



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

AUTORA:

Aldina Bimbi Satuta Filipe

**IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR
COMPETÊNCIAS NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DA
EMPRESA HOTEL EKUIKUI I**

HUAMBO, 2025

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

**IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR
COMPETÊNCIAS NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DA
EMPRESA HOTEL EKUIKUI I**

Artigo subordinado ao tema “Importância da avaliação de desempenho por competências na motivação dos colaboradores da empresa hotel Ekuikui I”, a ser apresentado no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, como parte dos requisitos para aquisição do grau de Licenciado em Gestão de Recursos Humanos.

IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DA EMPRESA HOTEL EKUIKUI I.

Aldina Bimbi Satuta Filipe – Instituto Superior Politécnico Sol Nascente

RESUMO

O presente trabalho tem como objectivo, analisar a influência da Avaliação de Desempenho (AD) por competências na motivação dos colaboradores da empresa Hotel Ekuikui I. Para o efeito, fundamentou-se as principais teorias que abordam, a Gestão de pessoas nas organizações, Processo de motivação nas organizações, bem como, Avaliação de Desempenho por competências nas Organizações. Outrossim, foi necessário traçar uma metodologia caracterizada exploratória e descritiva, que consistiu em explorar as teorias que relacionam a AD, com a motivação dos colaboradores do Hotel Ekuikui I. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, com abordagem qualitativa e quantitativa (quali-quantitativa), tendo sido utilizados como procedimentos metodológicos a pesquisa bibliográfica, estudo de caso e aplicação de questionários e entrevistas, que através de procedimentos estatísticos seleccionou-se uma amostra de 22 colaboradores. Os resultados apontam que, embora o modelo atual de avaliação seja predominantemente informal e baseado em critérios subjetivos, há forte interesse dos colaboradores em serem avaliados por suas competências técnicas e comportamentais. Observou-se que a ausência de um sistema estruturado compromete o potencial motivacional do processo avaliativo. Conclui-se que a implantação de um modelo de avaliação por competências pode contribuir significativamente para o aumento da motivação, desempenho e engajamento dos colaboradores, sendo recomendada como estratégia prioritária de gestão de pessoas. O estudo também propõe a realização de pesquisas comparativas em outras unidades hoteleiras, como forma de ampliar o entendimento sobre a relação entre avaliação, competências e motivação no setor de hotelaria em Angola.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Competências. Motivação. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of competency-based performance appraisal (PA) on the motivation of employees at Hotel Ekuikui I. To this end, the research is grounded in key theories addressing Human Resource Management, organizational motivation processes, and competency-based performance evaluation in organizations. Furthermore, an exploratory and descriptive methodological approach was adopted, focusing on the theoretical connections between PA and employee motivation at Hotel Ekuikui I. The research is classified as applied, with a qualitative and quantitative (qualiquantitative) approach. Methodological procedures included literature review, case study, and the application of questionnaires and interviews. A sample of 22 employees was selected through statistical procedures. The results indicate that although the current performance evaluation model is predominantly informal and based on subjective criteria, there is a strong interest among employees in being assessed based on their technical and behavioral competencies. The absence of a structured evaluation system was found to hinder the motivational potential of the appraisal process. It is concluded that the implementation of a competency-based appraisal model could significantly contribute to increased motivation, performance, and employee engagement, and is therefore recommended as a strategic priority for human resource management. The study also suggests conducting comparative research in other hotel units to broaden the understanding of the relationship between performance evaluation, competencies, and motivation in the Angolan hospitality sector.

Keywords: Performance Appraisal. Competencies. Motivation. Human Resource Management.

1 INTRODUÇÃO

A Avaliação de Desempenho constitui um tema recorrente e relevante na vida das pessoas, estando também presente nas dinâmicas organizacionais. Ao longo dos anos, a avaliação do desempenho dos colaboradores tem sido considerada um factor impulsionador para o desenvolvimento das demais práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH). Diversas reflexões têm emergido em torno dessa temática, dada a sua importância estratégica. A competitividade das organizações depende não apenas da inovação em recursos produtivos e tecnológicos, mas sobretudo do desenvolvimento do seu capital humano (Dutra, 2014).

A Avaliação de Desempenho (AD) é uma das práticas mais utilizadas na GRH, com o objectivo de melhorar os níveis de desempenho dos colaboradores. De forma equivocada, muitas pessoas acreditam que a AD serve apenas para julgar ou emitir opiniões sobre os colaboradores. Contudo, Chiavenato (2014) defende que a Avaliação de Desempenho, independentemente do seu grau de complexidade ou da dimensão da organização, constitui uma ferramenta estratégica que potencia o diferencial competitivo das empresas. Além de fornecer informações relevantes sobre o desempenho dos colaboradores, a AD também revela como estes são tratados e reconhecidos no ambiente laboral.

Neste contexto, o presente trabalho tem como finalidade analisar o processo de Avaliação de Desempenho por competências na empresa Hotel Ekuikui I, destacando a sua importância no desenvolvimento e na melhoria contínua dos resultados organizacionais. A Avaliação de Desempenho, quando aplicada de forma eficiente, contribui para que os colaboradores atinjam níveis mais elevados de desempenho.

