



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

**SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS CURSO DE
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO

**O IMPACTO DA SUBJECTIVIDADE NA AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO, NO INSTITUTO NACIONAL DE SEGURANÇA
SOCIAL DO WAKU-KUNGO.**

AUTOR: TADEU JOSÉ KALONDA KATCHILINGUITCHIMWE

ORIENTADOR: ELISEU FRAGOSO CHIPACO, PhD

HUAMBO, 2025

RESUMO

A presente pesquisa aborda sobre o impacto da subjectividade na avaliação de desempenho no Instituto Nacional de Segurança Social do Waku-Kungo, tendo o escopo de estudar o seu impacto negativo na avaliação de desempenho dos funcionários dentro das organizações. Quanto a natureza, a pesquisa é classificada como mista sendo que a análise dos resultados obedeceu uma abordagem quantitativa, tendo técnicas de pesquisa o inquérito, questionários e a pesquisa bibliográfica. A amostra foi composta por funcionários do instituto nacional de segurança social do Waku-Kungo no intuito de se aferir o impacto negativo da subjectividade na avaliação de desempenho. Os resultados mostraram que a subjectividade pode influencia negativamente a avaliação de desempenho pelo facto de: o gerente não ter informações a respeito do desempenho real de um colaborador; não levar o processo de avaliação a sério; não estar preparado para a revisão da avaliação junto ao colaborador; agir tendenciosamente, não avaliar de maneira honesta ou sincera; não ter habilidades para proceder com a avaliação; não usar linguagem clara, concisa e objectiva no processo de avaliação. Relativamente aos colaboradores a subjectividade dentro da avaliação mostrou que, o colaborador não recebe feedback contínuo em relação ao seu desempenho; os recursos disponíveis são insuficientes para recompensar o bom desempenho; o foco é mais no desenvolvimento dos colaboradores com desempenho medíocre do que na identificação e recompensa dos mais bem avaliados.

Palavras-Chave: Subjectividade. Avaliação de Desempenho. Colaboradores. Organização.

ABSTRACT

This research examines the impact of subjectivity on performance appraisal at the National Institute of Social Security of Waku-Kungo, aiming to analyse its negative effects on employee evaluation within organizational contexts. Regarding its nature, the study is classified as mixed-method, with data analysis following a quantitative approach and using research techniques such as surveys, questionnaires, and bibliographic review. The sample consisted of employees from the National Institute of Social Security of Waku-Kungo, with the purpose of assessing the negative influence of subjectivity on performance appraisal. The findings revealed that subjectivity can negatively affect performance evaluation due to several factors: managers lacking information about employees' actual performance; failing to take the evaluation process seriously; being unprepared to review results with employees; acting with bias; evaluating dishonestly or insincerely; lacking the necessary skills to conduct evaluations; and failing to use clear, concise, and objective language throughout the appraisal process. Concerning employees, the findings also indicated that subjectivity results in the absence of continuous feedback about performance; insufficient resources to reward good performance; and a greater focus on the development of low-performing employees rather than on identifying and recognizing high performers

Keywords: Subjectivity. Performance evaluation. Employees. Organization.

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo centra-se na análise do impacto da subjectividade na avaliação de desempenho no Instituto Nacional de Segurança Social (INSS) do Waku-Kungo. A subjectividade, entendida como a influência de percepções pessoais, valores individuais e interpretações particulares no processo avaliativo, representa um desafio recorrente nas instituições públicas, interferindo na forma como se regista, julga e interpreta o desempenho dos trabalhadores (Silva, 2019).

O estudo justifica-se pela crescente necessidade de refletir sobre a dinâmica das relações humanas no contexto institucional, na Administração Pública, onde os processos avaliativos influenciam directamente a motivação, o comprometimento e o desempenho dos funcionários. Assim, o tema assume relevância histórica e organizacional, ao permitir compreender como práticas avaliativas se constroem e transformam ao longo do tempo.

Segundo Santos (2018), a presença de factores subjectivos tende a distorcer a avaliação de desempenho, produzindo resultados que nem sempre correspondem à realidade das funções desempenhadas. Isto afecta o reconhecimento profissional e a memória institucional.

