

## POETA ANÍSIO SILVA (PROFESSOR SHELL)

Muito além do currículo:  
O Professor que fez da palavra um abraço.



### LANÇAMENTO

**VERBO: A POESIA QUE FERRE E PERMANECE**

O REAL, A MEMÓRIA E A HUMANIDADE NOS VERSOS INQUIETANTES DE ANÍSIO SILVA.



Coordenaram esta edição: Manuel Francisco Neto / Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco / Vilma Maria da Silva

<https://primeiraevolucao.com.br>



<https://doi.org/10.52078/gzrygp96>

**Editor Responsável:** Antônio Raimundo Pereira Medrado  
**Editor correspondente (ANGOLA):** Manuel Francisco Neto

**Coordenação editorial:**

Ana Paula de Lima  
Andreia Fernandes de Souza  
Isac dos Santos Pereira  
José Wilton dos Santos  
Patrícia Martins da Silva Rede  
Vilma Maria da Silva

**Coordenação editorial (Angola):**

Manuel Francisco Neto  
Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco

**Com. de Avaliação e Leitura:**

Prof. Dr. Adelson Batista Lins  
Prof. Me. Alexandre Passos Bitencourt  
Profa. Esp. Ana Paula de Lima  
Profa. Dra. Andreia Fernandes de Souza  
Profa. Bianca de Assis Pirahy  
Profa. Dra. Denise Mak  
Prof. Me. Edson da Conceição Graça (Angola)  
Prof. Me. Isac dos Santos Pereira  
Prof. Dr. Manuel Francisco Neto (Angola)  
Profa. Ma. Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco (Angola)  
Profa. Esp. Mirella Clerici Loayza  
Prof. Me. Tavares dos Santos Muhongo (Angola)  
Profa. Dra. Thaís Thomaz Bovo  
Prof. Me. Wilder Dala Quinjango (Angola)

**Bibliotecária:**

Patrícia Martins da Silva Rede

**Colunistas:**

Prof. Dr. Adelson Batista Lins  
Profa. Bianca de Assis Pirahy  
Prof. Dr. Isac Chateaufeuf  
Jornalista João Domingos Terin (William Terin)  
Profa. Ma. Cleia Teixeira da Silva  
Prof. Me. José Wilton dos Santos  
Profa. Esp. Mirella Clerici Loayza

**Web-edição:**

T.I Lee Anthony Medrado

**Assessoria Jurídica**

Júlio César dos Santos  
OAB/SP 344263

**Contatos**

Tel. 55(11) 99543-5703  
Whatsapp: 55(11) 99543-5703  
[primeiraevolucao@gmail.com](mailto:primeiraevolucao@gmail.com) (S. Paulo)  
[netomanuelfrancisco@gmail.com](mailto:netomanuelfrancisco@gmail.com) (Luanda)  
<https://primeiraevolucao.com.br>

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

Revista Primeira Evolução [recurso eletrônico] / [Editor] Antonio Raimundo Pereira Medrado. – ano 7, n. 65 (jun. 2026). – São Paulo : Edições Livro Alternativo, 2026. 320 p. : il. color

**Bibliografia**

Publicação contínua desde 2020.

Bimestral

e-ISSN 2675-2573

Disponível apenas online.

Modo de acesso: <https://primeiraevolucao.com.br>

DOI: <https://doi.org/10.52078/gzrygp96>

1. Educação – Periódicos. 2. Pedagogia – Periódicos. I. Medrado, Antonio Raimundo Pereira, editor. II. Título.

CDD 22. ed. 370.5

Patrícia Martins da Silva Rede – Bibliotecária – CRB-8/5877

Em parceria com:



São Paulo | 2026

Publicada no Brasil por:

Livro Alternativo  
[www.livroalternativo.com.br](http://www.livroalternativo.com.br)

CNPJ: 28.657.494/0001-09

## 05 EDITORIAL

Antonio R P Medrado

## 07 Sobre quem joga e quem assiste: lugares que ensinamos a ocupar

Mirella Clerici

## 10 Ciência, Tecnologia & Sociedade

Adeilson Batista Lins

## 14 Convivência em foco – “Programa EntreNós”

Cleia Teixeira da Silva e Jose Wilton dos Santos

## 20 POIESIS

J. Wilton

## 23 Poeta Anísio Silva (Professor Shell)

Muito além do currículo: o professor que fez da palavra um abraço



## ARTIGOS

1. A ESTRATÉGIA DAS RECEITAS PÚBLICAS NO SISTEMA FISCAL ANGOLANO (CASO DA TERCEIRA REGIÃO TRIBUTÁRIA LUANDA-BENGO)

Adão Pacheco Valentim/Domingos Fernando Cassuende Lucunde 31

2. A CONTAÇÃO DE HISTÓRIA NOS ANOS INICIAIS: RELATO DE EXPERIÊNCIA DO PROJETO “FAMÍLIA TAMBÉM CONTA HISTÓRIAS

Ana Cláudia Souza Silva 36

3. A FRACA ASSIMILAÇÃO E BAIXO RENDIMENTO DOS ALUNOS DO LICEU REI CILULU VANGUEVANGUE - CHINJENJE-PROVÍNCIA DO HUAMBO

Angelino Wambo Tchaluete/Walter Albino António Sassoma 42

4. O PAPEL DA ESCOLA DIANTE DAS TRANSFORMAÇÕES TECNOLÓGICAS

Antonia Elcinda Alves Rodrigues 48

5. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA EM DIREITO: DESAFIOS, POSSIBILIDADES E PERSPECTIVAS PARA A PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO JURÍDICO

