para que os mesmos mantenham-se intactos no mercado, tornando-se um diferencial competitivo que agrega valores à organização (Demambro & Correa, 2024), (Guilherme, 2025).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente investigação adoptou um paradigma qualitativo auxiliada com um instrumento de recolha de dado quantitativo que nos permitiu realizar o estudo com maior robustez e eficiência. Assim, recorreremos primeiramente à revisão da literatura, que nos possibilitou termos uma familiarização com o tema em estudo por meio de artigos e livros relacionada ao tema, isto é, a influência da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional dos colaboradores do ISPSN. Sendo assim, a investigação obedeceu uma abordagem quali-quantitativa, que nos autorizou a compreender os fenómenos que têm influenciado a existência da avaliação de desempenho dos colaboradores do ISPSN e como esse processo tem proporcionado o desenvolvimento profissional dos mesmos com base os instrumentos utilizados. Que segundo o argumento de Sousa e Baptista (2011, p. 53) afirmam que “a investigação qualitativa centra-se na compressão dos problemas, analisando os comportamentos, as atitudes ou os valores”.

Quanto ao objectivo a nossa investigação ela é exploratória e descritiva. É exploratória porque nos concedeu o privilégio de nos aproximarmos ao problema em estudo, que segundo Vilelas (2022) diz que os estudos exploratórios “visam proporcionar uma maior familiaridade com os impasses, no sentido de torná-lo explícito ou de facilitar a formulação de hipóteses”. E

é descritiva porque nos possibilitou descrever de forma sintética as características dos colaboradores da mesma Instituição. E quanto aos procedimentos técnicos, ela é bibliográfico e estudo de caso. Assim, o estudo bibliográfico refere-se aos materiais escritos relativamente os livros e outros instrumentos já elaboradas e publicados pelos devidos autores, ao passo que o estudo de caso permite o investigador ter o acesso os dados da organização em que está a realizar a sua investigação de forma precisa (Vilelas, 2022).

No que diz respeito ao método utilizado para a concretização da mesma pesquisa, foi usado o método dedutivo que nos permitiu introduzir o tema de forma mais ampla e profunda. Assim, para o devido efeito, utilizou-se os seguintes instrumentos para a recolha de dados que nos possibilitou ter as informações com maior vigor em que na qual temos: a entrevista semiestruturada que é um instrumento que obedece um guião com perguntas fechadas e abertas e dá a liberdade ao entrevistador falar acerca de outros assuntos (Sousa & Baptista, 2011), em seguida temos a observação directa que é uma técnica de recolha de dados que permitiu nos ter as informações por meio do contacto visual e por fim, temos o inquérito por questionário que possibilitou nos recolher as informações por meio dos colaboradores do mesmo Instituto.

Participaram da pesquisa o Gabinete de RH onde por meio de uma entrevista semiestruturada nos permitiu ter informações com maior robustez e clareza a fim de alcançarmos os objectivos da nossa investigação. E também participaram do mesmo o PTA (Pessoal Técnico Administrativo), onde investigamos 10 participantes com base a aplicação do inquérito por questionário composta por 4 questões como mostra o presente apêndice, que por intermédio da escala de Likert nos possibilitou medir a percepção dos mesmos colaboradores correlação ao tema em estudo.

Assim sendo, as entrevistas semiestruturadas foram elaboradas no mês Setembro, e foram efectuadas a Gestora de Recursos Humanos no mês de e Outubro do ano 2025, e os inquéritos por questionário foram elaborados no mês de Julho e aplicado no mês de Setembro do ano 2025 tendo como os participantes os PTA (Pessoal Técnico Administrativo).

4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (ISPSN) é uma instituição de ensino superior situada na província do Huambo, localizado na cidade baixa-Rua Garcia da Orta fundada com a missão de formar líderes e profissionais com base em valores como cientificidade, humanismo, responsabilidade individual e meritocracia.