O objetivo central deste estudo consiste em analisar de que forma a subjectividade interfere no processo de avaliação de desempenho no INSS do Waku-Kungo. De forma específica, pretende-se identificar os principais elementos subjectivos presentes no processo avaliativo, compreender a percepção dos funcionários sobre tais interferências e analisar as implicações dessas distorções para a justiça e eficácia do sistema de avaliação.

A pesquisa, opta por uma abordagem mista, combinando técnicas quantitativas e qualitativas, de modo a permitir uma análise mais abrangente e rigorosa da realidade estudada. Foram utilizados questionários, entrevistas e pesquisa bibliográfica. Contudo, esses

instrumentos possibilitam cruzar percepções individuais com dados objectivos, enriquecendo a interpretação dos fenómenos organizacionais, (Ferreira, 2023).

A pesquisa está organizada em cinco secções. A primeira apresenta a introdução, a segunda secção desenvolve a fundamentação teórica, abordando os conceitos essenciais sobre subjectividade, avaliação de desempenho e administração pública, terceira descreve os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. A quarta secção apresenta e discute os resultados obtidos. Por fim, a quinta secção expõe as considerações finais, destacando as principais conclusões e sugestões para estudos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Avaliação de Desempenho e a Subjectividade

A avaliação de desempenho constitui um instrumento essencial para a gestão das organizações, permitindo identificar o contributo individual dos colaboradores e orientar decisões estratégicas sobre recompensas, promoções e desenvolvimento profissional. No entanto, a sua eficácia depende da objectividade e rigor dos critérios utilizados, pois qualquer distorção pode comprometer a justiça e a fiabilidade do processo (Silva, 2019).

A literatura recente evidencia que a subjectividade é uma das maiores limitações na avaliação de desempenho, sendo frequentemente associada a juízos pessoais, percepções individuais e vieses que afectam a imparcialidade dos resultados (Tavares, 2020). Assim, compreender a natureza da subjectividade torna-se essencial para mitigar injustiças e promover políticas organizacionais mais equitativas.

A subjectividade manifesta-se em diferentes níveis do processo avaliativo, desde a selecção de critérios até à interpretação dos comportamentos dos colaboradores. Estudos indicam que avaliadores tendem a filtrar as informações com base nas suas crenças, expectativas e experiências prévias, o que pode gerar avaliações distorcidas e inconsistentes (Pereira, 2021).

Santos, (2018) reforçam que a subjectividade pode influenciar tanto os critérios como os métodos de avaliação, gerando discrepâncias entre o desempenho real e o desempenho percebido. Quando isso ocorre, os colaboradores podem sentir-se desmotivados, injustiçados ou mesmo desencorajados a investir no aperfeiçoamento profissional.

2.2. Subjectividade, Singularidade e Frequência na Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho envolve múltiplos factores que influenciam a forma como os colaboradores são analisados, destacando-se entre eles a subjectividade, a singularidade e a frequência do processo avaliativo. Estes três elementos, apesar de distintos, inter-relacionam-se e moldam profundamente os resultados obtidos, (Tavares, 2020).

A subjectividade, enquanto fenómeno psicológico e social, manifesta-se na tendência dos avaliadores para emitir juízos baseados em preferências pessoais e percepções individuais. Estudos mostram que, frequentemente, avaliadores são influenciados por características não relacionadas ao desempenho, como afinidade pessoal ou expectativas prévias (Figueiredo, 2019).

De acordo com Barros (2021), reconhecer a singularidade é indispensável para uma avaliação mais humana e contextualizada, mas pode também abrir espaço para julgamentos pessoais que aumentam o grau de subjectividade. Assim, a singularidade requer equilíbrio entre reconhecimento individual e critérios padronizados.

Santos (2018) explica que avaliações esporádicas favorecem distorções, pois o avaliador tende a basear o seu julgamento em acontecimentos recentes ou marcantes, ignorando períodos anteriores. Avaliações frequentes, contudo, possibilitam uma visão mais abrangente e reduzem a influência de factores externos e momentâneos.

2.2.1. Subjectividade

Segundo Moreira (2022), o avaliador tende a interpretar o comportamento do colaborador à luz das suas crenças, experiências e expectativas, o que pode resultar em

avaliações distorcidas. Esses factores tornam o processo avaliativo vulnerável, sobretudo em ambientes onde os critérios não estão bem definidos ou são insuficientemente explicados.