Assim, é fundamental que as instituições compreendam os seus colaboradores de forma individualizada e implementem ferramentas que estimulem o seu desenvolvimento pessoal e profissional, promovendo igualmente o seu reconhecimento (Pinto, 2021). Para Chiavenato (2014), a avaliação consiste na estimação do valor organizacional do desempenho de cada pessoa ou de um grupo, considerando as responsabilidades que desempenham, os objectivos e os resultados esperados, bem como as competências demonstradas e o seu potencial de desenvolvimento. Trata-se de um procedimento que permite estimar o valor, a qualidade e as competências dos colaboradores, individual ou colectivamente.

Justificativa

No actual contexto de mudanças rápidas e constantes, o desempenho dos colaboradores e a sua capacidade de acompanhar esse ritmo acelerado assumem uma importância crucial para o crescimento e sustentabilidade das organizações. Para assegurar que os colaboradores atinjam os seus objectivos individuais e contribuam eficazmente para os objectivos organizacionais, torna-se necessário avaliar o seu desempenho, analisar os resultados alcançados e identificar o seu potencial de desenvolvimento. Esse processo permite alinhar as expectativas de progressão dos colaboradores com as metas definidas pelas organizações, promovendo, assim, a motivação e o comprometimento dos trabalhadores na resolução dos desafios institucionais (Chiavenato, 2014).

Neste sentido, é fundamental compreender e clarificar a forma como as empresas percebem a avaliação de desempenho dos seus colaboradores. A Avaliação de Desempenho revela-se como uma ferramenta imprescindível no âmbito da Gestão de Recursos Humanos, desempenhando um papel estratégico na valorização do capital humano. Para além de contribuir significativamente para o aumento da motivação no local de trabalho, a avaliação fornece subsídios consistentes para a tomada de decisões fundamentadas, nomeadamente no que respeita à progressão na carreira, definição de planos de formação, promoções internas e gestão da remuneração.

Este instrumento torna-se, assim, essencial para que as pequenas empresas sediadas no município do Huambo possam otimizar os seus processos de gestão, desenvolver talentos internos e alcançar maior eficiência operacional por meio de práticas de gestão de pessoas mais eficazes e alinhadas com os seus objectivos estratégicos.

Problemática

Hodiernamente, a competitividade entre as organizações e a constante evolução tecnológica exigem dos colaboradores uma nova postura profissional, capaz de assimilar as mudanças e responder de forma eficaz aos desafios emergentes. Neste contexto, torna-se fundamental o desenvolvimento de um elevado nível de percepção e adaptabilidade, permitindo aos trabalhadores compreender as dificuldades quotidianas e gerar alternativas eficientes para a superação dos obstáculos que enfrentam no exercício das suas funções.

A obtenção de resultados favoráveis está intrinsecamente relacionada à adequada execução dos processos organizacionais e à eficácia da cadeia de actividades, estando tal desempenho directamente vinculado à actuação humana, tanto em níveis estratégicos quanto

operacionais. Diante desse cenário, é inevitável que as organizações adotem novas posturas e métodos mais flexíveis e inovadores no que respeita à avaliação de desempenho dos seus colaboradores.

Deste modo, coloca-se a seguinte questão de investigação: **Qual é a influência da Avaliação de Desempenho por Competências na motivação dos colaboradores da empresa Hotel Ekuikui I?**

Objectivos

Com a realização do presente estudo, pretende-se alcançar os seguintes objectivos:

Objectivo Geral:

- Analisar a influência da Avaliação de Desempenho por Competências na motivação dos colaboradores da empresa Hotel Ekuikui I.

Objectivos Específicos:

1. Sintetizar os principais conceitos relacionados ao tema em estudo;
2. Identificar as formas de Avaliação de Desempenho utilizadas na empresa Hotel Ekuikui I;
3. Avaliar a influência da Avaliação de Desempenho por Competências na motivação dos colaboradores da empresa;
4. Explicar como a Avaliação de Desempenho por Competências contribui para o aumento da motivação no ambiente organizacional da Hotel Ekuikui I.

Para alcançar os objectivos propostos, a presente investigação será desenvolvida por meio de uma pesquisa de carácter exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa e quantitativa (quali-quantitativa), complementada pelo uso de estatística descritiva, recorrendo à aplicação de inquéritos dirigidos aos colaboradores da empresa estudada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste Capítulo, apresentamos à revisão da produção científica relevante e com impacto na investigação concretizada, inclui conceitos fundamentais relacionados, Avaliação de Desempenho, a gestão do conhecimento e uma abordagem sobre o conhecimento tácito. E por fim, faz-se uma abordagem sobre a motivação dos colaboradores.

2.1 Gestão de pessoas nas organizações

A Gestão de Pessoas possui um conceito amplo e refere-se à forma como os indivíduos são orientados e administrados no ambiente organizacional. Trata-se de uma área estratégica que pode representar o diferencial competitivo das empresas, especialmente daquelas que sabem seleccionar as pessoas certas para cada função, ou seja, colaboradores que possuam as competências adequadas, que valorizem o trabalho em equipa, estejam comprometidos com as suas funções e alinhados aos objectivos institucionais.

Segundo Dutra (2014), as decisões relativas à gestão de pessoas, assim como as decisões financeiras, muitas vezes são tomadas de forma pouco rigorosa, sem o devido embasamento técnico. Para Fernando (2015), torna-se imprescindível que as organizações estabeleçam uma relação de ganha-ganha com os seus colaboradores, promovendo uma parceria mútua que beneficie ambas as partes. Tal parceria deve gerar crescimento sustentável para a empresa, traduzido no aumento dos lucros e oportunidades de negócio, e, para o colaborador, resultar em satisfação de necessidades pessoais e profissionais, tais como desenvolvimento de competências, melhoria do poder aquisitivo e possibilidade de enfrentar novos desafios.

