



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS

SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS
CURSO DE GESTÃO DE RECURSO HUMANOS

SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO

A IMPORTANCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
NO ALCANCE DOS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS DO
INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE
(2025)

AUTOR: OSVALDO BERNARDO MIJUNGA

DOCENTE: ELISEU CHIPACO, PhD

HUAMBO, 2025

IMPORTANCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ALCANCE DOS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS DO INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE (ISPSN)

Oswaldo Bernardo Mijunga¹-ISPSN

RESUMO

A Avaliação de Desempenho nas Instituições de Ensino Superior (IES), tem se destacado como uma ferramenta estratégica essencial para assegurar que os recursos humanos de uma organização estejam alinhados com os objectivos organizacionais, a relevância deste estudo consistiu na sua capacidade de fornecer *insights* valiosos para a gestão do ISPSN, permitindo identificar se o sistema de avaliação de desempenho actual está alinhado com seus objectivos estratégicos e propondo, se necessário, melhorias que otimizem sua contribuição para o sucesso institucional. O estudo buscou investigar a importância da avaliação de desempenho para alcance dos objectivos estratégicos do ISPSN, tendo como problema de pesquisa a seguinte pergunta: de que maneira a avaliação de desempenho contribui para o alcance dos objectivos estratégicos no ISPSN? A pesquisa utilizou uma abordagem exploratória e descritiva, com estudo de caso aplicado ao ISPSN. Os dados foram colectados por meio de questionários aplicados a 15 colaboradores técnico-administrativos e entrevistas com gestores. Os resultados mostraram que a avaliação de desempenho é percebida como ferramenta estratégica, mas ainda apresenta limitações na utilização dos seus resultados para acções práticas de desenvolvimento e reconhecimento. Conclui-se que a sua eficácia plena depende de maior integração com as políticas institucionais e da consolidação de práticas de comunicação e valorização interna.

Palavras chaves: Avaliação de Desempenho, Objectivos Estratégicos e Instituto Superior Politécnico Sol Nascente

ABSTRACT

Performance Evaluation in Higher Education Institutions (HEIs) has stood out as an essential strategic tool to ensure that an organization's human resources are aligned with its organizational objectives. The relevance of this study lies in its ability to provide valuable insights for ISPSN's management, enabling the identification of whether the current performance evaluation system is aligned with its strategic objectives and, if necessary, proposing improvements that optimize its contribution to institutional success. The study sought to investigate the importance of performance evaluation in achieving ISPSN's strategic objectives, having as its research problem the following question: In what way does performance evaluation contribute to achieving the strategic objectives at ISPSN? The research employed an exploratory and descriptive approach, with a case study applied to ISPSN. Data were collected through questionnaires administered to 15 technical-administrative employees and interviews with managers. The results showed that performance evaluation is perceived as a strategic tool, but it still presents limitations in the use of its results for practical actions of development and recognition. It is concluded that its full effectiveness depends on greater integration with institutional policies and the consolidation of communication and internal appreciation practices.

Keywords: Performance Evaluation, Strategic Objectives, Sol Nascente Polytechnic Higher Institute

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

A Avaliação de Desempenho nas Instituições de Ensino Superior (IES), sobretudo em contextos de desenvolvimento como o angolano, tem se destacado como uma ferramenta estratégica essencial para assegurar que os recursos humanos de uma organização estejam alinhados com os objectivos organizacionais. A eficácia da gestão de pessoas, aliada ao uso sistemático da avaliação de desempenho, pode representar um diferencial competitivo importante para instituições como o (ISPSN).

Dutra (2016) reforça que um sistema de avaliação de desempenho contribui na construção de um ambiente de trabalho mais eficiente e direccionado ao alcance dos objectivos estratégicos desejado pela organização. Assim, o ISPSN utilizara a avaliação de desempenho como um instrumento para mapear competências, identificar necessidades formativas e tomar decisões assertivas sobre promoções, capacitações e outras acções de gestão.

O estudo justifica se pela crescente competitividade e exigência por qualidade nas instituições de ensino superior impõe desafios que exigem uma gestão estratégica eficaz, pautada em indicadores de desempenho e metas claras. Nesse cenário, a avaliação de desempenho surge como uma ferramenta essencial que serve para alinhar os esforços dos colaboradores aos objectivos institucionais, promover a melhoria contínua e garantir a excelência académica e administrativa.

No caso específico do (ISPSN), a adopção de práticas eficazes de avaliação de desempenho é fundamental para consolidar sua missão educacional, alcançar os objectivos estratégicos delineados e responder com qualidade às demandas da sociedade angolana. No entanto, a ausência de estudos aprofundados sobre como essas práticas têm sido implementadas e seu real impacto sobre os resultados institucionais justifica a necessidade desta pesquisa.