Além disso, a subjectividade pode ocorrer de maneira consciente ou inconsciente. Avaliadores podem favorecer colaboradores com os quais possuem maior afinidade, ou penalizar aqueles com quem têm relações tensas, mesmo que involuntariamente (Albuquerque, 2019).

2.2.2. Singularidade

A singularidade relaciona-se com a individualidade de cada colaborador, considerando as suas capacidades, características pessoais e estilo de trabalho. A literatura indica que avaliadores devem reconhecer tais diferenças, evitando comparações que não considerem o contexto específico de cada função (Gomes, 2023).

Para Borges (2017), valorizar a singularidade contribui para uma compreensão mais justa e integral do desempenho, mas exige que os avaliadores estejam devidamente preparados para distinguir entre características individuais relevantes e factores irrelevantes para a função. Assim, a formação contínua dos avaliadores torna-se essencial para evitar interpretações parciais e erros de julgamento derivados da própria singularidade humana.

2.2.3. Frequência

Conforme enfatiza Moreira (2022), quando a avaliação ocorre apenas uma vez por ano, a probabilidade de distorções aumenta, uma vez que o avaliador não consegue recordar com precisão o desempenho do colaborador ao longo de todo o período. Avaliações contínuas, por sua vez, permitem acompanhar a evolução e identificar áreas que exigem desenvolvimento imediato.

Além disso, avaliações frequentes fortalecem a comunicação entre avaliador e avaliado, criando oportunidades para feedback construtivo e ajustamento de expectativas

(Silva, 2019). O diálogo contínuo ajuda a prevenir mal-entendidos e favorece um ambiente organizacional mais transparente e participativo.

2.3. Técnicas de Avaliação de Desempenho nas Organizações

As técnicas de avaliação de desempenho correspondem aos métodos utilizados para medir e analisar o contributo dos colaboradores no contexto organizacional. Entre os modelos mais utilizados destacam-se a escala gráfica, a avaliação por competências, a avaliação 360 graus e a gestão por objectivos. (Silva, 2019).

A escala gráfica, é amplamente usada pela sua simplicidade, mas pode levar a interpretações diferentes sobre o significado das categorias avaliativas, abrindo maior espaço para julgamentos pessoais (Barros, 2021). Já a avaliação por competências busca medir comportamentos observáveis, o que reduz a margem de subjectividade, mas exige avaliadores treinados para identificar tais comportamentos de forma consistente (Pereira, 2021).

Segundo Ferreira (2023), diminui a dependência de apenas um avaliador e melhora a coerência das informações obtidas. No entanto, pode também introduzir novos vieses, relacionados com relações pessoais e conflitos internos. A gestão por objectivos, por sua vez, foca no alcance de metas previamente definidas, permitindo avaliar resultados concretos.

Como destaca Barros (2021), avaliadores despreparados tendem a cometer erros, distorcer informações e reforçar práticas injustas, independentemente da técnica utilizada. Assim, a eficácia das técnicas de avaliação de desempenho depende não apenas da metodologia, mas da qualidade humana e profissional dos avaliadores.

2.4. Impacto da Avaliação de Desempenho

O impacto da avaliação de desempenho nas organizações é significativo, influenciando a motivação, o comprometimento e a produtividade dos colaboradores. Uma avaliação bem estruturada promove o desenvolvimento profissional e fortalece a cultura

organizacional, ao passo que uma avaliação injusta ou distorcida pode gerar frustração e conflitos internos (Gomes, 2023).

Segundo Figueiredo (2019), organizações que utilizam avaliações de forma eficaz conseguem identificar potenciais talentos, alinhar competências e promover melhorias contínuas. No entanto, quando permeada pela subjectividade, a avaliação deixa de cumprir o seu propósito, gerando desconfiança e reduzindo a credibilidade institucional.

Portanto, a avaliação tem impacto sobre o clima interno e a dinâmica das equipas. Avaliações distorcidas podem gerar rivalidade, sentimentos de injustiça e quebra de confiança entre colaboradores e gestores (Albuquerque, 2019). Em contrapartida, avaliações objectivas contribuem para um ambiente mais colaborativo e orientado para resultados.