Augusto Hudson Simeão 53

6. ANÁLISE FARMACOTERAPÉUTICA DOS ANTIRRETROVIRAIS EM PACIENTES ATENDIDOS NO HOSPITAL GERAL DO KILAMBA KIAXI

Capuma Ernesto Eduardo /Daniel Tchilala Luciano /Wilson Valdemar Gomes Anilba 60

7. RECURSO DE APELAÇÃO NO ORDENAMENTO JURÍDICO ANGOLANO

Chiquito Afonso Fernando Domingos/Gouveia de Oliveira Ngunza da Silva 65

8. O IMPACTO SOCIAL DA CORRUPÇÃO EM ANGOLA: EFEITOS NA DESIGUALDADE SOCIAL E NO ACESSO AOS SERVIÇOS PÚBLICOS

Cipriano de Jesus Plácido da Silva /Constantino João Manuel 74

9. A MOTIVAÇÃO LABORAL E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO PRIVADO DO KILAMBA

Constantino João Manuel 80

10. CRIMINALIDADE NO BAIRRO CANDOMBE VELHO, MOTIVOS, CONSEQUÊNCIAS E SOLUÇÕES

Daniel Cordeiro 87

11. DESENHO UNIVERSAL PARA A APRENDIZAGEM NA EDUCAÇÃO INFANTIL: EQUIDADE NO ATENDIMENTO A CRIANÇAS COM TRANSTORNO DO ESPECTRO AUTISTA

Daniela dos Santos Magalhães 93

12. PLANEJAMENTO DOCENTE E INTENCIONALIDADE PEDAGÓGICA NOS ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL

Denise Teixeira Santos Menezes 99

13. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E AUTORIA DOCENTE NA DOCUMENTAÇÃO PEDAGÓGICA: POSSIBILIDADES, LIMITES E CRITÉRIOS ÉTICOS PARA A EDUCAÇÃO INFANTIL DA REDE MUNICIPAL DE SÃO PAULO

Diego Agostinho Dynczuki 106

14. O PAPEL DA LIDERANÇA NO DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES DE ENSINO SUPERIORUM ESTUDO REALIZADO À COMUNIDADE ACADÊMICA DO ISIA E ISPK – 2025/2026

Edson da Conceição Graça /Rogério Agrey Moisés Jonas 115

15. FUGA À PATERNIDADE E SUAS IMPLICAÇÕES NO MUNICÍPIO DO CUITO-BIÉ NO ÂMBITO DO ORDENAMENTO JURÍDICO ANGOLANO

Eduardo Custódio Domingos Nungulo 124

16. EDUCAÇÃO GEOGRÁFICA: CONECTANDO CONHECIMENTO, CIDADANIA E TRANSFORMAÇÃO SOCIAL

Emanuel Ramos Barra 130

17. APRENDIZAGEM ATRAVÉS DO MOVIMENTO E DA EXPRESSÃO CORPORAL: CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO INTEGRAL NA EDUCAÇÃO

Glauçimer Silva Batista de Almeida 136

18. QUANDO O TEMPO SE TORNA TERRITÓRIO: DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA EDUCAÇÃO INTEGRAL

Jennyfer Christiane Barboza de Jesus 144

19. O PAPEL DO PROFESSOR NA MOTIVAÇÃO DO ALUNO NO INSTITUTO TÉCNICO DE SAÚDE Nº 110 DE SAURIMO-ANGOLA

João Miranda Tumba 154

20. CUIDAR E EDUCAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL: UMA ANÁLISE DA INDISSOCIABILIDADE ENTRE CUIDADO E APRENDIZAGEM

Jordânia de Brito 161

21. INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS(CASO DO HOSPITAL MUNICIPAL DO ZANGO NO PERÍODO DE 2024-2025)

Julietta Elisa André Panzo Tchitungo 168

22. A EDUCAÇÃO INCLUSIVA NOS ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

Lilian Silvana Minho Zanetta 176

23. DESAFIOS E PERSPECTIVAS DO SISTEMA JURÍDICO ANGOLANO NO CONTEXTO DA REFORMA DO ESTADO E DA CONSOLIDAÇÃO DO ESTADO DE DIREITO

Luzia Feijó Sebastião/Constantino João Manuel 182

24. A MÚSICA NA PRIMEIRA INFÂNCIA: CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO INTEGRAL DA CRIANÇA

Lusilene da Rocha Alves 189

25. A GESTÃO ESCOLAR NO SECTOR PRIMÁRIO E DO II CICLO DO ENSINO SECUNDÁRIO: UMA PERSPECTIVA DAS DIRECTORAS DE ESCOLAS DO MUNICÍPIO DE LUANDA