A relevância deste estudo consiste na sua capacidade de fornecer *insights* valiosos para a gestão do ISPSN, permitindo identificar se o sistema de avaliação de desempenho actual está alinhado com seus objectivos estratégicos e propondo, se necessário, melhorias que otimizem sua contribuição para o sucesso institucional. Adicionalmente, a pesquisa pode contribuir para o corpo de conhecimento sobre gestão em Instituições de Ensino Superior (IES), oferecendo um estudo de caso específico sobre a aplicação da avaliação de desempenho no (ISPSN).

Nesse contexto, a avaliação de desempenho emerge como uma ferramenta crucial para monitorar o progresso individual e colectivo, identificar áreas de melhoria e garantir que as acções estejam convergindo para os objectivos estabelecidos Chiavenato, (2014). No caso do ISPSN, essa prática pode ser decisiva não apenas para elevar a produtividade e a motivação dos seus quadros técnicos e docentes, mas também para promover uma cultura organizacional voltada à excelência académica.

A revisão da literatura revelou que, embora a avaliação de desempenho seja amplamente discutida no cenário internacional, existe lacunas de estudos aplicados ao contexto das Instituições de Ensino Superior angolanas, especialmente no sector privado.

A avaliação de desempenho tem se mostrado como um elemento fundamental para o alcance dos objectivos nas organizações, a falta de um processo de avaliação tem sido um dos factores de insucesso nas instituições de ensino superior desta forma o problema de pesquisa que norteia este estudo é: De que maneira a avaliação de desempenho contribui para o alcance dos objectivos estratégicos no (ISPSN)? Esse problema geral desdobra-se em algumas questões específicas: Qual é o modelo de avaliação utilizado no (ISPSN)? Qual é a relação entre a avaliação de desempenho e os objectivos estratégico? De que maneira a avaliação de desempenho influencia no alcance dos objectivos estratégicos do (ISPSN)?

A avaliação de desempenho é uma prática essencial porque ela está voltada para os recursos humanos e aos objectivos desejados pelas organizações, a avaliação de desempenho orienta os gestores a alinhar os resultados aos objectivos que pretende se alcançar nas organizações.

Para dar respostas ao problema levantado identificamos o seguinte objectivo geral investigar a importância da avaliação de desempenho no processo de alcance dos objectivos estratégicos no (ISPSN). Portanto, será realizada uma análise teórica abrangente que explorará os conceitos fundamentais da avaliação de desempenho e dos objectivos estratégicos, bem como a intrínseca relação entre eles. O estudo tem como objectivos específicos os seguintes; identificar os principais tipos de avaliação de Desempenho; compreender a relação entre a avaliação de desempenho dos objectivos estratégicos; analisar a influência da avaliação de desempenho no alcance dos objectivos estratégicos do (ISPSN)

A metodologia adoptada é uma pesquisa exploratória e descritiva com uma abordagem qualitativa e quantitativa (mista), com um procedimento técnico de estudo de caso específico na realidade do ISPSN, participaram deste estudo os colaboradores administrativos técnicos como técnica de recolha de dados foi utilizado inquérito por questionário da escala Likert.

A estrutura do trabalho está dividida em seis secções na qual primeira é a introdução onde encontramos a contextualização do tema justificativa, relevância, problema de investigação, o objectivo geral e específicos que norteiam o trabalho, na segunda secção encontramos a fundamentação teórica onde vemos os conceitos importância, influência e os tipos de avaliação de desempenho, terceira secção procedimentos metodologia nesta parte encontramos as técnicas utilizadas no estudo, quarta secção estudo de caso nesta parte encontramos a caracterização da instituição que se investigou, quinta secção esta parte nos apresenta as análise e discussão obtidos, sexta secção conclusão é a parte do fecho do estudo que nos propusemos a investigar e referências bibliográficas esta é parte onde encontramos os materiais utilizados para .

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. CONCEITOS:

Segundo Sarmiento, Rosinha, & Silva (2015, p. 24) definem que “A avaliação de desempenho como um sistema de revisão e apreciação do cumprimento individual ou da equipa”. Na mesma linha de ideias Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes (2012) a avaliação de desempenho é um processo sistemático que permite por um lado, mensurar o contributo individual e da equipa para a prossecução dos objectivos estratégicos da organização, acrescentam que este processo permite aos gestores detectar lacunas de competências ou antever possibilidades de desenvolvimento de competências no colaborador que podem vir contribuir para as novas orientações estratégicas da empresa. Assim, entende-se que a avaliação de desempenho é um processo que contribui significativamente no desenvolvimento individual ou colectivo dos indivíduos que constituem uma organização, permitindo adquirir competências para atender os desafios do cargo na empresa.