Como afirma Moreira (2022), estes registos influenciam progressões, formações e até decisões disciplinares. Quando construídos com base em critérios subjectivos, comprometem a justiça histórica da trajectória profissional dos funcionários. Em suma, daí a importância de práticas avaliativas rigorosas, transparentes e fundamentadas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A clara definição do objecto de estudo orienta o percurso metodológico e garante coerência entre os objectivos e os procedimentos adoptados, na medida em que delimita o fenómeno a ser analisado e estrutura as fases da investigação, (Almeida, 2019). O campo de acção corresponde ao próprio Instituto Nacional de Segurança Social do Waku-Kungo, localizado na província do Cuanza-Sul.

A população é constituída pelos 12 funcionários do Instituto, considerados relevantes por apresentarem características directamente relacionadas ao fenómeno estudado. A população representa o conjunto total de elementos que possuem atributos pertinentes ao objecto de análise, justificando a sua inclusão no processo investigativo, (Ribeiro, 2020)

A partir desta população, foi seleccionada uma amostra composta por 10 colaboradores, escolhidos aleatoriamente, com o objectivo de reduzir vieses e fortalecer a credibilidade dos resultados, tal como defende Cardoso (2021) ao referir que a aleatoriedade contribui para aumentar a representatividade e fiabilidade dos dados.

Quanto à classificação, trata-se de uma pesquisa que articula métodos qualitativos e quantitativos. A abordagem qualitativa ofereceu profundidade ao permitir compreender percepções, significados e experiências e quantitativa constitui um recurso para sistematizar numericamente tendências, (Almeida, 2019). Esta combinação permite uma leitura completa do fenómeno, integrando informação interpretativa e dados estatísticos.

Técnicas de Recolha de Dados

De acordo com Cardoso (2021), a combinação de diferentes procedimentos de recolha promove maior rigor e amplitude na interpretação dos fenómenos organizacionais, ao integrar múltiplas fontes de informação. Três técnicas principais foram utilizadas: entrevista, questionário e pesquisa bibliográfica.

► Entrevista

A entrevista semiestruturada, como explica Almeida (2019), é adequado quando se pretende explorar profundidade, flexibilidade e autenticidade nas respostas dos participantes, possibilitando identificar factores emocionais, relacionais e contextuais que influenciam o acto avaliativo. Este formato proporcionou contacto directo com os colaboradores do INSS, permitindo recolher percepções detalhadas sobre a subjectividade no processo avaliativo.

Os dados obtidos evidenciaram elementos subjectivos presentes nas práticas de avaliação, como preferências pessoais dos avaliadores, interpretações baseadas em experiências prévias e percepções divergentes relativamente aos critérios utilizados, aspectos que são comuns em contextos institucionais onde interagem variáveis humanas complexas.

► **Questionário**

O questionário foi aplicado a toda a amostra com o intuito de recolher informações padronizadas e comparáveis sobre percepções e experiências relacionadas à subjectividade. Este instrumento é eficaz para captar opiniões de grupos específicos, garantindo anonimato e produzindo resultados que podem ser sistematizados com maior rigor, (Ribeiro, 2020). A aplicação do questionário permitiu identificar tendências comuns, discrepâncias e padrões de resposta, reforçando a análise interpretativa derivada das entrevistas.

► **Pesquisa Bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica desempenhou papel ao fornecer enquadramento teórico para interpretar os dados empíricos. Foram, assim, estudados autores que abordam subjectividade, avaliação de desempenho, comportamento organizacional e metodologias aplicadas à gestão pública. A consulta de literatura especializada possibilita compreender o estado da arte, identificar lacunas e fundamentar cientificamente as análises produzidas, (Almeida, 2019).

Síntese Metodológica

A combinação das três técnicas entrevistas, questionários e pesquisa bibliográfica permitiu construir uma abordagem metodológica rigorosa e coerente com a natureza do fenómeno investigado. estudos sobre avaliação de desempenho devem recorrer a metodologias múltiplas, capazes de captar simultaneamente elementos objectivos e dimensões humanas que influenciam o processo avaliativo, (Cardoso, 2021).