Madalena Nascente Cardoso João 195

26. O ACESSO À JUSTIÇA PELAS POPULAÇÕES DE BAIXA RENDA EM ANGOLA: BARREIRAS ESTRUTURAIS E MECANISMOS DE INCLUSÃO

Manuel António da Silva Lemos /Constantino João Manuel 204

27. ATRIBUIÇÃO CAUSAL COMO UM FATOR CRUCIAL PARA O RENDIMENTO ACADÊMICO DOS ESTUDANTES

Manuel Francisco Neto 210

28. ARTETERAPIA E SAÚDE MENTAL: FUNDAMENTOS, EVIDÊNCIAS, LIMITES E DESAFIOS DE IMPLEMENTAÇÃO NO CUIDADO INTEGRAL

Marcelo Santos de Mascarenhas 216

29. A PROTECÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS EM CONTEXTO DE CRISE SOCIOECONÓMICA EM ANGOLA: DESAFIOS INSTITUCIONAIS E MECANISMOS DE GARANTIA

Maria Teresa da Costa Garcia /Constantino João Manuel 225

30. MEDIAÇÕES, CONFLITOS E POSSIBILIDADES PEDAGÓGICAS

Moizes Antonio dos Santos 232

31. O USO DO SOFTWARE GEOGEBRA NO ESTUDO DAS FUNÇÕES EXPONENCIAIS NO 1.º ANO DO CURSO DE ENSINO DA MATEMÁTICA

Ngombo Rodrigues Lucau 243

32. DESEMPREGO JUVENIL NA CIDADE DE LUANDAUM ESTUDO REALIZADO NO BAIRRO ROCHA PINTO

Pedro Nzuzi 250

33. EDUCAÇÃO DO CAMPO, DIVERSIDADE CULTURAL E A BNCC NO BRASIL

Sandra Horacio 258

34. LITERACIA FISCAL E CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS EM ANGOLA: EVIDÊNCIAS DOCUMENTAIS A PARTIR DO PROGRAMA NACIONAL DE EDUCAÇÃO E CIDADANIA FISCAL

Santos Augusto Mussamo /Constantino João Manuel 264

35. EDUCAÇÃO AMBIENTAL: MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS DOS ESTUDANTES DO 4º ANO DO CURSO DE ANÁLISES CLÍNICAS E SAÚDE PÚBLICA DO INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE OLINDA RODRIGUES, NO I SEMESTRE DE 2025

Santos Filipe 271

36. O ESTÁGIO ACADÊMICO COMO INSTRUMENTO DE PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL INSTITUCIONAL NO ENSINO SUPERIOR EM MALANJE

Sebastião Alcino Gonçalves 279

37. A CRIANÇA COMO SUJEITO DE DIREITOS E O CURRÍCULO NA EDUCAÇÃO INFANTIL

Simone Gomes de Macêdo Miranda Silva Ferreira 287

38. ARTE, EXPRESSÃO SIMBÓLICA E DESENVOLVIMENTO EMOCIONAL NA INFÂNCIA: CONTRIBUIÇÕES DA ARTE-EDUCAÇÃO E LIMITES DA ARTETERAPIA

Solange Aparecida Silva 293

39. A RODA DE CONVERSA COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DA ORALIDADE NA EDUCAÇÃO INFANTIL

Suellen Vidal Araújo da Silva 303

40. O BRINCAR LIVRE NA INFÂNCIA: FUNDAMENTOS SOCIOCULTURAIS, EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS E IMPLICAÇÕES PARA A EDUCAÇÃO INFANTIL

Viviane Marcia Santos de Mascarenhas 309



# INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS (CASO DO HOSPITAL MUNICIPAL DO ZANGO NO PERÍODO DE 2024-2025)

Julieta Elisa André Panzo Tchitungo<sup>1</sup>

**RESUMO:** A questão central foi a influência da avaliação de desempenho no desenvolvimento organizacional dos funcionários públicos, com um estudo de caso no Hospital Municipal do Zango entre 2024 e 2025. O objetivo geral consistiu em investigar como a avaliação de desempenho afeta o desenvolvimento organizacional dos funcionários públicos, enquanto os objetivos específicos ajudaram a responder à questão inicial formulada: “que influência tem a avaliação de desempenho no desenvolvimento organizacional dos funcionários públicos do Hospital Municipal do Zango?”, levando em consideração os seguintes aspectos: apresentar as bases teóricas sobre a avaliação de desempenho; reconhecer os instrumentos de avaliação de desempenho; descrever os princípios, normas e fundamentos do desenvolvimento organizacional, bem como propor sugestões para que a avaliação possa ter um impacto mais significativo no desenvolvimento organizacional. No que diz respeito à abordagem metodológica, ela foi quantitativa, utilizando o estudo de caso como recurso. Foi realizada a aplicação de um inquérito por questionário, contendo perguntas fechadas de múltipla escolha, dirigido a técnicos superiores da direção de pessoal da organização, além de uma análise documental. Os resultados do inquérito foram examinados por meio da análise de conteúdo, com base na comparação e organização dos dados obtidos que foram considerados relevantes para esta investigação. Com isso, ficou claro que na organização em questão há um processo formal de avaliação de desempenho, que ocorre semestralmente e anualmente, e que se aplica a todos os colaboradores. A fonte de avaliação que se destacou foi a chefia direta do funcionário, resultando em dois métodos de avaliação de desempenho: por competências e por objetivos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Avaliação de desempenho. Competência. Gestão de desempenho.

## INTRODUÇÃO

Atualmente, estamos imersos em um cenário de desenvolvimento organizacional que demanda uma revisão das diversas abordagens relacionadas à valorização do pessoal. Uma dessas abordagens diz respeito à maneira como se percebe o impacto da avaliação. Sob a ótica do desempenho, a única forma

de mensurar ou validar o desempenho dos funcionários (colaboradores) é por meio da avaliação.