A instituição em causa foi criada há 11 anos, e se destaca como uma instituição de ensino superior inovadora, focada na qualidade do ensino e no desenvolvimento de competências. Actualmente, o Instituto Superior Politécnico Sol Nascente lecciona 12 cursos que são: Cardiopneumologia, Análises Clínicas, Fisioterapia, Enfermagem, Ciências Políticas e Relações Internacionais, Contabilidade e Finanças, Economia, Gestão de Recursos Humanos, História e Didática, Psicologia e Didática, Sociologia e Direito.

O mesmo Instituto possui três Departamentos dentre as quais temos: o Departamento de Ciências Sociais e Humanas, Departamento de Saúde e Departamento de Assuntos Académicos. Ainda, conta com 11 Gabinetes. Hoje em dia, o ISPSN conta com 183 colaboradores, 178 Pessoal Técnico Administrativo como efectivos.

Missão, visão e valores

Missão: O Instituto Superior Politécnico Sol Nascente tem como missão, promover o desenvolvimento das competências profissionais, científicas e tecnológicas dos futuros líderes, através de um ensino superior inovador e de qualidade, fundado nos valores do humanismo e da responsabilidade individual.

Visão: O Instituto Superior Politécnico Sol Nascente tem como visão promover ensino de qualidade e rigor no âmbito interdisciplinar, a investigação, a formação avançada e a extensão universitária.

Valores: O Instituto Superior Politécnico Sol Nascente tem como visão, Cientificismo, Humanismo, Responsabilidade Individual e Meritocracia.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

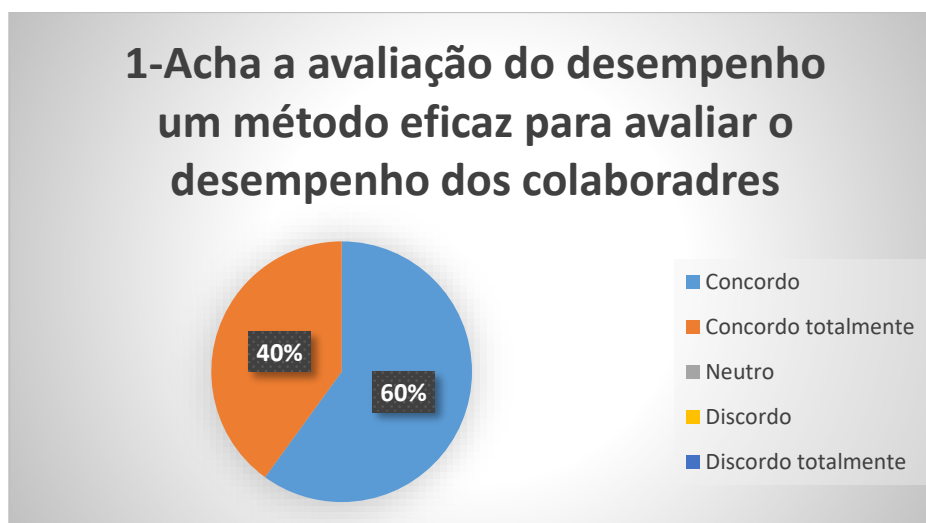
Nesta fase serão apresentados os resultados obtidos através dos instrumentos aplicado para a recolha de dados denominado a entrevista semiestruturada e inquérito por questionário, onde a entrevista aplicamos a Gestora de RH e o inquérito por questionário aplicamos ao Pessoal Técnico Administrativo que nos permitiu obter respostas para a demonstração dos mesmos dados em tabelas e gráficos.

Tabela1: Género e idades dos participantes

DESCRIÇÃO	PERCENTAGEM	
GÉNERO	Masculino	40%
	Feminino	60%
IDADE	Menor de 21 à 30	40%
	De 31 à 40	60%

Fonte: elaborada pela autora, a partir do inquérito por questionário aplicado.