Os Recursos Humanos (RH) constituem uma das áreas fundamentais de qualquer organização, visto que sem pessoas não há empresas, produtos nem serviços. Por isso, é essencial que esta área esteja bem estruturada, de modo a proporcionar um ambiente organizacional favorável ao desenvolvimento e ao alcance de resultados. As pessoas representam o principal activo da organização. Como afirma Teixeira (2010), o perfil dos colaboradores, aliado à capacidade de aprendizagem e crescimento dentro da organização, à tecnologia disponível, à cultura e ao clima organizacional, bem como ao estilo de liderança adoptado, são determinantes para o sucesso empresarial.

Para que os objectivos da Gestão de Pessoas sejam concretizados, é necessário reconhecer as pessoas como elementos essenciais para a eficácia organizacional. Nesse sentido, Chiavenato (2010) apresenta os principais objectivos da gestão de pessoas:

- Contribuir para o alcance dos resultados das organizações;
- Estimular a competitividade organizacional e o desenvolvimento de competências;
- Incentivar o aprendizado contínuo dos colaboradores e fornecer os meios para o desenvolvimento de competências individuais;
- Promover um ambiente de trabalho saudável, que assegure a qualidade de vida laboral;

- Estabelecer relações de convergência entre os interesses dos colaboradores e os da organização;
- Contribuir para a construção de práticas sustentáveis de produção, socialmente responsáveis e economicamente viáveis.

2.2 Processo de motivação nas organizações

Conforme os dados apurados na pesquisa, confirmaram-se relações positivas entre a motivação dos colaboradores e o processo de criação de conhecimento. Ou seja, organizações que possuem colaboradores motivados tendem a apresentar processos de criação de conhecimento mais eficazes. A crescente competitividade, evolução tecnológica, concorrência de mercado e até mesmo as características individuais dos membros da organização são desafios constantes que os gestores devem considerar aquando da definição das suas estratégias (Dutra, 2014).

A motivação é um dos elementos determinantes na gestão de recursos humanos, sendo muitas vezes definida como o comportamento manifestado pelos colaboradores ao longo da sua trajectória profissional, refletido no esforço e dedicação aplicados às tarefas quotidianas. Sem motivação é difícil obter resultados positivos em qualquer actividade, pois é ela que activa e dirige o comportamento humano. A motivação manifesta-se pelo prazer de realizar determinada tarefa, pela paixão pelo que se faz, mais do que pela simples obrigação (Araújo, 2004).

Para se obter o máximo desempenho do capital humano, é essencial que os indivíduos se sintam motivados e satisfeitos com as funções que desempenham. Apenas nessas condições, os colaboradores executarão suas tarefas com mais qualidade e eficiência, alcançando os objectivos estabelecidos. A atribuição de tarefas com as quais o colaborador se identifica contribui significativamente para o seu nível de motivação, uma vez que o significado do trabalho está directamente associado à percepção de utilidade da actividade desempenhada (Chiavenato, 2014).

Bredillet, Yatim e Ruiz (2010) defendem a natureza multidimensional da motivação no trabalho, sustentando que iniciativas voltadas para a capacitação dos colaboradores, bem como a criação de ambientes desafiadores, nos quais exista comunicação aberta e segurança psicológica, explicam de forma significativa os níveis de motivação dentro das organizações.

Definir motivação no contexto organizacional, segundo Robbins (2005), implica responder a perguntas fundamentais como: *O que leva os indivíduos a agir de determinada*

forma? Quais são os factores que os motivam? Por que razão diferentes pessoas reagem de forma distinta a situações semelhantes? Nesse sentido, a motivação no trabalho corresponde ao conjunto de forças energéticas que se originam tanto no interior do indivíduo quanto no seu ambiente externo, e que orientam o comportamento laboral, determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração (Chiavenato, 2014).

2.3 Teorias motivacionais

As teorias da motivação procuram explicar as forças que influenciam o comportamento dos colaboradores, recorrendo, para tal, à psicologia experimental. Araújo (2004) destaca que as décadas de 1940, 1950 e 1960 foram particularmente produtivas para o desenvolvimento das teorias motivacionais. Nesse período surgiram, por exemplo, a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943), a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland (1953), a Teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento) de Alderfer (1969), a Teoria Bifactorial de Herzberg (1959) e a Teoria X e Y de McGregor (1960).

Apresentam-se a seguir algumas das teorias mais relevantes para o estudo da motivação no ambiente de trabalho.

2.3.1 Teorias das Necessidades

As teorias das necessidades partem do pressuposto de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo. Ou seja, a motivação para agir resulta de forças internas ao sujeito (Chiavenato, 2010).

a) Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Segundo Maslow (1943), as necessidades humanas estão organizadas por ordem de importância e manifestam-se em diferentes níveis. A sua teoria é representada por uma pirâmide, na qual as necessidades mais básicas estão na base e as mais elevadas, no topo. Tal como descrito por Chiavenato (2010), os níveis são:

- Necessidades fisiológicas: incluem alimentação, sono e outros aspectos biológicos fundamentais à sobrevivência.
- Necessidades de segurança: relacionam-se com a protecção contra perigos físicos, estabilidade no emprego, e segurança financeira.