Chiavenato (2014) ainda acrescenta que a avaliação de desempenho é:

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

Da Silva & Xavier, (2012) avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão importante nas organizações, pois é utilizada para analisar o desempenho profissional dos colaboradores, possibilitando medir os resultados alcançados e o potencial desenvolvido por seus colaboradores. Na mesma linha Dessler (2015) apresenta uma ideia diferente acima citada que além de medir a performance, é um processo que permite identificar necessidades de treinamento, estabelecer planos de carreira e recompensar desempenhos destacados. Na mesma linha

Segundo estes autores Camara, Guerra, & Rodrigues, (2016) explicam que avaliação de desempenho:

A Avaliação de desempenho é provavelmente o momento mais importante na vida profissional do colaborador, durante o ano. Para eles a avaliação significa julgamento a cerca de um ano inteiro de trabalho. Por isso a primeira obrigação da chefia preparar a entrevista de avaliação com cuidado, conduzi-la com correcção e fazer com que seja

fonte de estímulo de desejo de melhoria para o seu colaborador Camara, Guerra, & Rodrigues, (2016, p. 392)

Segundo Neves, Garrido, & Eduardo (2015) os objectivos estratégicos é a situação futura que uma organização pretende ou deseja alcançar dentro do mercado, reflecti na necessidade de satisfazer sua missão e visão pode ser estabelecido dentro de um determinado prazo devem ser anunciados a todos os colaboradores da empresa. Na mesma linha de pensamento Oliveira (2015) diz que os objectivos estratégicos são definidos como os resultados desejados pela organização a longo prazo, e constituem o alicerce do planeamento estratégico, devem ser estabelecidos com base na análise do ambiente interno e externo, e alinhados à missão e à visão da organização.

Entende-se como objectivo estratégico metas de longo prazo que uma organização define para alcançar sua visão e cumprir sua missão, pois eles norteiam e guiam as empresas em seu caminho futuro, determinando para onde ela deve direccionar seus recursos e esforços. Assim em instituições como o (ISPSN), a definição de objectivos estratégicos é vital para assegurar a qualidade académica, a inovação pedagógica e a sustentabilidade administrativa, direccionando a avaliação de desempenho como instrumento de suporte à realização dessas metas.

2.2. TIPOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Chiavenato (2014), cada tipo possui vantagens e limitações, sendo fundamental escolher o mais adequado às necessidades organizacionais. Assim entende-se que a avaliação de desempenho pode ser realizada por meio de diversos métodos, que variam conforme os objectivos da organização, a cultura institucional e o perfil dos avaliados. A seguir, são apresentados os principais tipos:

Auto-avaliação:

De acordo com Este tipo de Avaliação o próprio colaborador é solicitado a fazer uma análise sincera do seu próprio desempenho, o próprio colaborador reflecte sobre o seu próprio desempenho dentro da empresa, identificando pontos fortes e áreas de melhoria (Sousa et al. 2012)

Avaliação pelo Superior Imediato (Avaliação 90 graus):

É um tipo de avaliação de desempenho muito utilizado nas organizações é eficaz porque o superior imediato ou chefe de linha, por estar em contacto constante com o colaborador, possui uma percepção mais próxima da realidade sobre suas competências, pontos fortes e áreas que necessitam de melhoria (Chiavenato, 2014)

Avaliação 360 Graus:

Este tipo de Avaliação que envolve todos os membros da organização que afectam e que são afectados pelo desempenho do colaborador dentro da organização podem ser superiores hierárquicos, o próprio colaborador, colegas, subordinados, clientes e fornecedores, estes todos participam deste processo. (Sousa et al. 2012)

Avaliação por Competências:

Para Reis & Silva (2012) este tipo de avaliação de desempenho visa em identificar as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional e também as lacunas de qualificação do colaborador, esta avaliação ainda fornece recursos para aperfeiçoar a capacidade dos colaboradores.

Avaliação por Escalas Gráficas:

Consiste em atribuir notas ou graus de desempenho a uma série de factores (como assiduidade, qualidade, pontualidade), em uma escala numérica ou descritiva. Este método é um dos mais utilizados nas empresas, permite a elaboração de gráficos que direccionam a avaliação e o acompanhamento do desempenho histórico do avaliado (Sarmiento et al. 2015)

Avaliação por Objectivos (APO):

E o tipo de avaliação de desempenho onde gestor e o colaborador acertam os objectivos que se pretende alcançar durante um período, os objectivos devem ser específicos, mensuráveis e devem estar bem alinhados com os objectivos da organização e avaliação é feita de acordo a eficácia e eficiência do alcance destes objectivos (Sousa et al. 2012).

2.3. IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Pontes (2002) defende que a avaliação de desempenho não deve ser vista como um mero julgamento, mas sim como um processo de melhoria continua tanto para o colaborador quanto para a organização. Na mesma logica Chiavenato (2014) reforça ao descrever a

avaliação de desempenho como um meio de identificar, analisar e impulsionar o desenvolvimento do potencial dos funcionários para contribuírem com suas habilidades na organização.