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta e discute os resultados provenientes dos 10 inquéritos aplicados a uma população de 12 colaboradores do Instituto Nacional de Segurança Social do Waku-Kungo. A análise dos dados, estruturada em tabelas e gráficos, permitiu compreender como a subjectividade interfere no processo de avaliação de desempenho, articulando os

resultados empíricos com os referenciais teóricos propostos por Moreira (2022), Pereira (2021), Santos (2018), Silva (2019) e Tavares (2020).

Apresentação dos resultados foi feita em tabela e gráficos tais como os que se seguem:

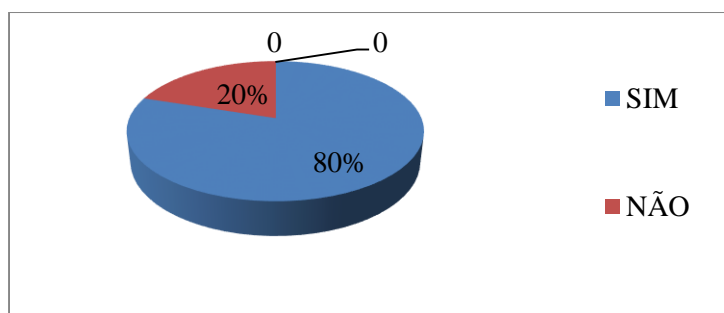
Tabela N° 1 – População e amostra representativa do estudo.

População de Estudo	Amostra Representativa	Dados Percentuais
População	12	100%
Amostra	10	83%

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2025.

A representatividade da amostra, correspondente a 83%, permite assegurar maior fiabilidade na análise dos dados. Segundo Pereira (2021), estudos sobre práticas avaliativas beneficiam de amostras que consigam representar adequadamente as percepções presentes nas organizações, sobretudo quando os fenómenos analisados envolvem factores humanos e subjectivos.

Gráfico N° 1 – Já ouviu falar sobre a subjectividade na avaliação de desempenho dos colaboradores?



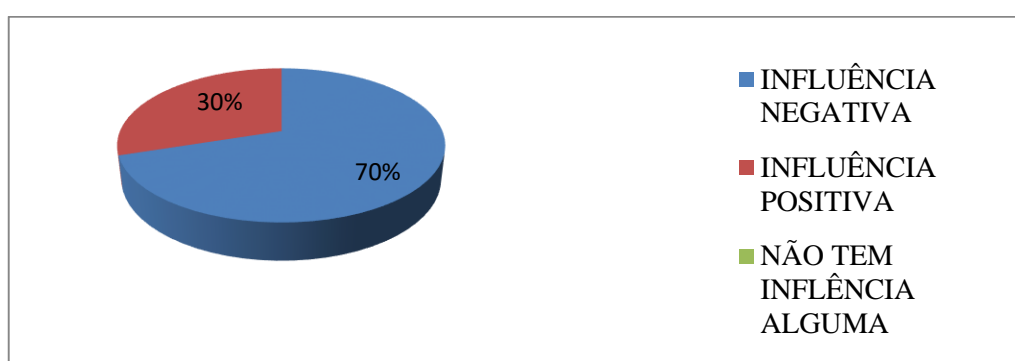
Fonte: Elaborado pelo Autor, 2025.

Os resultados demonstram que 80% dos colaboradores afirmaram ter conhecimento sobre subjectividade na avaliação de desempenho, enquanto 20% revelaram possuir pouco ou nenhum conhecimento. Tais resultados confirmam o que Silva (2019) destaca ao afirmar que, na administração pública, os trabalhadores nem sempre compreendem integralmente os

critérios e processos avaliativos, o que contribui para percepções diferenciadas sobre a subjectividade.

Por outro lado, os níveis elevados de conhecimento indicam que a maioria dos colaboradores já participou de processos avaliativos, o que se articula com a visão de Moreira (2022), segundo a qual as trajetórias profissionais e a memória organizacional influenciam directamente a compreensão dos mecanismos avaliativos e suas falhas.

Gráfico N° 2 – Até que ponto a subjectividade pode influenciar na avaliação de desempenho?