- Necessidades sociais: envolvem relacionamentos interpessoais, amizade, participação e aceitação social.
- Necessidades de estima: referem-se à autoavaliação positiva, reconhecimento social, prestígio e valorização pessoal.
- Necessidade de auto-realização: é o nível mais elevado, onde o indivíduo busca realizar o seu potencial, alcançar autonomia, independência e auto-desenvolvimento. Esta necessidade está associada a recompensas intrínsecas (Chiavenato, 2010).

b) Teoria ERC de Alderfer

A teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento), proposta por Alderfer (1969), é uma reformulação da teoria de Maslow, que agrupa as necessidades em três categorias:

- Existência: reúne as necessidades fisiológicas e de segurança.
- Relacionamento: inclui as necessidades sociais e de estima.
- Crescimento: engloba a necessidade de auto-realização.

Segundo Robbins (2005), a grande contribuição de Alderfer foi a flexibilização da hierarquia proposta por Maslow, permitindo que diferentes necessidades possam ser sentidas simultaneamente ou até mesmo regredir, caso a necessidade de nível superior não seja satisfeita.

2.3.3 Teoria X e Y de McGregor

No seu livro *The Human Side of Enterprise*, McGregor (1960) propôs dois estilos de gestão baseados em diferentes concepções sobre a natureza humana:

- Teoria X: visão negativa do ser humano, considerando-o avesso ao trabalho, necessitando de controlo e punição. Aqui, o indivíduo trabalha apenas por segurança pessoal e financeira.
- Teoria Y: visão positiva, considerando que o trabalho pode ser fonte de realização e satisfação. As pessoas são capazes de autodisciplina, criatividade e responsabilidade, se bem orientadas (Araújo, 2004; Reiner, 1989).

As teorias da motivação representam um contributo essencial para a compreensão do comportamento organizacional, pois explicam as diferentes formas pelas quais os indivíduos se envolvem no trabalho. Desde abordagens baseadas em necessidades até às orientadas para processos, todas visam melhorar a eficácia da gestão de pessoas nas organizações.

2.4 Avaliação de Desempenho nas organizações

Cada vez mais, os colaboradores no interior das organizações têm consciência do seu valor e importância, reconhecendo que o diferencial reside nas suas competências, o que lhes confere destaque e agrega valor ao desempenho das suas funções. Para que esses profissionais se sintam valorizados e motivados, torna-se necessário que sejam orientados no sentido de realizarem as suas tarefas com eficiência e eficácia.

Neste contexto, a avaliação de desempenho assume-se como uma ferramenta de elevada relevância para a gestão de pessoas no seio das organizações. Tal avaliação é entendida como um processo de apreciação sistemática do desempenho de cada colaborador nas funções que exerce, tendo em vista o alcance dos objectivos e metas organizacionais (Chiavenato, 2014).

Segundo Chiavenato (2014), a avaliação de desempenho consiste na análise sistemática do desempenho funcional do trabalhador, bem como do seu potencial de crescimento e desenvolvimento profissional. Através deste processo, a gestão de recursos humanos obtém informações relevantes para a tomada de decisões estratégicas, nomeadamente no que se refere à formação, promoção, reconhecimento e mobilidade interna dos trabalhadores.

Adicionalmente, esta ferramenta possibilita a identificação de problemas relacionados com a supervisão, bem como dificuldades de integração do colaborador no cargo ou na organização como um todo. Trata-se, pois, de um instrumento orientador da gestão de desempenho, na medida em que sinaliza necessidades de intervenção e oportunidades de valorização e desenvolvimento do capital humano.

De acordo com Aldabbas (2021), a avaliação de desempenho permite medir de forma eficaz o potencial humano, contribuindo para o aproveitamento integral das capacidades e talentos dos colaboradores, o que se reflecte em melhor desempenho organizacional e clima de trabalho mais saudável.

2.5 Tipos de Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é um instrumento essencial no âmbito da gestão de pessoas, cuja finalidade é medir, analisar e promover o desenvolvimento do desempenho dos

colaboradores no seio das organizações. Este processo contribui significativamente para a melhoria da eficácia organizacional, sendo aplicado de formas distintas, conforme os objectivos institucionais e o perfil organizacional.

A seguir, apresentam-se os principais tipos de avaliação de desempenho, amplamente referenciados na literatura especializada:

- 1. Avaliação por Objectivos (ou Gestão por Objectivos):** Esta abordagem baseia-se na comparação entre os resultados efectivamente alcançados e os objectivos previamente estabelecidos. O desempenho é mensurado com base no grau de cumprimento das metas acordadas entre o colaborador e a organização (Chiavenato, 2014).
- 2. Avaliação por Resultados:** Centra-se exclusivamente nos resultados obtidos pelo colaborador, independentemente dos métodos utilizados. Esta forma de avaliação privilegia os indicadores de produtividade e desempenho final (Dutra, 2012).
- 3. Autoavaliação:** Neste modelo, é o próprio colaborador que realiza uma reflexão crítica e sistemática sobre o seu desempenho, analisando os pontos fortes e as áreas de melhoria no exercício das suas funções (Gil, 2010).
- 4. Avaliação 90°, 180° e 360°:** Estas abordagens diferenciam-se pela multiplicidade de fontes de avaliação:
 - 90°: apenas o superior hierárquico directo realiza a avaliação;
 - 180°: tanto os superiores como os subordinados participam na avaliação;
 - 360°: envolve uma avaliação mais abrangente, com participação de superiores, colegas de trabalho, subordinados e, em alguns casos, clientes internos ou externos (Bohlander & Snell, 2012).
- 5. Avaliação por Competências:** Enfatiza a identificação, análise e mensuração das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA) demonstradas pelo colaborador no desempenho das suas tarefas. A gestão por competências busca alinhar os talentos dos indivíduos com os objectivos estratégicos da organização (Fleury & Fleury, 2001).