Segundo os autores Sarmiento et al. (2015) abordam a importância da avaliação do desempenho como:

A Avaliação do desempenho deve ser considerada, para a organização, como um instrumento de levantamento de dados, que caracterizam e evidenciam as condições do desempenho que estejam a dificultar ou a impedir o completo e adequado aproveitamento dos recursos humanos. A Avaliação de desempenho não é só de extrema importância para o aperfeiçoamento da gestão de recursos humanos, mas também pode ser uma das chaves principais da própria gestão (Sarmiento et al. 2015, p. 29)

Ferreira, Martine, Nunes, & Duarte, (2015) A Avaliação de Desempenho é importante porque serve como uma ferramenta de auditoria para os resultados organizacionais, podendo assim estimular melhorias dos processos, das actividades e dos resultados do trabalho dos colaboradores dentro da organização e do local onde estão inseridas. Na mesma sequência Ferreira (2007) salienta que o *feedback* resultante desse processo é vital para o crescimento profissional do colaborador, permite que os colaboradores compreendam suas áreas de força e aquelas que necessitam de aprimoramento.

Ferreira e Marques (2010), a avaliação deve alinhar o processo de tomada de decisão estratégica, fornecendo dados concretos sobre o desempenho dos recursos humano em relação aos objectivos desejados pela organização. Na mesma linha de ideia Martins (2011) enfatiza que, ao comunicar as expectativas da organização em relação ao desempenho, a avaliação garante que os esforços dos colaboradores estejam direccionados para a concretização dos objectivos estratégicos da organização. Assim a avaliação de desempenho é um processo pertinente porque permite com que as organizações medem o nível de contribuição dos colaboradores dentro da empresa, é traves deste processo que as organizações conseguem manter, reter e atrair os melhores colaboradores para as suas organizações.

2.4 CARACTERÍSTICAS DE OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

Os objectivos estratégicos apresentam algumas características que são:

Alinhamento à missão e visão: Chiavenato e Sapiro (2009) destacam que esse alinhamento assegura consistência nas decisões e fortalece a identidade institucional. Assim os objectivos

estratégicos precisam estar em plena coerência com a missão e a visão organizacional, garantindo que cada acção contribua para o propósito e a direcção desejada pela organização

Enfoque de longo prazo: Oliveira (2015) explica que esse enfoque temporal permite que a organização projecte seu futuro de maneira estruturada, antecipando desafios e oportunidades. Geralmente, são definidos para horizontes de médio e longo prazo, variando entre três e cinco anos, ou mais, dependendo do sector de actuação.

Mensurabilidade indirecta: Oliveira (2015), essa mensurabilidade é essencial para monitorar a execução do planeamento estratégico.

Segundo Teixeira (2020) os objectivos estratégicos devem apresentar as seguintes características:

Especificidade: os objectivos estratégicos devem ser claros, conciso, sem ambiguidades, definidos de forma concreta na área estratégica da organização olhando para o que se quer atingir.

Hierarquia: Nem todos os objectivos estratégicos têm a mesma prioridade dentro da organização, há objectivos que são mais importantes que os outros estes devem ser priorizados pela organização.

Desafio atingível: Os objectivos estratégicos devem ter uma real possibilidade de poderem vir ser alcançados pela organização, ao mesmo tempo obrigam um esforço dos colaboradores traduzindo-se num verdadeiro ambiente de desafios

2.5. INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ALCANCE DOS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

De acordo com Marras (2016), quando a avaliação de desempenho é integrada ao planeamento estratégico, torna-se possível identificar lacunas entre o desempenho actual e o desempenho desejado. Essa identificação orienta acções correctivas e programas de capacitação alinhados às metas organizacionais. Além disso, possibilita a criação de políticas de reconhecimento e recompensa mais justas e meritocráticas, o que impacta positivamente na cultura organizacional e na retenção de talentos.

No caso do ISPSN a avaliação de desempenho representa uma grande influência nos objectivos alcançados e os que pretende-se alcançar pela instituição, é através deste processo que os gestores conseguem direccionar os seus colaboradores para o sucesso colectivo da organização. Assim a avaliação de desempenho é vista como uma base de direcção que influencia no alcance dos objectivos estabelecidos pela instituição quer a longo e curto prazo.

Ferreira, Martine, Nunes, & Duarte, (2015) a avaliação de desempenho é um processo de gestão estratégica que permite aos gestores das empresas medir o nível de eficiência e eficácia dos colaboradores da empresa, este processo influencia directamente no alcance dos objectivos porque permite alinhar o desempenho dos colaboradores com a estratégia de negócio da empresa, transmite informação sobre o que realmente a organização valoriza e o que pretende reforçar e fornece dados concretos sobre uma decisão com mais qualidade. Na mesma linha de ideias Sarmiento et al. (2015) a avaliação de desempenho é um elemento estratégico que influencia no alcance dos objectivos estabelecidos pela organização ela permite mensurar se os objectivos estabelecidos se foram alcançados, se os desempenhos individuais e grupais podem ser melhorados e como elevar cada vez mais as metas e resultados.