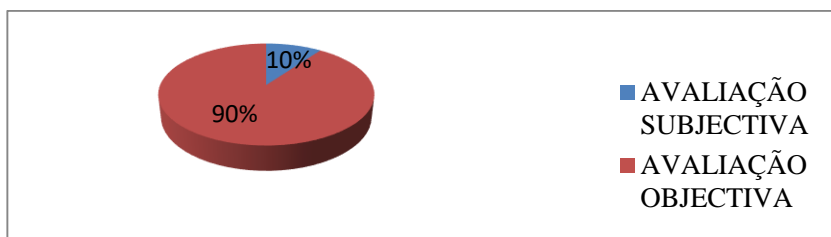
Fonte: Elaborado pelo Autor, 2025.

Os dados mostram que 70% dos inquiridos consideram que a subjectividade tem impacto negativo na avaliação de desempenho, enquanto 30% acreditam que pode ter impacto positivo. A predominância da percepção negativa confirma as reflexões de Santos (2018), que argumenta que factores subjectivos, quando presentes na avaliação, tendem a distorcer resultados, prejudicando colaboradores e a própria instituição.

Os relatos recolhidos revelam que os avaliadores podem considerar elementos como aparência física ou relações pessoais, e não apenas o desempenho, o que se encontra alinhado com Silva (2019), para quem as relações de trabalho, quando marcadas por afectos e preferências pessoais, criam ambientes propícios à distorção avaliativa.

Do ponto de vista teórico, Tavares (2020) acrescenta que variáveis como simpatia, afinidade e expectativas prévias são elementos que interferem directamente no processo avaliativo, reforçando a interpretação dos dados aqui apresentados.

Gráfico N° 3 – Entre uma avaliação Subjectiva e uma avaliação objectiva, os melhores resultados para avaliação de desempenho dos colaboradores?

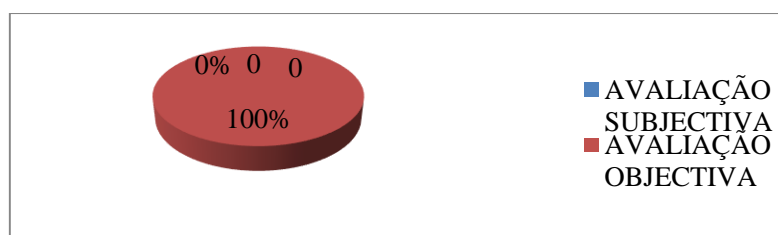


Fonte: Elaborado pelo Autor, 2025.

Os resultados demonstram que 90% dos participantes consideram a avaliação objectiva como a mais adequada, enquanto 10% acreditam que ambas podem produzir resultados positivos ou negativos, dependendo da forma como são aplicadas. Este predomínio da avaliação objectiva confirma a visão de Pereira (2021), que defende que práticas avaliativas estruturadas e baseadas em critérios objectivos garantem mais justiça, precisão e transparência, reduzindo espaços para subjectividade.

Por sua vez, Tavares (2020) sublinha que avaliações objectivas tendem a gerar maior precisão porque se fundamentam em competências técnicas, metas e indicadores mensuráveis. A preferência manifestada pelos colaboradores também revela uma procura por maior profissionalismo e imparcialidade, consonante com Santos (2018), para quem a objectividade é condição essencial para a legitimidade dos sistemas avaliativos.

Gráfico N° 4 – Qual tem sido o modelo de avaliação de desempenho adoptado pelo Instituto Nacional de Segurança Social do Waku-Kungo?



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2025.

Os dados indicam que a instituição adota predominantemente um modelo de avaliação objectivo. Tal opção é coerente com as vantagens identificadas no gráfico anterior e confirma a observação de Moreira (2022), segundo a qual as organizações tendem a adoptar métodos avaliativos mais rigorosos quando buscam melhorar a credibilidade dos resultados e orientar as trajectórias profissionais dos colaboradores.

Além disso, a preferência institucional pela avaliação objectiva articula-se com o argumento de Silva (2019), para quem a administração pública deve privilegiar critérios claros e mensuráveis, evitando brechas para interpretações pessoais que fragilizam o processo.

Gráfico N° 5 – Qual tem sido o seu impacto na avaliação de desempenho dos colaboradores do Instituto Nacional de Segurança Social do Waku-Kungo?