O contexto profissional enfrenta questões relacionadas à gestão organizacional, o que torna essencial investigar sobre a influência da avaliação e sua aplicação para garantir uma discussão técnica e científica. Além disso, a conectividade no ambiente de trabalho possibilita o crescimento das empresas. As

<sup>1</sup> Licenciada em Ensino História pelo ISCED-Luanda na especialidade de História. Cursa o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior Politécnico de Kanganjo. Professora da Função Pública em Angola, alocada no Município do Kilamba Kiaxi no Instituto Politécnico Industrial nº 8050. E-mail: [julietapanzo7@gmail.com](mailto:julietapanzo7@gmail.com)

organizações também necessitam da avaliação para obter melhores resultados em relação à evolução do setor organizacional, uma vez que é por meio dela que uma empresa consegue mensurar o nível de contribuição e envolvimento dos colaboradores na definição e execução de seus objetivos, sejam eles individuais ou corporativos (Graça, 2025).

Segundo Chiavenato (2016), em um mundo capitalista e globalizado, onde a produtividade e o lucro são fundamentais para explicar o aumento do número de novas empresas, é imprescindível realizar avaliações, que são a razão de ser das cooperações ou organizações (instituições de negócio). Além disso, é possível afirmar que essas avaliações exercem um grande impacto no desempenho das organizações, promovendo um desenvolvimento que pode ser tanto direto quanto indireto. A avaliação de desempenho também desempenha um papel crucial no crescimento dos indivíduos dentro da empresa e fortalece todo o processo institucional, permitindo que a empresa se expanda e recompense, enquanto o colaborador busca constantemente melhorias.

No entanto, com a nova geração tecnológica, é evidente que os resultados das avaliações desempenham um papel crucial na tomada de decisões sobre promoções, aumentos salariais e progressão na carreira. Por isso, fica claro que é essencial realizar uma avaliação de desempenho para obter resultados que verifiquem se a empresa está seguindo a sua forma objetiva ou não. Diante disso, surge a seguinte questão científica:

Que influência tem a avaliação de desempenho no desenvolvimento organizacional dos funcionários públicos do Hospital Municipal do Zango?

Este artigo tem como objetivo centralizar a precisão e a coerência, e a seguir estão delineados os objetivos da pesquisa:

Este trabalho científico teve como finalidade geral investigar a influência da avaliação de desempenho no desenvolvimento organizacional; contudo, os objetivos específicos são os seguintes: identificar os instrumentos de avaliação de desempenho utilizados no Hospital Municipal do Zango; descrever os princípios, normas e fundamentos

do desenvolvimento organizacional para uma melhor aplicação da avaliação no referido Hospital; e propor recomendações que visem aumentar o impacto da avaliação no desenvolvimento organizacional e no desempenho profissional dos trabalhadores do dito Hospital.

O crescimento organizacional tem sido, para muitos funcionários, uma razão para se dedicarem ao máximo, acreditando que a avaliação de desempenho pode ser a chave para ascender a outras posições na empresa. Dessa forma, a avaliação pode ser vista como uma ferramenta de mensuração de resultados, onde o fator contribuição para a empresa pode propiciar um crescimento dentro da organização, graças às ações, tanto diretas quanto indiretas, dos colaboradores. Assim, é possível afirmar que o impacto da avaliação de desempenho se justifica, uma vez que, por meio dela, diretores, chefes de seção e gestores conseguem monitorar o desenvolvimento de suas organizações. Além disso, o tema se justifica pelo fato de que a pesquisa sobre a «influência da avaliação de desempenho no desenvolvimento organizacional» permite uma maior diversidade metodológica e discussões no âmbito técnico-científico. Assim, conectando o conhecimento popular ao científico.

Por outro lado, a segunda justificativa foca no desenvolvimento do profissional, visando aprimorar o setor organizacional, de modo que os funcionários estejam interligados com a avaliação de desempenho da instituição.

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E GESTÃO DE DESEMPENHO**

A avaliação pode ser entendida como um conjunto de análises objetivas e periódicas de uma política pública, projeto ou programa que está planejado, em andamento ou já finalizado. Sabe-se, que essas avaliações são realizadas com o intuito de responder a questões específicas, geralmente ligadas ao cronograma, à implementação ou aos resultados, como explica Ceitil (2023).

A avaliação de desempenho é uma análise sistemática do desempenho de cada pessoa em seu cargo, assim como de seu potencial de crescimento. Todo processo avaliativo serve para medir ou incentivar o valor, a excelência e as qualidades de um indivíduo. [...] É uma ferramenta que possibilita identificar questões relacionadas à

supervisão e à gestão, à integração do colaborador na organização, à adequação ao cargo que ocupa, permitindo ainda reconhecer possíveis dissonâncias, necessidades de treinamento e, por conseguinte, estabelecer métodos e programas para eliminar ou atenuar essas questões. De fato, a avaliação de desempenho é um meio poderoso para resolver problemas de desempenho e aprimorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações (Chiavenato, 2016, p.113).

Seguindo a mesma lógica Chassot (2016), considera muito influente a avaliação de desempenho em qualquer organização, podendo essas serem: empresas, instituições escolares e organizações hospitalares.