Assim entende-se que avaliação de desempenho exerce uma influência significativa no alcance dos objectivos estratégicos estabelecidos por uma organização, actuando como uma ferramenta essencial para alinhar o desempenho individual e colectivo com as metas de longo e curto prazo da empresa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

O tipo de estudo que nos propusemos a desenvolver quanto a pesquisa é um estudo exploratória e descritiva quanto a abordagem é um estudo qualitativa e quantitativa (mista), combinando métodos qualitativos e quantitativos para obter uma compreensão mais abrangente do fenómeno investigado O delineamento desta pesquisa é um estudo de caso, focado especificamente no ISPSN. O estudo de caso permite uma investigação aprofundada de um fenómeno em seu contexto real, oferecendo uma compreensão rica e detalhada da situação específica do ISPSN (Yin, 2015)

A técnica de recolha de dados para este estudo focou-se na aplicação de inquérito por questionário com escalas Likert com 9 questões fechadas, para medir o nível de concordância dos colaboradores em relação a diversos aspectos da avaliação de desempenho e sua relação no alcance dos objectivos estratégicos do ISPSN. O inquérito por questionário apresenta uma estrutura onde (1 Discordo Totalmente, 2 Discordo, 3 Neutro, 4 Concordo, 5 Concordo Totalmente)

A população deste estudo foi composta por colaboradores técnico-administrativos do ISPSN. A amostra participante para a colecta de dados quantitativos foi de 15 colaboradores. Para a colecta de dados qualitativos, foi utilizada uma amostra por conveniência, seleccionando gestores e colaboradores com diferentes níveis de envolvimento no processo de avaliação de desempenho para obter diferentes perspectivas a cerca do processo.

Os dados quantitativos colectados por meio dos inquéritos questionários foram analisados utilizando métodos de estatística descritiva e apresentado em gráficos no corpo do texto para identificar padrões e relações entre as variáveis investigadas.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 Caracterização do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente

O Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (ISPSN), com sede no Huambo Angola, é uma instituição privada de ensino, que entrou no mercado em 2012, aprovado pelo Decreto presidencial nº 168/12, de 24 de Julho de 2012 integrada no subsistema de ensino superior que visa na formação de quadros a nível de Graduação e Pós-graduação, bem com a Investigação Científica, a Extensão Universitária e Inovação Tecnológica. Actualmente a instituição conta com 12 curso na área de Graduação.

O Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (ISPSN) tem como: Missão Promover o desenvolvimento das competências Profissionais, científica e Tecnológica dos futuros líderes, através de um ensino superior inovador e de qualidade, fundado nos valores de Humanismo e Responsabilidade Individual. Valores: Cientificidade; Humanismo; Responsabilidade Individual e Meritocracia. Visão: Ser vista como a Escola do Huambo comprometida com a Inovação e Liderança

O Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (ISPSN), oferece uma variedade de cursos de licenciatura distribuídos em áreas como Ciências da Saúde e Sociais

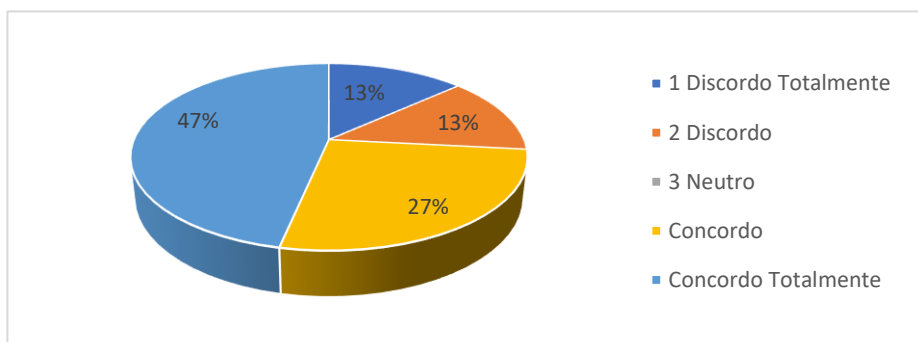
Analises Clínica e Saúde Pública; Cardiopneumologia; Ciências Política e Relações Internacionais; Contabilidade e Finanças; Direito; Economia; Enfermagem; Gestão de Recurso Humanos; História e Didáctica; Psicologia e Didáctica e Sociologia.

O Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (ISPSN), oferece também cursos em Pós-graduação nas seguintes áreas de Direito e Filosofia Política; Didáctica de Investigação Científica no Ensino Superior.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

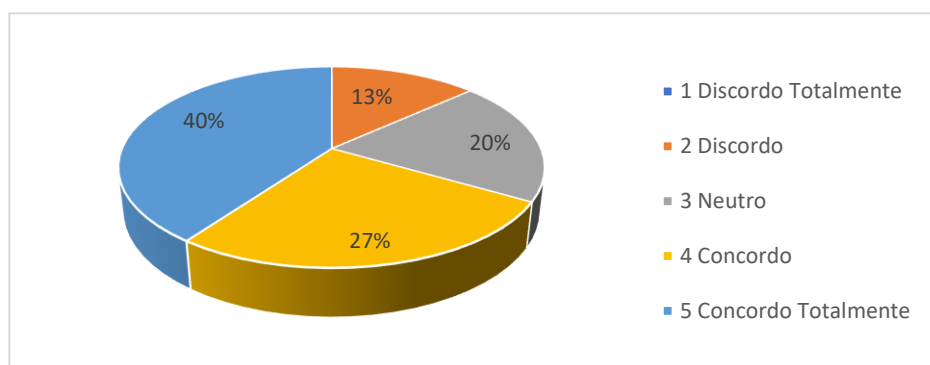
Gráfico 1: Análise da comunicação acerca dos objectivos estratégicos



Fonte: Elaborado pelo Autor

Os dados obtidos confirmaram que 47% dos colaboradores concordam totalmente, 27% concordam e 13% discordam totalmente e 13% discordam, os dados apresentados confirmaram que maior parte dos colaboradores lhes são anunciados os objectivos estratégicos estabelecidos pelo ISPSN.

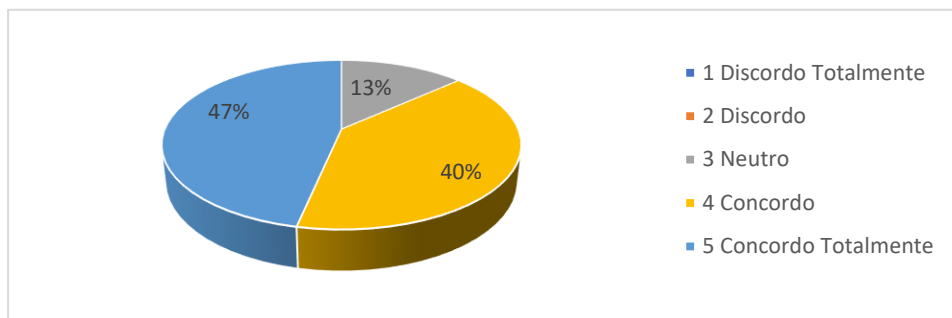
Gráfico 2: Avaliação de desempenho está alinhado aos objectivos estratégico do ISPSN



Fonte: Elaborado pelo Autor

Com forme mostra o gráfico 40% dos colaboradores concordam totalmente, 27% concordam, 20% dos colaboradores nem concordam e nem discordam posicionado se de forma neutra acerca desta questão e 13% dos colaboradores discordam, maior parte dos colaboradores a visão deles é que há um alinhamento entre avaliação de desempenho e os objectivos estratégicos.

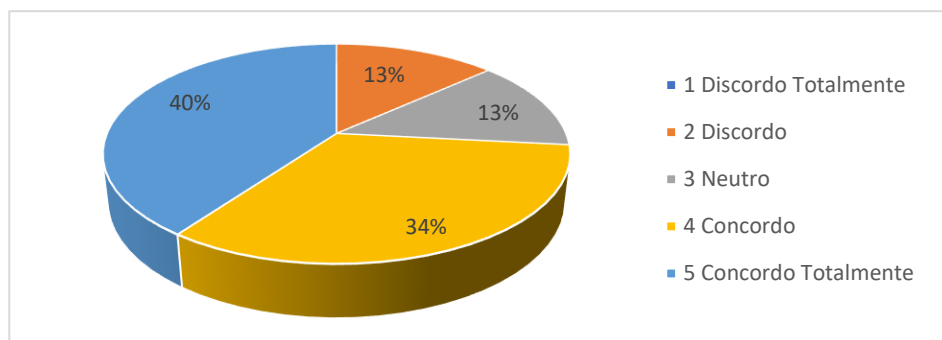
Gráfico 3: Avaliação de desempenho identifica lacunas de competências que podem dificultar o alcance dos objectivos estratégicos do ISPSN.



Fonte: Elaborado pelo Autor

Relativamente aos dados obtidos confirmaram que 47% dos colaboradores participante concordaram totalmente, 40% concordaram qua avaliação de desempenho identifica lacunas de competência que podem dificultar o alcance dos objectivos estratégicos do ISPSN e 13% mantiveram-se numa posição neutra.