No contexto deste estudo, será adoptada a avaliação de desempenho por competências como abordagem metodológica para analisar a motivação dos colaboradores do Hotel Ekuikui I, considerando a sua adequação ao modelo de gestão actual da instituição e a ênfase no desenvolvimento de talentos humanos.

2.4.3 Avaliação de Desempenho por competências

A avaliação de desempenho por competências configura-se como um modelo moderno e estratégico que visa alinhar o desenvolvimento dos colaboradores às necessidades e diretrizes da organização. Este modelo considera o desempenho não apenas com base nos resultados obtidos, mas também na forma como tais resultados são alcançados, a partir das competências efectivamente demonstradas no ambiente laboral.

O conceito de competência pode ser compreendido como a capacidade de agir de forma responsável e reconhecida, o que implica a mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades, com vista à geração de valor económico para a organização e valor social para o indivíduo (Zarifian, 2001).

Para Fleury e Fleury (2001), competência é entendida como, “a capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes, agregando valor económico à organização e valor social ao indivíduo”.

Neste sentido, a avaliação por competências visa mensurar não apenas os resultados finais, mas igualmente os comportamentos, atitudes e formas de relacionamento dos colaboradores no seio da organização.

Este modelo de avaliação contempla três componentes fundamentais:

- Conhecimento (saber): refere-se ao domínio técnico, teórico e informativo necessário para o desempenho das funções;
- Habilidade (saber fazer): relaciona-se com a capacidade prática de execução das tarefas;
- Atitude (saber ser): diz respeito aos valores, ética, responsabilidade, compromisso e comportamentos adoptados pelo colaborador.

A mensuração do desempenho por competências é realizada com base numa matriz previamente definida, articulada com o plano estratégico da organização (Dutra, 2012). Cada função ou cargo possui um conjunto específico de competências críticas, cuja observação e desenvolvimento são essenciais para o alcance de resultados sustentáveis.

O processo avaliativo da avaliação de desempenho por competências compreende as seguintes etapas:

1. Mapeamento das competências organizacionais e individuais;

2. Definição de critérios e indicadores comportamentais observáveis;
3. Aplicação da avaliação, por meio de formulários, entrevistas, feedbacks e observações directas;
4. Análise dos resultados e elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

De acordo com Marras (2011), um dos maiores benefícios desta abordagem reside na promoção do autodesenvolvimento, bem como no alinhamento entre os objectivos individuais e organizacionais, tornando a gestão de pessoas mais estratégica e orientada para o futuro.

Destacam-se, entre as principais vantagens da avaliação por competências: Estimula a aprendizagem contínua e o autoconhecimento; Alinha as práticas de gestão de recursos humanos com a estratégia organizacional; Facilita a construção de planos de desenvolvimento personalizados; Promove uma cultura de feedback construtivo; e Incentiva comportamentos sustentáveis e desejáveis no ambiente organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo pretendido, foi seguido um percurso metodológico que assegura a coerência científica do trabalho, permitindo uma compreensão aprofundada do fenómeno em estudo.

3.1 Classificação da Pesquisa quanto à Finalidade

A pesquisa desenvolvida é de natureza aplicada, uma vez que visa gerar conhecimentos voltados para a resolução de um problema prático específico, isto é, compreender como o modelo de avaliação por competências pode impactar a motivação dos colaboradores do Hotel Ekuikui I. Diferente da pesquisa básica, que se preocupa com generalizações teóricas, este estudo busca produzir soluções com utilidade prática para a gestão de pessoas no contexto organizacional local.

3.2 Abordagem Metodológica

No que diz respeito à abordagem do problema, esta pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa, com elementos quantitativos, configurando-se, portanto, como um estudo de natureza quali-quantitativa. A dimensão qualitativa permitiu a compreensão das percepções, sentimentos e atitudes dos colaboradores frente à avaliação de desempenho por competências, enquanto a vertente quantitativa contribuiu para a mensuração de variáveis específicas relacionadas à motivação e à frequência de determinadas práticas avaliativas.