R: A avaliação objectiva de desempenho dos colaboradores aplicada, dentro do Instituto Nacional de Segurança social do Waku-Kungo, tem criado um impacto positivo, servido como base para avaliar positivamente o desempenho dos funcionários, sem que sejam postas em causas as características pessoais ou o grau de simpatia entre os avaliadores e os funcionários da organização. Baseando-se nas habilidades, dedicação, desempenho e profissionalismo que estes apresentam.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa evidenciou que a subjectividade tem um impacto significativamente negativo na avaliação de desempenho dos colaboradores no Instituto Nacional de Segurança Social do Waku-Kungo. Embora a avaliação de desempenho seja um instrumento essencial para a gestão eficaz de pessoas, a falta de critérios objectivos e padronizados pode comprometer a transparência, a justiça e a motivação dos avaliadores.

Nesta pesquisa verificou-se que factores como favoritismo, percepções pessoais dos avaliadores, relações interpessoais e ausência da capacitação adequada contribuem para avaliações distorcidas, influenciando negativamente o clima organizacional, o

desenvolvimento profissional dos colaboradores e os resultados institucionais. Quando a subjectividade predomina, há o risco de se perder a real finalidade da avaliação, que é promover o crescimento contínuo no desempenho individual e colectivo.

Portanto, torna-se imprescindível que o Instituto adopte medidas que favoreçam a objectividade na avaliação, como a implementação de instrumentos baseados em competências mensuráveis, formação contínua dos avaliadores e a utilização de múltiplas fontes de feedback, (avaliação 360 graus). O que contribuirá para uma cultura de meritocracia, justiça organizacional e valorização do capital humano.

Contudo, visando melhorar o processo de avaliação de desempenho nas organizações, na presente pesquisa propomos as seguintes recomendações:

1. Capacitar continuamente os colaboradores, realizando formações periódicas sobre técnicas de avaliação, redução de viés e uso de ferramentas padronizadas;
2. Criação de critérios claros e mensuráveis, estabelecendo indicadores de desempenho alinhados aos objectivos organizacionais;
3. Uso de avaliações 360 graus, incorporando diferentes perspectivas, (pares, subordinados, superiores e auto-avaliação), para equilibrar a percepção individual.
4. Adopção de sistemas digitais de avaliação de desempenho dos colaboradores da organização, implementando plataformas que padronizem o processo avaliativo e armazenem dados de forma transparente.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, J. F. (2019) *Metodologia da investigação organizacional: fundamentos e práticas*.

Lisboa: Horizonte Académico.

Albuquerque, F. (2019). *Clima organizacional e desempenho humano*. Porto: Estudos

Laborais.

- Barros, S. (2021). *Gestão e individualidade no desempenho profissional*. Lisboa: Horizonte Estudos.
- Cardoso, L. P. (2021) *Métodos mistos na pesquisa em gestão pública*. Coimbra: Atlas Universitária.
- Ferreira, B. (2023). *Modelos contemporâneos de avaliação nas empresas*. Porto: Edições Gestão.
- Figueiredo, C. (2019). *Percepção e subjetividade na gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Gomes, L. (2023). *Avaliação de desempenho e diversidade humana*. Coimbra: Saber Académico.
- Moreira, A. (2022). *Memória organizacional e trajetórias profissionais*. Coimbra: Horizonte Académico.
- Pereira, M. (2021). *Comportamento organizacional e práticas avaliativas*. Porto: Edições Políticas.
- Ribeiro, M. C. (2020) *Avaliação de desempenho e comportamento humano nas organizações*. Porto: Editora Social Científica.
- Santos, P. (2018). *Avaliação de desempenho e factores subjectivos: uma análise organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Silva, J. (2019). *Subjectividade e relações de trabalho na administração pública*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Tavares, F. (2020). *Elementos que interferem na avaliação de desempenho*. Lisboa: RH Pesquisa.