Gráfico 4: Avaliação de desempenho contribui para o teu desenvolvimento profissional



Fonte: Elaborado pelo Autor

Os dados mostram que 40% dos colaboradores concordam totalmente, 34% concordam que a avaliação de desempenho contribui para o seu desenvolvimento profissional, 13% dos colaboradores se mantiveram neutro e 13% discordam do contributo da avaliação no seu desenvolvimento profissional.

5.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O resultado obtido nesta pesquisa permitiu compreender de forma mais aprofundada a percepção dos colaboradores do ISPSN acerca da relação entre a avaliação de desempenho e os objectivos estratégicos da organização.

No que concerne à comunicação dos objectivos estratégicos (Gráfico 1), a maioria dos respondentes (74%) reconhece que estes são divulgados pela instituição. Isso confirma a importância de se estabelecer clareza organizacional, como afirmam Oliveira (2015) e Teixeira

(2020), ao destacarem que os objectivos devem ser específicos, compreensíveis e de conhecimento de todos. No entanto, 26% discordam ou se posicionam de forma neutra, evidenciando que nem todos os colaboradores internalizam ou têm acesso de forma uniforme a essa comunicação. Esse resultado sugere que o ISPSN precisa reforçar suas estratégias de comunicação interna, tornando os objectivos estratégicos não apenas anunciados, mas também assimilados pelos colaboradores em todos os níveis.

A percepção de que a avaliação de desempenho está alinhada aos objectivos estratégicos (Gráfico 2) obteve aceitação de 67% dos colaboradores. Este dado valida o que defendem Ferreira e Marques (2010), ao considerarem que a avaliação deve oferecer dados concretos que sustentem o processo de tomada de decisão estratégica. Contudo, os 20% de posicionamento neutro e 13% de discordância indicam que esse alinhamento não é percebido de maneira uniforme. Isso sugere que a avaliação, embora aplicada, ainda não tem seus resultados plenamente integrados aos processos decisórios

Um dos achados mais significativos refere-se ao papel da avaliação de desempenho na identificação de lacunas de competências (Gráfico 3). O elevado índice de concordância (87%) confirma que o ISPSN utiliza o processo avaliativo como diagnóstico de necessidades formativas, em consonância com Sousa et al. (2012) e Marras (2016). Este resultado mostra que a instituição dispõe de um sistema capaz de antecipar fragilidades, o que pode subsidiar políticas de formação contínua, alinhando com os objectivos estratégicos.

Outro aspecto relevante está relacionado à contribuição da avaliação de desempenho para o desenvolvimento profissional (Gráfico 4). A maioria (74%) reconhece esse contributo, confirmando a visão de Pontes (2002) e Chiavenato (2014), para os quais a avaliação deve ser entendida como instrumento de desenvolvimento contínuo e de estímulo à motivação. Entretanto, a presença de 26% de colaboradores entre neutros e discordantes indica que ainda há fragilidades no uso efectivo dos resultados avaliativos para estruturar planos de carreira, capacitações direccionadas e políticas de valorização profissional. Isso sugere que o ISPSN, apesar de identificar lacunas, nem sempre consegue transformá-las em acções concretas de desenvolvimento individual.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou investigar a importância da avaliação de desempenho no processo de alcance dos objectivos estratégicos do ISPSN. Para isso, foram analisados os principais conceitos, tipos e funções da avaliação de desempenho, bem como sua influência na gestão estratégica em instituições de ensino superior, em especial no contexto angolano.

A análise dos dados revelou que a avaliação de desempenho no ISPSN é percebida de forma predominantemente positiva pelos colaboradores, destacando-se em três dimensões principais; Comunicação dos objectivos estratégicos. A maioria dos colaboradores reconhece que a instituição comunica os objectivos que deseja alcançar, embora nem todos tenham essa percepção, indicando necessidade de fortalecer os canais de comunicação interna.

Alinhamento da avaliação com a estratégia institucional – Existe concordância de que a avaliação de desempenho está integrada aos objectivos estratégicos, porém parte dos colaboradores ainda não percebe reflexos práticos dessa integração no dia a dia. Diagnóstico e desenvolvimento profissional – A avaliação é eficaz na identificação de lacunas de competências e contribui para o desenvolvimento profissional, embora nem sempre os resultados avaliativos sejam convertidos em planos de carreira, capacitações direccionadas e políticas de valorização.