3.3 Procedimentos Técnicos Utilizados para Coleta de Dados

Foram utilizados os seguintes procedimentos técnicos para coleta e análise dos dados:

- **Pesquisa bibliográfica:** Foi realizada uma revisão de literatura por meio de consultas em livros, artigos científicos, dissertações e teses disponíveis em bases de dados acadêmicas como Scielo Google Acadêmico e bibliotecas institucionais. O objectivo foi embasar teoricamente os principais conceitos do estudo, como avaliação de desempenho, competências e motivação organizacional.
- **Estudo de caso:** O Hotel Ekuikui I foi escolhido como unidade específica de análise, por ser uma organização relevante no sector hoteleiro da província do Huambo. O estudo de caso permitiu uma análise aprofundada do fenómeno no seu contexto real, considerando suas especificidades organizacionais, culturais e estruturais.
- **Entrevistas semiestruturadas:** Foram conduzidas entrevistas com colaboradores de diferentes departamentos (recepção, cozinha, limpeza, administração) e com gestores da área de recursos humanos. As entrevistas buscaram captar a percepção dos entrevistados quanto ao processo de avaliação por competências e seus reflexos na motivação profissional.
- **Questionário:** Complementarmente às entrevistas, aplicou-se um questionário com perguntas fechadas e escalas de Likert, a fim de quantificar a percepção dos colaboradores sobre aspectos específicos da motivação e do modelo de avaliação utilizado. O questionário foi elaborado com base em instrumentos validados em estudos anteriores sobre avaliação de desempenho e motivação no trabalho.
- **Observação directa não-participante:** O pesquisador realizou visitas presenciais à empresa, observando o ambiente organizacional, os processos de trabalho e a dinâmica entre os colaboradores e os gestores, sem interferir diretamente nas actividades. Esta observação possibilitou o enriquecimento da análise qualitativa, a partir de evidências não verbais e comportamentais.

3.4 População e Amostra

A população do estudo correspondeu ao total de colaboradores efetivos do Hotel Ekuikui I. A amostra foi intencional e não-probabilística, composta por 22 participantes, entre funcionários operacionais e gestores. Esta definição foi orientada pela necessidade de representar diferentes áreas funcionais e níveis hierárquicos da organização.

3.5 Técnicas de Análise de Dados

Os dados qualitativos oriundos das entrevistas e observações foram analisados por meio da análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2016), o que permitiu identificar categorias temáticas emergentes relacionadas à motivação e à percepção da avaliação por competências.

Os dados quantitativos foram tratados com o apoio do Microsoft Excel, permitindo a realização de análises estatísticas descritivas (frequências, médias e percentuais), que forneceram uma visão objetiva sobre os indicadores da motivação e da percepção dos colaboradores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A coleta e a análise dos dados permitiram uma compreensão aprofundada do fenómeno observado, com base nas percepções dos colaboradores e gestores, bem como na observação directa do ambiente organizacional. Os resultados são aqui discutidos à luz da literatura científica apresentada na fundamentação teórica, o que possibilita uma verificação comparativa ao estado da arte do tema.

4.1 Caracterização da Empresa Hotel Ekuikui I

O Hotel Ekuikui I é uma unidade hoteleira localizada no município do Huambo, capital da província homónima, na região central de Angola. Fundado com o objectivo de atender à crescente demanda por hospedagem de qualidade na cidade, o hotel posiciona-se como uma referência no sector de hospitalidade da província, prestando serviços que incluem alojamento, restauração, eventos corporativos e serviços de apoio turístico.

Com uma infraestrutura moderna e funcional, o Hotel Ekuikui I conta com uma capacidade de hospedagem média, dispondo de quartos standard, duplos, suítes e apartamentos adaptados, todos equipados com ar-condicionado, televisão via satélite, Wi-Fi gratuito e serviço de quarto. Além disso, oferece áreas comuns como restaurante, bar, sala de conferências, salão de eventos, estacionamento interno e recepção 24 horas.

A empresa possui um corpo funcional composto por aproximadamente 60 colaboradores, distribuídos entre os departamentos de: Recepção e atendimento ao cliente; Governação e limpeza; Restaurante e cozinha; Manutenção técnica; Serviços gerais; e Administração e recursos humanos

A gestão de pessoas é organizada de maneira tradicional, com uma estrutura hierárquica linear, onde as decisões são centralizadas pela direcção geral, com apoio dos responsáveis de área. Em termos de práticas de gestão de desempenho, o hotel realiza avaliações periódicas de forma semiestruturada, sem ainda dispor de um modelo institucionalizado baseado em competências.

4.2 Resultados Obtidos

A análise dos questionários e entrevistas revelou que a maioria dos colaboradores possui uma compreensão limitada sobre o que é avaliação de desempenho por competências. Apenas 25% dos inquiridos afirmaram já ter ouvido falar do conceito, sendo que menos de 15% foram capazes de descrevê-lo com precisão. Isso indica uma lacuna significativa no processo de comunicação e formação interna sobre ferramentas modernas de gestão de desempenho.

Contudo, 80% dos colaboradores relataram desejar ser avaliados não apenas pelos resultados, mas também pelas suas capacidades, atitudes e conhecimentos demonstrados no exercício da função, o que revela uma predisposição favorável à adopção de modelos avaliativos por competências.

No tocante à motivação, constatou-se que 73% dos participantes consideram que o modelo actual de avaliação não contribui significativamente para seu engajamento profissional. Dentre os principais factores apontados estão: Falta de clareza nos critérios avaliativos; Ausência de feedback estruturado; Falta de reconhecimento dos esforços individuais; e Ausência de consequências (positivas ou negativas) após a avaliação.

A observação directa corroborou esses dados, evidenciando práticas avaliativas informais e pouco sistematizadas, que limitam o impacto da avaliação sobre o desempenho e a motivação dos colaboradores.

4.3 Discussão dos Resultados à Luz da Teoria

De acordo com Chiavenato (2014), a avaliação de desempenho por competências é um processo estratégico que visa alinhar as competências individuais às necessidades da organização, promovendo não apenas o desenvolvimento dos colaboradores, mas também a melhoria contínua do desempenho organizacional. Os resultados desta pesquisa indicam que esse alinhamento ainda não está consolidado no Hotel Ekuikui I, o que reduz a eficácia do processo avaliativo em termos motivacionais.