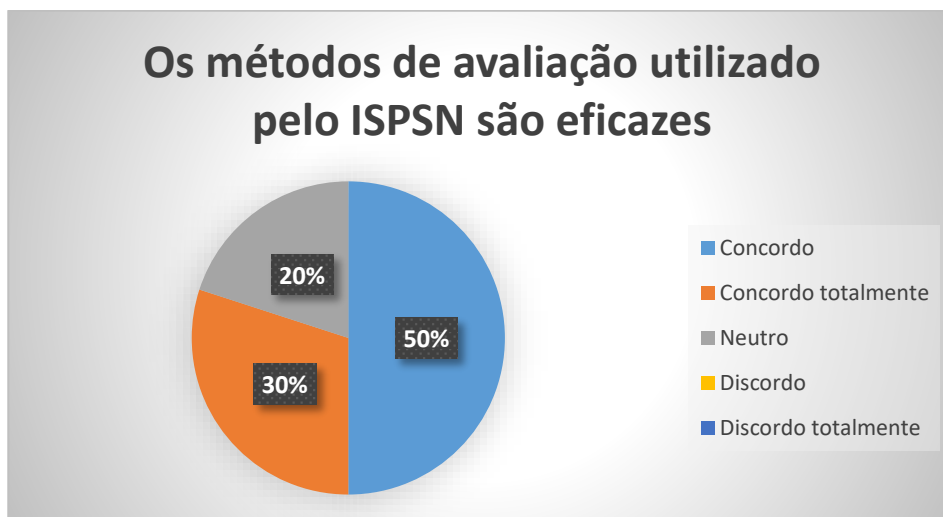
Quanto aos resultados da primeira tabela, é possível observar que 40% dos participantes correspondem ao género masculino e 60% pertencem ao género feminino. E também na mesma tabela, constatamos em seguida que 40% dos participantes compreendem uma idade dos 21 aos 30 anos e 60% sendo a maior parte dos participantes que estão entre 31 aos 40.



Fonte: elaborada pela autora, a partir do inquérito por questionário aplicado.

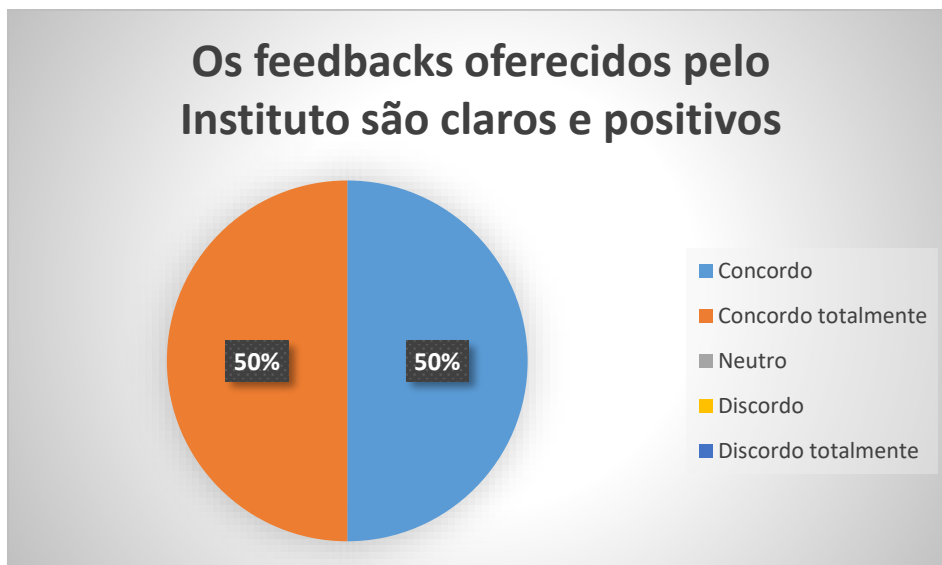
Mediante a resposta dos participantes correlação ao inquérito aplicado, é possível observarmos que 60% concordam que a avaliação do desempenho é um método eficaz para avaliar o desempenho dos colaboradores. A entrevistada aprofundou dizendo que, a avaliação do desempenho é uma ferramenta que possibilita medir o desempenho dos colaboradores, e é uma ferramenta valorizada pelo Instituto para avaliar o desempenho dos mesmos. Onde por meio da mesma o ISPSN consegue identificar os pontos positivos e fracos bem como as áreas que precisam ser melhoradas. Que segundo Almeida (2016, p. 210) diz que “a avaliação de desempenho é um processo formal, sistemático e periódico que visa avaliar os resultados

alcançados por cada funcionário em face dos objectivos previamente fixados, detectando desvios que mereçam acções correctivas ou que surgiram um potencial de desenvolvimento”. Apesar dos dados apresentados mostrarem um nível de concordância positiva por parte dos colaboradores.