Como aponta Aguinis (2019), a gestão de desempenho deve ser entendida como um processo de reconhecimento, intervenção e desenvolvimento tanto dos indivíduos quanto das equipes, enfatizando a importância de alinhar o desempenho individual com as metas da organização. Da mesma forma, Cunha et al. (2020) indicam que, em um sistema de gestão do desempenho que não apresente esse alinhamento, há um alto risco de que os colaboradores vejam esse processo como uma ferramenta de diferenciação e discriminação, o que pode gerar resistência e conflitos dentro da organização.

## **REALCE SOBRE A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A Lei 26/22, de 22 de agosto, que sublinha a relevância da Lei de Bases da Função Pública de Angola, indica que a avaliação de desempenho exerce uma influência considerável. Do ponto de vista das argumentações científicas, é essencial investigar como a avaliação de desempenho impacta a obtenção de resultados satisfatórios no contexto empresarial. Muitos teóricos reconhecem que, durante a avaliação, o líder pode identificar aspectos que antes não eram percebidos, permitindo-lhe, a partir desse momento, destacar os pontos positivos e negativos dos colaboradores na execução de suas atividades. O feedback positivo ao colaborador é um fator que contribui significativamente para o crescimento e aprimoramento em futuras atividades dentro da organização. Através de uma avaliação eficaz, é

possível identificar soluções e práticas inovadoras que impactam diretamente o processo de mudança e a obtenção de resultados relevantes. Diversas obras literárias abordam as perdas que as organizações enfrentam devido à ausência de um retorno significativo para seus funcionários, o que evidencia a falta de preparo de muitos líderes que têm a responsabilidade de motivar suas equipes.<sup>2</sup>

Em vista do exposto, é fundamental que o líder compreenda a importância de reavaliar constantemente certas tradições e práticas, assim como os ganhos e as perdas. É necessário estabelecer metas tanto individuais quanto coletivas e buscar novas estratégias. Nesse sentido, saber ouvir e promover uma comunicação no ambiente de trabalho é essencial, permitindo que sejam feitas observações significativas sobre o comportamento de colegas, superiores ou subordinados. A comunicação também possibilita a visualização, compreensão e reconhecimento das potencialidades, com o objetivo de uma melhoria contínua. Acredita-se que o impacto desse aspecto está diretamente relacionado às ações que geram resultados para a empresa, além de ser uma ferramenta indispensável para a motivação dos colaboradores.

Chiavenato (1998) menciona a relevância da contribuição ao traçar o histórico da avaliação de desempenho. O autor observa que, antes da revolução industrial, as organizações não atribuíam a devida importância ao ato de avaliar o desempenho humano dentro delas, focando apenas na eficiência das máquinas como estratégia para aumentar a produtividade. Acreditava-se que os colaboradores eram motivados unicamente por salários e benefícios. Além disso, como Chiavenato (1998) aponta, ao longo do tempo, as organizações perceberam que a máquina não era a solução para melhorar o desempenho. Com o surgimento da Escola da Abordagem Humanista da Teoria da Administração, começou-se a valorizar o ser humano e a reconsiderar as formas de avaliação, visando obter resultados significativos tanto para a empresa quanto para os colaboradores. Após a Segunda Guerra Mundial, as avaliações de desempenho tornaram-se amplamente utilizadas nas organizações.

É evidente, nas considerações anteriores, que a avaliação de desempenho é uma ferramenta que mede

2 A Lei 26/22 de 22 de Agosto, que destaca a importância da Lei de Bases da Função Pública.

o potencial de crescimento do colaborador e oferece uma análise crítica, identificando os pontos fortes e as áreas que precisam de melhoria, assim como a necessidade de treinamentos e supervisão. Além disso, essa avaliação serve como fundamento para decisões relacionadas a cargos, salários, promoções, entre outras.

A avaliação consiste em uma análise sistemática do desempenho de indivíduos ou equipes, levando em consideração as atividades que realizam, as metas e resultados a serem atingidos, as competências que possuem e o potencial de crescimento; Nesse sentido, a avaliação de desempenho é utilizada para julgar ou estimar o valor, a qualidade e as habilidades de uma pessoa ou equipe, e, acima de tudo, sua contribuição para os negócios da organização; É indiscutível que a avaliação de desempenho é crucial não apenas para a empresa, mas também para o próprio profissional; ao ter seu potencial analisado, é possível refletir sobre suas ações, o que pode levar a uma melhoria na performance da empresa; tanto no que diz respeito ao mercado quanto à sua gestão. Essa adequação contribui sobremaneira «colaborando na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada de RH às necessidades da organização» (Chiavenato, 2002, p. 326).

Assim, a influência da avaliação de desempenho deve ser compreendida como um processo que ajuda a narrar o histórico dessa prática; é necessário olhar para o passado e perceber que, antes da revolução industrial, as organizações não atribuíam a devida importância à avaliação do desempenho humano dentro delas; o foco era apenas na eficiência das máquinas para maximizar a produtividade da empresa; acreditava-se que os colaboradores eram movidos unicamente por salários e benefícios.

Como se viu, durante todo subtema o desempenho é avaliado em função do potencial de desenvolvimento do colaborador e também para que se tenha um olhar crítico, verificando o que é positivo, o que precisa ser melhorado, se é necessário algum treinamento e acompanhamento, além de servir como base para cargos e salários, promoções entre outros. A avaliação do desempenho consiste em uma apreciação sistemática do desempenho individual de cada funcionário, ou de uma equipe, levando em

consideração as atividades que realizam, as metas e resultados que devem ser alcançados, as competências que apresentam e o potencial para seu desenvolvimento.