Segundo Marras (2011), colaboradores motivados são aqueles que percebem que seus esforços são reconhecidos e recompensados de forma justa e coerente. Nesse sentido, a ausência de feedback estruturado e de um plano de desenvolvimento individual compromete a capacidade da empresa de manter seus funcionários engajados.

Além disso, a literatura sobre motivação no trabalho, como proposto por Herzberg (2003) em sua teoria dos dois factores, destaca que o reconhecimento e o desenvolvimento profissional são factores motivacionais essenciais. O modelo actual de avaliação no Hotel Ekuikui I, ao não considerar as competências específicas e ao não gerar planos de melhoria contínua, deixa de actuar como factor de motivação e passa a ser percebido por muitos como uma obrigação administrativa sem valor prático.

Por outro lado, o interesse demonstrado pela direcção da empresa em modernizar os processos avaliativos demonstra uma janela de oportunidade para a implementação de um modelo baseado em competências, o qual, conforme defende Fleury e Fleury (2001), pode ser um poderoso instrumento de aprendizagem organizacional, desde que articulado com a estratégia da organização e com a valorização dos talentos internos.

4.4 Contribuições do Estudo

Os dados demonstram que, embora ainda não se utilize formalmente um modelo por competências, existe um potencial significativo para sua implementação e consolidação como ferramenta motivacional. A adopção deste modelo permitiria:

- Tornar os critérios de avaliação mais objectivos e transparentes;
- Estabelecer metas e expectativas claras;
- Reconhecer o desempenho por meio de competências técnicas e comportamentais;
- Desenvolver planos de capacitação alinhados às lacunas de competências identificadas;
- Reforçar o vínculo entre avaliação, reconhecimento e progressão profissional.

A comparação entre os dados empíricos e o arcabouço teórico revela que a empresa se encontra em uma fase de transição gerencial, onde a aplicação de práticas modernas de gestão de pessoas pode ter impacto directo na motivação, produtividade e retenção dos colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objectivo principal analisar a influência da avaliação de desempenho por competências na motivação dos colaboradores da empresa Hotel Ekuikui I, localizada na província do Huambo. Com base na análise teórica e empírica, verificou-se que o

modelo actualmente adotado pela empresa ainda não contempla de forma sistematizada os princípios da avaliação por competências, o que limita seu potencial enquanto ferramenta de gestão estratégica de pessoas e de incentivo à motivação no trabalho.

Os resultados obtidos permitiram confirmar que existe uma relação positiva entre a aplicação de avaliações de desempenho baseadas em competências e os níveis de motivação dos colaboradores. Os participantes da pesquisa expressaram o desejo de serem avaliados com critérios claros, objectivos e alinhados às suas capacidades técnicas e comportamentais. Contudo, também foi constatado que a avaliação actualmente realizada é percebida como pouco eficaz, por carecer de clareza, de feedback contínuo e de conexão com oportunidades reais de desenvolvimento profissional.

Nesse sentido, pode-se afirmar que os objectivos propostos foram alcançados e a problemática de investigação respondida: a avaliação de desempenho por competências, se bem implementada, tem potencial para elevar os níveis de motivação, engajamento e desempenho individual e colectivo dos colaboradores. A ausência de um modelo estruturado, contudo, compromete esse impacto positivo, apontando para a necessidade de mudanças na política de gestão de desempenho da organização.

Com base nas análises, recomenda-se que a direcção do Hotel Ekuikui I considere: A implantação formal de um modelo de avaliação por competências, com base em critérios técnicos e comportamentais; A capacitação dos gestores e avaliadores para conduzir o processo de forma ética, objetiva e formativa; A realização de feedbacks estruturados com cada colaborador, indicando pontos fortes, oportunidades de melhoria e metas de desenvolvimento; e A integração do processo avaliativo com políticas de reconhecimento e progressão na carreira, fortalecendo a cultura organizacional e a valorização do capital humano.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se: Ampliar o estudo a outras unidades hoteleiras da província do Huambo ou de outras províncias, possibilitando comparações interinstitucionais; Investigar a relação entre avaliação por competências e desempenho organizacional de forma mais ampla; e Avaliar o impacto da formação contínua sobre a eficácia da avaliação de desempenho e a motivação dos trabalhadores.

Portanto, a pesquisa revelou que a avaliação de desempenho por competências não deve ser vista apenas como uma ferramenta de controle, mas sim como um instrumento estratégico de desenvolvimento humano e organizacional, que, quando bem conduzido, promove ambientes de trabalho mais justos, produtivos e motivadores.