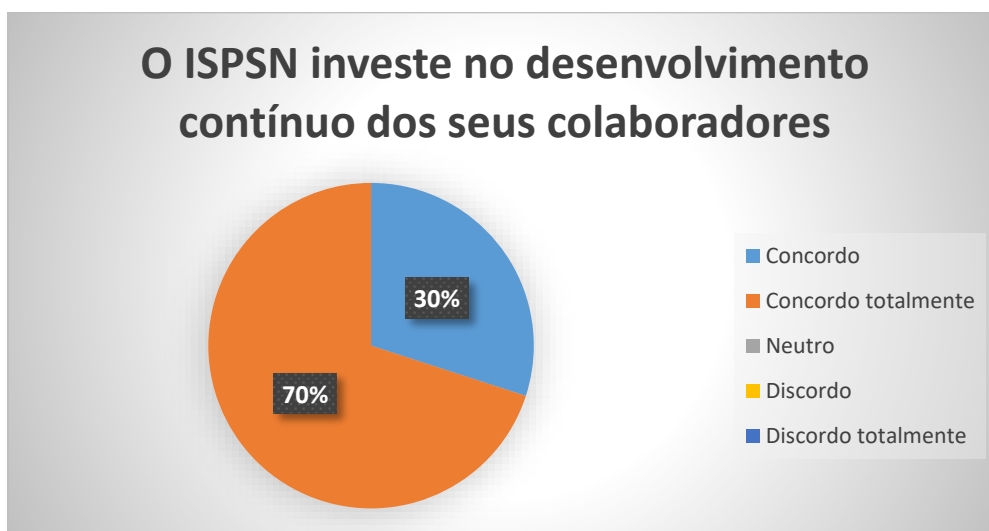
Fonte: elaborada pela autora, a partir do inquérito por questionário aplicado.

Relativamente a resposta dos participantes no segundo gráfico, 50% concordam que os métodos de avaliação de desempenho utilizado pelo ISPSN são eficazes para avaliar o desempenho dos colaboradores. Enquanto no processo da entrevista argumentou a gestora de RH que o ISPSN avalia os seus colaboradores por meio do KPI e a avaliação 180 graus. Que segundo Almeida et.al., (2021, p. 15) afirmam que que a avaliação 180 graus é “ realizado pelo avaliador e pelo avaliado simultaneamente, ou seja, o colaborador avalia o seu líder ao mesmo tempo que é avaliado por ele”. E acresceu a gestora fundamentando que o KPI são indicadores de desempenho, em que semanalmente são avaliados as habilidades, os comportamentos, assiduidade, a pontualidade e prazo de entrega das tarefas de cada um dos colaboradores, onde o ISPSN compila as mesmas informações fornecida pela mesma com intuito de realizar a avaliação 180 graus que é feita semestralmente.



Fonte: elaborada pela autora, a partir do inquérito por questionário aplicado.

Conforme a resposta dos participantes, 50% concordam que o feedback são claros, onde 50% concordam totalmente, mostrando um nível de satisfação completa. A entrevistada argumentou dizendo que a Instituição concede feedbacks com intuito de dar luzes e directrizes sobre aquilo que é o rendimento de cada um dos colaboradores a fim de ajudá-los por meio da formação e treinamento. Assim, consoante o argumento de Santos (2023) afirma dizendo que o feedback representa o elemento chave que determina as relações interpessoais e o factor determinante que ajuda os colaboradores encararem as suas incumbências no seu dia-a-dia. E também alinha os pontos positivos e de melhorias, focando no desenvolvimento contínuo dos colaboradores para o alcance das metas pré-estabelecidas pelas corporações (Costa, Agnholetto, & Silva, 2025).