## **TIPOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO UTILIZADOS NO HOSPITAL MUNICIPAL DO ZANGO**

Cada tipo de avaliação de desempenho tem seus prós e contras.

Segundo Caetano (2017), há três modalidades de avaliação de desempenho; a avaliação 360°, onde o superior faz a avaliação do subordinado, o subordinado se avalia e também avalia seus colegas; todos participam da avaliação mútua.

A avaliação 180° acontece da seguinte maneira: o superior avalia o subordinado e, em seguida, o subordinado também se avalia, resultando em uma troca rica, com transparência e objetividade. Já a avaliação 90° consiste apenas na avaliação do subordinado pelo superior; esse modelo pode gerar distorções na percepção, já que não há interação entre os pares. No entanto, é importante destacar que a escolha de qual modelo de avaliação é mais eficaz é determinada pela diretoria da organização, com base em um planejamento prévio (Chiavenato, 2016).

Segundo os autores mencionados, é evidente que os processos de avaliação devem focar nas decisões que resultarão na produção de resultados, trazendo novas ferramentas para guiar os funcionários na efetivação e otimização dos serviços dentro das organizações. Como foi demonstrado, ao avaliarem seus funcionários com mais responsabilidade, os líderes ganham informações valiosas para tomar decisões sobre promoções e aumentos salariais, além de se tratar de um método que pode ajudá-los a desenvolver planos para corrigir possíveis falhas e aprimorar as qualidades de seus funcionários.

## **FONTES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Segundo Caetano (2017), os intervenientes organizacionais que detêm a competência para realizar a avaliação de desempenho (fontes) são o chefe imediato, os colegas do avaliado, o próprio avaliado (auto-avaliação) ou os subordinados; o fato de a responsabilidade pela avaliação recair sobre a chefia direta está intimamente ligado à estrutura

organizacional, assumindo-se que este está em melhores condições para julgar a adequação do desempenho, visto que orienta o funcionário. A auto-avaliação, que os mesmos autores chamam de avaliação pelo avaliado, foi criada para sanar lacunas e insatisfações dos avaliados. Este tipo de avaliação possibilita que o trabalhador se avalie, permitindo identificar não apenas os aspectos positivos, mas também as suas fragilidades e potencialidades, uma vez que, mais do que qualquer outra pessoa, ele é o melhor juiz das suas próprias habilidades (Caetano, 2017).

Além das fontes citadas, Cunha et al. (2020) sugerem outras possíveis fontes: o técnico do setor de recursos humanos e os usuários. Por outro lado, alguns autores ressaltam a importância da comissão de avaliação, já que esse procedimento é frequente em grandes organizações e, geralmente, conta com três membros, cujas opiniões são provavelmente a mais completa do que a de um único indivíduo.

Chiavenato (2008) aponta que a avaliação de múltiplas fontes, conhecida como 360 graus, é outro tipo de avaliação que, embora não convencional, tem sido cada vez mais citada. Este método envolve a participação de todos aqueles que têm uma relação direta com o avaliado e busca coletar feedback de diversas fontes ao redor do trabalhador, com o objetivo de reunir o maior volume possível de informações sobre o desempenho do indivíduo, a partir do número de pessoas que o avaliam.

A avaliação do profissional não se dá apenas pelo seu superior imediato, mas também por colegas de trabalho, subordinados eventuais e outros, o que representa uma valiosa fonte de motivação para os colaboradores, pois oferece uma avaliação “honestas” de como o trabalhador e o seu desempenho são vistos por uma variedade de componentes Sousa et. al. (2016), Marras (2020), Chiavenato (2002), Araújo (2016).

Considerando que os avaliadores têm o poder de influenciar e modificar a realidade durante a avaliação de desempenho, e que avaliar é uma prerrogativa humana que, dependendo dos atos praticados, pode gerar consequências positivas ou negativas para quem está sendo avaliado, conforme Sousa et. al (2016), vamos a seguir destacar alguns os processos na figura abaixo:.

Figura n.º 1: Fontes de avaliação e sua extensão



Fonte: Caetano (2017), adaptada pela autora (2025).

## MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Marras (2020), existem diversos métodos de avaliação de desempenho que, de acordo com o autor, abordam os colaboradores de forma homogênea, sem levar em conta as particularidades de cada um. Entre esses métodos, podemos citar as escalas gráficas, a escolha forçada, a pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação. Para uma breve descrição de cada um, as escalas gráficas consistem em um método de avaliação que utiliza fatores previamente estabelecidos para determinar o que será avaliado em cada colaborador, como assiduidade, trabalho em equipe, resolução de problemas, produtividade, entre outros.

De acordo com Marras (2020), os principais métodos de avaliação de desempenho são os seguintes:

- Avaliação pelo Superior Imediato: este é o método mais utilizado. Sua principal vantagem é que há um único avaliador, o que proporciona uma certa uniformidade e rigor na interpretação dos critérios de avaliação, além da comparação de desempenhos. No entanto, a principal desvantagem é que o avaliador pode ser influenciado pela percepção geral e histórica que tem sobre o avaliado, bem como pela natureza do relacionamento profissional e pessoal que mantém;
- Avaliação 360 graus: Trata-se do sistema de avaliação mais elaborado; Todos os colaboradores, sem exceção de cargo, são ao mesmo tempo avaliadores (mantendo o anonimato) e avaliados; Este método possui a vantagem de permitir que os subordinados expressem livremente sua opinião sobre o desempenho de seus superiores, mas pode ter

consequências prejudiciais para a motivação e a autoestima dos avaliados, especialmente aqueles que ocupam posições mais altas na hierarquia; Existem ainda outros sistemas, ou métodos, de avaliação de desempenho.