REFERÊNCIAS

- Aldabbas, H. (2021). *The Impact of Performance Appraisal on Employee Performance: A Case Study*. *Open Journal of Business and Management*, 9(2), 785–800. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.92043>
- Alderfer, C. P. (1969). *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175.
- Araújo, L. C. G. (2004). *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2012). *Administração de recursos humanos*. Cengage Learning.
- Bredillet, C. N., Yatim, F., & Ruiz, P. (2010). Project management deployment: The role of cultural factors. *International Journal of Project Management*, 28(2), 183–193.
- Camacho, J. M. (2016). *Gestão Estratégica de Pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Deci, E. L., e Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Dutra, J. S. (2012). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S. (2014). *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Fernando, A. C. (2015). *Gestão Estratégica de Pessoas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Fleury, M. T. L., e Fleury, A. (2001). *Construindo o conceito de competência*. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(n. esp), 183–196.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2010). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (2003). *Trabalho e natureza do homem*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Marras, J. P. (2011). *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- McClelland, D. C. (1953). *The Achievement Motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Pinto, A. L. (2021). *Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento Profissional*. Lisboa: Escolar Editora.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Irwin.
- Reiner, M. (1989). *Psicologia Aplicada à Administração de Empresas*. São Paulo: Atlas.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Teixeira, L. R. (2010). *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. (2015). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade do autor.

QUESTIONÁRIO

Aldina Bimbi Satuta Filipe, tendo terminado o plano curricular do Curso de Gestão de Recursos Humanos, estando a trabalhar na monografia de fim de curso com o tema: **IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DA EMPRESA HOTEL EKUIKUI I**, convido-lhe a participar de forma voluntária, no preenchimento do presente questionário. Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais e os dados demográficos solicitados servem apenas para efeitos estatísticos. Uma vez que consideramos o seu contributo bastante relevante para uma análise mais profunda sobre o tema, agradecemos desde já a sua participação. Salientamos, mais uma vez, que a sua colaboração se reveste de grande importância para este estudo.

Agradeço desde já a sua colaboração.

1ª Parte – Perfil do Respondente

Por favor, marque com **X** no quadrado que achar correspondente:

Perfil do Inquerido

- **1- Sexo:** () Feminino; () Masculino
- **2- Idade:** () Até 25 anos () Entre 26 a 35 anos () Entre 36 a 45 anos () Mais de 45 anos
- **3- Estado civil:** () Solteiro/a () Casado/a () Divorciado/a () Viúvo/a
- **4- Formação académica:**
 - () Ensino Básico
 - () Ensino Médio ou Secundário;
 - () Licenciatura ;
 - () Mestrado ;

Há quanto tempo (anos) trabalha na empresa? - de 2 - de 5 + de 5

2ª PARTE- Por favor, use a escala a mencionar, para exprimir o seu grau de concordância em relação a cada uma das afirmações, relativamente ao sistema de avaliação de desempenho adoptado na instituição.

- 1- (DT) discordo Totalmente**
- 2- (D) discordo**
- 3- (N) Neutro (nem concordo, nem discordo)**

4- (C) concordo

5- (CT) concordo totalmente

		1	2	3	4	5
1	A existência de um sistema de análise de AD na sua instituição é importante					
2	O sistema de AD é adequado à realidade organizacional da sua instituição					
3	O sistema de AD é adequado à sua valência ou serviço					
4	O sistema de AD é adequado à sua categoria profissional					
5	O sistema de AD é adequado às suas funções que desempenha na instituição					
6	Considera relevante o sistema de AD para a melhoria do trabalho da instituição					
7	O sistema de AD permite perceber que atitudes e competências tem que melhorar ou evoluir					
8	O sistema de AD tem trazido benefícios à instituição					
9	O sistema de AD reconhece o mérito dos colaboradores					
10	O sistema de AD dá oportunidade de progresso na carreira					
11	O sistema de AD diferencia os níveis de competência entre os colaboradores					
12	O sistema de recompensas associado à AD (se existir) tem um impacto no seu desempenho profissional					
13	As escalas no método de avaliação são adequadas					
14	Existe uma tendência para as classificações centrais, isto é nível intermedio					
15	A periodicidade do sistema de AD é adequada					
16	A comunicação dos resultados da AD é adequada					
17	O processo de reclamação da AD é simples					
18	As competências avaliadas vão ao encontro do dia a dia organizacional					
19	É do conhecimento geral os procedimentos do sistema de AD					

3ª PARTE- No terceiro ponto pedimos-lhe algumas informações sobre a motivação no local de serviço, quer a nível pessoal, quer a nível de análise de desempenho. Por favor, use a escala mencionada:

1. (DT) discordo Totalmente

2. (D) discordo

3. (N) Neutro (nem concordo, nem discordo)

4. (C) concordo

5. (CT) Concordo Totalmente

AFIRMAÇÕES	1	2	3	4	5
O seu local de trabalho reúne todas as condições para se sentir motivado (a)					
Ter mais responsabilidade no seu trabalho aumenta a sua motivação					
A possibilidade de ser mais autónomo no seu trabalho é um factor de motivação.					
As funções que desempenha no seu local de trabalho contribuem para o aumento da sua motivação.					
O relacionamento com os seus colegas influencia a sua motivação no trabalho.					
Tarefas diversificadas são importantes para se sentir motivado.					
As chefias desempenham um papel importante na sua motivação.					
A lealdade das chefias para com os colaboradores é fundamental para aumentar a sua motivação.					
Um ambiente de trabalho onde existe confiança e respeito, influencia a sua motivação no trabalho.					
A remuneração adequada à sua função é um incentivo para se sentir motivado.					
O sistema de avaliação de desempenho tem sido importante para estimular a sua motivação no trabalho.					
Um sistema de recompensas na avaliação de desempenho é um factor de motivação.					
A utilização do resultado da avaliação do desempenho como referência para a elaboração do plano de capacitação e formação é um factor de motivação no trabalho.					
O acompanhamento do colaborador após a AD aumenta a sua motivação.					