Fonte: elaborada pela autora, a partir do inquérito por questionário aplicado.

De acordo como o gráfico acima demonstrado, 70% dos participantes respondem concordar totalmente que o ISPSN investe no desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores. No decorrer da entrevista a gestora argumentou dizendo que anualmente a Instituição tem olhado naquilo que são as competências dos funcionários, nas informações que o currículo apresenta e naquilo que o mesmo tende a oferecer para organização e, mediante isso a Instituição procura elaborar um plano de formação mediante as necessidades do colaborador, a fim do mesmo conseguir responder com as exigências do cargo. De acordo Pinheiro (2024) diz que normalmente as empresas que reconhecem que investir no desenvolvimento dos seus colaboradores é um investimento para o sucesso futuro da organização, elas procuram incentivar e valorizar a busca constante pelo aprimoramento contínuo. Onde por meio de algumas iniciativas, elas criam uma cultura de aprendizado contínuo que possa beneficiar todos.

Assim, mediante a análise das respostas, verifica-se que a avaliação de desempenho influencia de forma positiva no desenvolvimento profissional dos colaboradores do ISPSN.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho é entendida como uma modalidade que requer a participação dos indivíduos numa determinada organização, para a monitorização do desempenho dos mesmos mediante a realização de tarefas e metas a serem alcançadas. Portanto, com o mesmo estudo, foi possível perceber que o Instituto Superior Politécnico Sol Nascente é uma instituição que valoriza a avaliação de desempenho como uma ferramenta que serve para avaliar o desempenho dos colaboradores. Sendo uma ferramenta capaz de identificar problemas e necessidades de formação para ajudar no desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos para o alcance dos objectivos traçados, e não só, ela também ajuda os colaboradores conhecerem qual tem sido o seu rendimento durante as actividades realizadas.

Assim, com base os resultados apresentados em gráficos mostra-nos que a avaliação de desempenho é um método aceitável e aprovado pela maior parte dos colaboradores, o que mostra que o seu impacto é positivo da vida dos mesmos. Quanto aos objectivos traçados, consideramos que foram alcançados uma vez que o ISPSN avalia os seus colaboradores por meio do KPI e avaliação 180 graus que são ferramentas que ajudam medir o desempenho dos colaboradores. E a mesma procura desenvolvê-los com intuito de ajudá-los a melhorar o seu próprio desempenho para o alcance dos objectivos traçados mediante os pontos identificados no processo de avaliação. Quanto ao problema científico nos foi possível responder, uma vez que a influência da avaliação de desempenho dos colaboradores no desenvolvimento

profissional dos colaboradores da mesma Instituição entre 2024 e 2025 foi a progressão de carreira pelo bom desempenho de alguns colaboradores que foram permeados a treinamentos e formações.

Sendo assim, do decurso da entrevista tivemos o conhecimento que o ISPSN tem enfrentado alguns desafios em fornecer o feedback a todos os seus colaboradores por serem muitos funcionários onde, sugerimos a implementação da avaliação 360 graus que é um método que envolve a participação de todos os que mantêm um contacto com o avaliado na execução do trabalho independentemente da sua posição (Cruz & Souza, 2021), para poder ajudar a preencher a mesma lacuna e assim facilitar os avaliadores durante esse processo;

Recomendamos ao ISPSN a continuar a aprimorar os seus colaboradores para os desafios maiores e para que os objectivos pré-estabelecidos sejam alcançados;