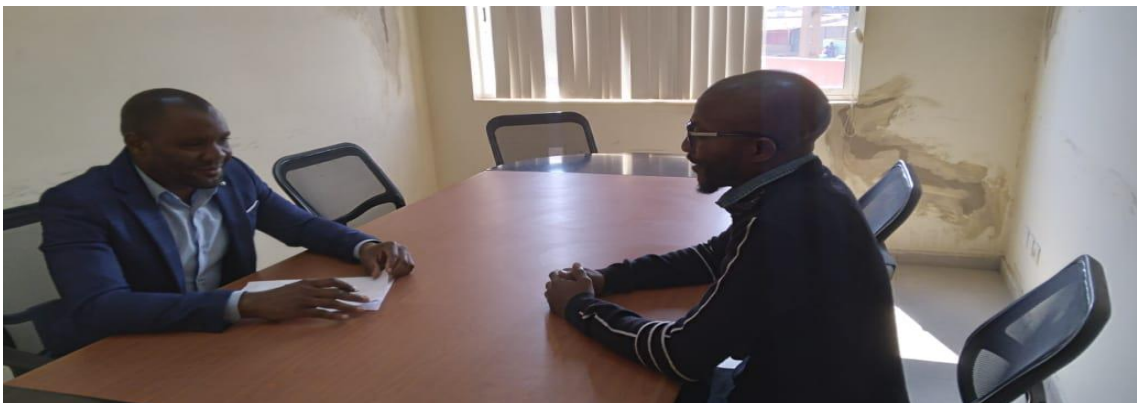
ANEXOS

Em anexos temos os retratos do Instituto Nacional de Segurança Social do Waku-Kungo, do encontro realizado com os colaboradores do INSS - Waku-Kungo, durante as pesquisas de campo realizadas naquela instituição e dos inquéritos usados durante a pesquisa de campo.

ANEXO Nº 1- Instituto Nacional de Segurança Social do Waku-Kungo



Entrevista Realizada Com os Colaboradores do Instituto Nacional de Segurança Social do Waku-Kungo.



ANEXO Nº 2 - Inquérito Dirigidos aos Funcionários do Instituto Nacional de Segurança Social do Waku-Kungo.



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

Inquérito Dirigido aos Funcionários do Instituto Nacional de Segurança Social do Waku-Kungo.

Objectivo: Obter informações sobre o impacto da subjectividade na avaliação de desempenho, no Instituto Nacional de Segurança Social do Waku-Kungo, província do Cuanza-Sul.

Estimado/a Senhor/a, chamo-me: Tadeu José Kalonda Katchilinguitchimwe estudante do 4º ano do curso de Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, (ISPNSN-Huambo).

Estamos a realizar uma investigação sobre **O Impacto da Subjectividade na Avaliação de Desempenho no Instituto Nacional de Segurança Social do Waku-Kungo.**

Com este inquérito pretendemos obter informações de vossa parte a respeito do impacto da subjectividade na avaliação de desempenho dos funcionários do Instituto Nacional de Segurança Social do Waku-Kungo. Trata-se de um inquérito de carácter anónimo, pelo que esperamos total participação de vossa parte.

1º Grupo

- 1- Já ouviu falar sobre a subjectividade na avaliação de desempenho dos colaboradores?
R: SIM X
NÃO _____
- 2- Já participou de uma avaliação de desempenho?
R: SIM X

NÃO _____

- 3- Até que ponto a subjectividade influencia a avaliação de desempenho?
R: Influência Negativa _____
Influência Positiva X _____
Não tem influência alguma _____
- 4- Justifica a sua opção de resposta?
R: a subjectividade influencia a avaliação de desempenho de maneira de forma negativa, pois a sua finalidade é informar a qualidade dos funcionários.
- 5- Entre uma avaliação subjectiva e uma avaliação objectiva, qual fornece os resultados mais verdadeiros?
R: Avaliação Subjectiva _____
Avaliação Objectiva X _____
- 6- Justifica a sua opção de respostas.
R: a avaliação objectiva fornece o resultado mais verdadeiro, caso seja a objectividade a ser a um face trinito.
- 7- Qual tem sido o modelo de avaliação de desempenho do Instituto Nacional de Segurança Social do Waku-Kungo?
R: Avaliação Subjectiva _____
Avaliação Objectiva X _____
- 8- Qual tem sido o seu impacto na avaliação de desempenho dos colaboradores do Instituto Nacional de Segurança Social?
R: o impacto na avaliação de desempenho dos colaboradores do Instituto Nacional de Segurança Social tem sido positivo.

Waku-Kungo; Aos: 23/05/2025

Realizado por:

Tadeu José Kalonda Katchilinguitchimwe

Tadeu José Kalonda Katchilinguitchimwe

Muito obrigado pela participação