Sousa et al. (2016) apontam que, ainda, é evidente que as funções individuais ressaltam a relevância dos comportamentos e atitudes dos colaboradores dentro da organização, embora essa abordagem tenha sido criticada por sua superficialidade. Assim, trata-se do método de avaliação de desempenho mais utilizado, devido à sua simplicidade. A escolha forçada envolve classificar o desempenho das pessoas com base em descrições de diferentes níveis de desempenho individual. O avaliador deve escolher apenas uma ou duas opções em cada bloco, que pode conter duas, quatro ou mais descrições. Na realidade, reconsiderar o sistema de avaliação e a gestão do talento é uma das principais aspirações de muitos gestores e profissionais de recursos humanos.

## PRINCIPAIS ERROS COMETIDOS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As razões são diversas, e Araújo (2016) aponta algumas delas: os sistemas tradicionais não refletem a realidade das organizações e não pressionam o ambiente organizacional; muitos desses métodos antigos limitam a criatividade devido à sua excessiva burocracia, sem cumprir o objetivo final; e muitas organizações veem as metodologias de avaliação tradicionais como “coisas do outro século”, o que frequentemente resulta em uma falta de interação, colaboração e inovação dentro das organizações.

Cunha et al. (2020) propõem outros, incluindo:

- Efeito Horn, a tendência de atribuir características negativas ao desempenho; se o avaliador tem uma visão negativa sobre o comportamento de um funcionário, irá avaliá-lo de forma negativa em todos os aspectos;
- Efeito de revência, tendência a atribuir mais peso a eventos e comportamentos mais recentes do avaliado, tanto positivos quanto negativos, que têm um maior impacto na avaliação;
- Erro permanente (Complacência /Rigor excessivo), o avaliador condescendente baixa os critérios de avaliação e o avaliador exigente os eleva para alcançar;

d) Primeira impressão: a avaliação que o avaliador faz do avaliado logo de início tende a perdurar e a sobrepor-se ao desempenho real;

e) Avaliação enviesada por similaridade (projeção pessoal ou identificação), tendência de julgar o funcionário com base em sua própria experiência;

f) Erro de cansaço/automatismo, propensão a não se dar atenção ao processo avaliativo, quando se avaliam muitos funcionários simultaneamente;

g) Falta de compreensão do significado dos fatores, o avaliador não entende ou interpreta erroneamente o verdadeiro significado dos critérios de avaliação.

Quando há distorções na avaliação que são percebidas por quem está sendo avaliado, isso compromete a credibilidade do sistema e impede que ele cumpra sua função original: motivar e incentivar os colaboradores (Camara, et al 2017). A principal responsabilidade pelo bom funcionamento do sistema de avaliação de desempenho recai sobre os avaliadores.

Cunha e Camara (2020) oferecem um resumo bastante útil sobre os principais equívocos de configuração de avaliação de desempenho cometidos por avaliadores e avaliados, que será apresentado a seguir em figura:

Figura n.º 2: Principais erros dos avaliadores e avaliados



Fonte: Camara (2020), adaptada pela autora (2025).

A imagem acima indica que a avaliação de desempenho é um dos componentes do ciclo de gestão do desempenho, permitindo quantificar e analisar a contribuição de cada indivíduo para o cumprimento das metas da empresa. Portanto, podemos concluir que se trata de um componente essencial e estratégico para uma gestão de desempenho eficaz.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nas ideias de Zassala (2015) e Nkuansambu (2018), o artigo foi classificado como uma pesquisa de natureza básica, sendo que, em termos de tipo, foi quantitativa, seguindo a abordagem adotada. No entanto, antes dessa etapa, várias revisões da literatura foram realizadas. Quanto aos procedimentos de pesquisa, foram utilizados levantamentos bibliográficos e documentais, os quais contribuíram significativamente para o embasamento científico. Participaram do estudo 100 indivíduos que trabalham em diferentes áreas do Hospital Municipal do Zango, incluindo gestores hospitalares e médicos, assistentes administrativos, enfermeiros, farmacêuticos, analistas clínicos e fisioterapeutas. É relevante destacar que o hospital em questão é um dos mais movimentados na cidade de Calumbo, que se localiza na província do Icolo e Bengo; quanto à pesquisa, esta foi realizada entre Dezembro de 2024 e Dezembro de 2025; A pesquisa científica detalhou, conforme será apresentado na tabela explicativa abaixo:

**Tabela 1:** Variáveis caracterizadas

Descrição	Frequência	%
Gênero		
Feminino	47	47
Masculino	53	53
Faixa etária		
18 – 25	40	40
26 – 33	30	30
34– 41	27	27
+ 42	3	3
Nível de escolaridade		
Técnico médio	85	85
Licenciado	10	10
Mestre	3	3
PhD	2	2
Função		
Profissionais de saúde	85	85
Assistentes administrativos	13	13
Gestores hospitalares	2	2

Fonte: Informações dos inquiridos (2026).