Recomendamos também ao Instituto continuar a valorizar a avaliação de desempenho e, que continue apoiar o desenvolvimento das competências dos seus colaboradores, e que seja sempre transparente com os mesmos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, A., Lima, G. O., Durante, G. B., & Carvalho, S. V. (12 de 2021). Relação entre técnicas de avaliação de desempenho e motivação dos funcionários durante a pandemia da covid-19. São Paulo. Obtido em 29 de 8 de 2025, de <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/6532>
- Almeida, F. (2016). Introdução á Gestão de organizações. Lisboa: Escola Editora.
- Araújo, F. T. (19 de Julho de 2023). Quais os Impactos da avaliação de desempenho e Feedback na Utilização do Capital Humano Empresarial: Estudo de caso. Obtido em 14 de Agosto de 2025, de <https://revista.grupofaveni.com.br/index.php/revista-intelletto/article/view/673>
- Bohlander, G. (2011). Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Cengage Learning.
- Campos, K. F. (10 de Dezembro de 2019). Porquê Treinar: Importância e Benefícios de uma Equipe bem treinada. Obtido em 14 de Agosto de 2025, de <https://adventista.emnuvens.com.br/formadores/article/view/1119>
- Chiavenato, I. (2014). Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações (4ª ed.). São Paulo: Manole.
- Chiavenato, I. (2023). Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações. São Paulo: Atlas.
- Costa, A. C., Agnholetto, M. B., & Silva, M. (1 de Julho de 2025). Gestão de Desempenho: como o feedback contínuo impacta na gestão de desempenho das organizações. doi:<https://doi.org/10.29327/2384439.3.4-4>
- Cruz, S. S., & Souza, L. A. (28 de Dezembro de 2021). Avaliação de Desempenho uma Ferramenta de Gestão no Processo de Desenvolvimento Profissional dos Colaboradores. Obtido em 14 de Agosto de 2025, de <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/mangaio/article/view/1606>
- Demambro, A., & Correa, D. A. (23 de Setembro de 2024). Avaliação do Desempenho de Colaboradores: Uma Proposta para a Filial de uma Empresa do Sector de transportes roviários e ferroviários. doi: 10.54751/revistafoco.v17n10-017
- Guilherme, L. B. (30 de Julho de 2025). A Importância do Desenvolvimento Organizacional ao Longo de todas as Fases da vida Funcional de uma Colaborador. Faculdade Sant'Ana em Revista. doi:Doi: 10.5281/zenodo.16740049
- Pêgo, P. J. (15 de Agosto de 2024). O Impacto da Aplicabilidade da avaliação de Desempenho nas Organizações. Obtido em 25 de Julho de 2025, de <https://periodicos.ufam.edu.br/index.php/BIUS/article/view/16076>
- Pinheiro, W. S. (4 de Abril de 2024). Estratégias Inovadoras para o Desenvolvimento Pessoal e Profissional em Ambientes Corporativos .doi:<https://doi.org/10.54751/revistafoco.v17n4-016>

- Pereira, M. J. (18 de Junho de 2021). A avaliação de Desempenho no Sector Bancário e Seus Impactos a partir da Percepção dos avaliados. Obtido em 17 de Agosto de 2025, de <https://pensaracademico.unifacig.edu.br/index.php/repositoriootcc/article/view/2724>
- Rastine, F. S., & Rodolpho, D. (28 de Janeiro de 2024). Avaliação de Desempenho Como Ferramenta Estratégica da Área de Recursos Humanos. Interface Tecnológica. doi:<https://doi.org/10.31510/infa.v21i1.1953>
- Sarmiento, M., Rosinha, A., & Silva, J. (2015). Avaliação do Desempenho. Lisboa: Escola Editora.
- Santos, S. A. (17 de Novembro de 2023). O feedback no processo de avaliação de desempenho na percepção de servidores públicos. (U. F. Gerais, Ed.) Brasil. Obtido em 16 de Agosto de 2025, de <http://hdl.handle.net/1843/64151>
- Silva, D. F., Oliveira, G. C., Lima, J. S., & Roberto, J. C. (10 de Agosto de 2023). Treinamento, práticas e desenvolvimento de melhoria incremental para um agradável ambiente nas organizações. doi:<https://doi.org/10.55905/cuadv15n7-044>
- Singa, I. A. (14 de Abril de 2024). O contributo da inovação no desenvolvimento profissional dos colaboradores da Empresa V.M GROUP, S.A (2022 – 2023). (U. E. Mondlane, Ed.) Maputo, Moçambique. Obtido em 16 de Agosto de 2025, de <http://monografias.uem.mz/handle/123456789/4298>
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). Como fazer : Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios (4^a ed.). Lisboa: Lidel-edições técnicas,lda.
- Venturi, D., Konell, A. E., & Giovanela, A. (1 de Novembro de 2021). Treinamento: importância e benefícios da disponibilização de treinamento nas organizações. Revista Científica Famap. <https://famap.emnuvens.com.br/revista/article/view/5>
- Vilelas, J. (2022). Investigação: o Processo de Construção do conhecimento. Lisboa: Edições Sílabo.