Conclui-se que a avaliação de desempenho exerce uma influência significativa no alcance dos objectivos estratégicos do ISPSN, funcionando como ferramenta de gestão de pessoas que apoia o desenvolvimento organizacional. Contudo, sua eficácia plena dependerá de avanços na sistematização do processo, na ampliação da comunicação institucional e na transformação dos resultados da avaliação em acções concretas de capacitação, reconhecimento e valorização profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFIA

- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI Recursos Humanos E Sucesso Empresarial* (7ª ed.). Córdova, Portugal: Dom Quixote.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações* (4º ed.). São Paulo: Manole.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2009). *Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Da Silva, M. G., & Xavier, T. D. (2012). *A importância da Avaliação de Desempenho nas Organizações*. Faculdade Católica de Anápolis Instituto Superior de Educação, Anápolis.
- Dessler, G. (2015). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Prentice Hall Iberia.
- Dutra, J. S. (2016). *Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas*. Atlas.
- Ferreira, A. I., Martine, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H. (2015). *Gestão de Recursos Humanos: Para Gestores*. Cidade de Baloma: RH.
- Machado, A. D., Machado, D. M., & Portugal, M. N. (2014). *Organizações: Introdução a Gestão e Desenvolvimento das Pessoas*. Escolar Editora.
- Marras, J. P. (2016). *Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico* (15ª ed.). São Paulo: Saraiva.
- Oliveira, D. P. (2015). *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas*. São Paulo: Atlas.
- Pontes, B. R. (2002). *Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem*. LTr.
- Reis, F. L., & Silva, M. J. (2012). *Princípios de Gestão* (1ª Edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Sarmiento, M., Rosinha, A., & Silva, J. (2015). *Avaliação do Desempenho*. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2010). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lidel.

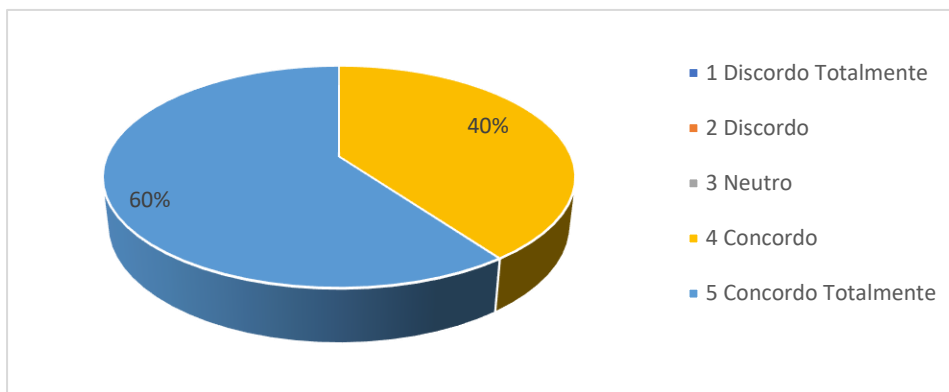
Teixeira, S. (2020). *Gestão Estratégica*. Portugal: Escolar Editora.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade do autor

APENDICE

Apêndice 1 Gráfico: Percepção da Avaliação de Desempenho



Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados obtidos nesta pesquisa confirmaram que 60% dos colaboradores da instituição concordaram totalmente e 40% concordaram que o ISPSN possui um sistema de avaliação de desempenho.

Apêndice 2: Inquérito por Questionário

A Importância da Avaliação de Desempenho no Alcance dos Objectivos Estratégicos do Instituto Superior Político Sol Nascente (ISPSN)

Nome: Osvaldo Bernardo Mijunga

948836326

Prezado(a) Colaborador(a) do Instituto Superior Político Sol Nascente (ISPSN), Este inquérito por questionário tem como objectivo fundamental colectar dados para um Trabalho de Conclusão de Curso em Gestão de Recursos Humanos que investiga a importância da Avaliação de Desempenho no alcance dos objectivos estratégicos do ISPSN. A sua experiência e opinião são cruciais para a validade desta pesquisa. Agradecemos imensamente a sua colaboração e garantimos o tratamento confidencial das suas respostas.

Indique o seu grau de concordância na Escala de Likert (1 a 5) onde 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Neutro; 4- Concordo e 5- Concordo totalmente.

Nº	Afirmações	1	2	3	4	5
1	O ISPSN possui um sistema de avaliação de desempenho					
2	Conheces os principais objectivos estratégico do ISPSN					
3	Os objectivos estratégicos são comunicados em todos colaboradores administrativo do ISPSN					
4	O sistema de avaliação de desempenho está alinhado aos objectivos estratégicos do ISPSN					
5	Após a avaliação de desempenho são acordadas acções de melhoria					
6	Avaliação de desempenho contribui para o teu desenvolvimento profissional					
7	Há uma influência da avaliação de desempenho no alcance dos objectivos estratégicos do ISPSN					

8	Notas uma relação entre o teu trabalho com os objectivos que a Instituição pretende alcançar					
9	Avaliação de desempenho identifica lacunas de competências que podem dificultar o alcance dos objectivos estratégicos do ISPSN.					

ANEXO

Anexo 1: Organograma do ISPSN