APÊNDICE



**INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Este inquérito por questionário é destinado aos PTA e tem como objectivo, colectar dados para a realização de um trabalho de Licenciatura, no domínio das Ciências Sociais na Área de Gestão de Recursos Humanos, com o tema “ **A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS COLABORADORES DO ISPSN**”. Os dados fornecidos serão absolutamente confidenciais e anónimos e serão exclusivamente utilizados para fins de investigação científica. Peço-lhe, assim, que seja o mais rigoroso possível no seu preenchimento.

Agradece-se, desde já, o seu contributo!

Género

Masculino () Feminino ()

Idade

Menor de 21 à 30 anos (), De 31 à 40 anos(), De 41 à 50 anos(), Acima de 50 anos()

Grau: Docente _____. Funcionário_____.

Porfavor responda às seguintes questões, assinalando com um x a sua opção, considerando a seguinte escala:

1-Discordo totalmente, 2- Discordo,3- Indiferente/Neutro, 4-concordo, 5- Concordo totalmente

2.1-Percepção sobre a avaliação do desempenho e desenvolvimento profissional					
Itens	Escala				
1-Acha a avaliação do desempenho um método eficaz para avaliar o desempenho do colaborador.	1	2	3	4	5
2-Os métodos de avaliação utilizada pelo ISPSN são eficaz.					
3-Os feedbacks oferecido pelo Instituto são claros e positivos					

4-O ISPSN investe no desenvolvimento dos seus funcionários					



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Este guião de entrevista semiestruturada foi elaborado para a realização de entrevista a Gestora de RH como objectivo, colectar dados para a elaboração de um trabalho de Licenciatura, no domínio das Ciências Sociais na Área de Gestão de Recursos Humanos, com o tema “**A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS COLABORADORES DO ISPSN**”. Os dados fornecidos serão absolutamente confidenciais e anónimos e serão exclusivamente utilizados para fins de investigação científica. Peço-lhe, assim, que seja o mais rigoroso possível no seu preenchimento.

Agradece-se, desde já, o seu contributo!

Género

Masculino () Feminino ()

Idade

Menor de 21 à 30 anos (), De 31 à 40 anos(), De 41 à 50 anos(), Acima de 50 anos()

Grau: Docente _____. Funcionário_____.

Introdução e contexto

- 1- Qual é a percepção que a doutor/a tem sobre a avaliação do desempenho?
- 2- Como é que essa metodologia influencia no desenvolvimento profissional do colaborador?
- 3- Como é que o ISPSN avalia os seus colaboradores. E qual é o tipo de avaliação aplicado? E como ela tem ajudado para o desenvolvimento profissional dos colaboradores?
- 4- Será que a avaliação do desempenho motiva os colaboradores a desenvolverem-se profissionalmente?
- 5- Periodicamente, quando é que ocorre a avaliação do desempenho?
- 6- Qual foi a influência da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional dos colaboradores do ISPSN entre 2024-2025?

7-E qual foi a percepção sobre o seu próprio crescimento e desenvolvimento profissional?

8-Como é que o ISPSN desenvolve profissionalmente os seus colaboradores. E quais são os critérios utilizados?