É evidente, com base nos dados da tabela, que a maior parte dos entrevistados é do sexo masculino, o que representa 53% da amostra. Em relação à faixa etária, observou-se que a maioria dos participantes está na faixa dos 18 aos 25 anos, totalizando cerca de 40%. Quanto ao nível de escolaridade, a maioria dos entrevistados completou o Ensino Médio, com uma notável representatividade de 85% entre os técnicos de nível médio.

Por fim, em relação à função, a maioria dos inquiridos são profissionais da área da saúde, alcançando aproximadamente 85% dos participantes.

**Tabela 2:** Análise das questões

Questões	Opções	f	%
1. A falta de conhecimento sobre avaliação de desempenho, compromete a organização?	Sim	80	80
	Não	3	3
	Sem resposta	17	17
2. A avaliação de desempenho ajuda na melhoria e desempenho dos funcionários do sector público com destaque ao Hospital municipal do Zango II?	Sim	90	90
	Não	5	5
	Não Responde	5	5
3. Concorda que a melhoria da funcionalidade das instituições de saúde passa também pela avaliação de desempenho?	Sim	87	87
	Não		
4. Acha que uma boa avaliação de desempenho melhora o quadro de participação dos profissionais?	Sim	70	70
	Não	3	3
	Sem resposta	27	27
Total		100	100

Fonte: Informações dos inquiridos (2026).

Conforme se observa na segunda tabela, os participantes responderam às perguntas utilizando a técnica de pesquisa de inquérito por questionário, sendo este o instrumento de coleta de dados, que continha perguntas bem estruturadas. A partir dessas respostas, foi possível chegar às seguintes conclusões:

- Assim como foi apresentado por Camara et al (2017), aqui também se confirmou que a falta de conhecimento em avaliação de desempenho compromete a organização, segundo 80% dos entrevistados;
- A avaliação de desempenho contribui para o aprimoramento e a eficácia dos colaboradores do setor público, especialmente no Hospital Municipal do Zango II, conforme afirmaram 90% dos entrevistados, corroborando a perspectiva de Caetano, (2017);
- 87% acredita que para as instituições de saúde funcionarem cada vez melhor, é preciso também avaliar o desempenho. Nesse sentido, este trabalho se alinha ao que Graça (2025) menciona sobre “Aprendizagem Organizacional”;
- Acima de 50% dos entrevistados, ou seja, 70%, acredita que uma avaliação de desempenho eficaz melhora a participação dos profissionais, alinhando-se ao raciocínio de Cunha et al. (2020).

É, portanto, evidente que deve considerar os fatores de avaliação de desempenho, para que possam coexistir a segurança organizacional e o impulso às ações relacionadas ao clima e à cultura organizacionais, ao mesmo tempo em que se promove o desenvolvimento organizacional. Para isso, é necessário compreender a influência da avaliação de desempenho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, foi possível perceber que as metodologias que embasaram o estudo vieram da diversidade de autores de referência que fazem alusão ao tema avaliação de desempenho, sendo estabelecidos como objetivos específicos: apontar os fundamentos teóricos sobre a eficácia da avaliação de desempenho; elencar os instrumentos de avaliação de desempenho; descrever os princípios, normas e fundamentos do desenvolvimento organizacional e propor sugestões para que a avaliação tenha um impacto maior no desenvolvimento organizacional.

Para atingir os objetivos desta pesquisa, foi escolhida uma metodologia quantitativa, utilizando um estudo de caso; Os resultados dos questionários foram analisados por meio da análise de conteúdo, com base na análise categorial temática, além da comparação e ordenação dos dados coletados; A percepção dos funcionários, como atores organizacionais, foi considerada crucial para responder às perguntas formuladas, assim como a disponibilização de documentos pela instituição, que foram consultados como um recurso fundamental e indispensável para entender suas características.

É evidente, que é necessário um esforço conjunto para eliminar os erros que ocorrem durante a avaliação de desempenho, tanto por parte do avaliador quanto do avaliado. Não se trata apenas de avaliar; é fundamental dominar as técnicas, os métodos e estar familiarizado com as fontes da avaliação de desempenho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUINIS, H. **An expanded view of performance management**. In J. W. Smither & M., 2019.
- ARAÚJO, L. **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2016.
- CAETANO, A. **Avaliação de Desempenho**. O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber. 2ª Edição. Livros Horizonte, 2017.
- CAMARA, P. B. **Manual de gestão e avaliação de desempenho**. 5ª Edição. Editora RH, 2017.
- CAMARA, P. B. **Novo Humanator**. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. 1ª Edição. Editora Dom Quixote, 2020.
- CEITIL, M. **Recursos Humanos: Eis a Questão**. 7ª Edição. s/l,; Edições Instituto de apoio às pequenas e médias empresas e ao investimento, 2023.
- CHASSOT, A. **Alfabetização científica: questões e desafios para a educação**. 7ª ed. Ijuí: Bravo, 2016.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 1ª. Edição. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gerentes de pessoas**. 4ª. Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª. Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. – 7ª. Edição. Barueri, SP: Manole, 2016.

CUNHA, M., et. al. **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**. 2ª Edição. Lisboa: Edições Silabo, 2020.

GRAÇA, E.C. **Aprendizagem organizacional como garantia do desenvolvimento dos recursos humanos das empresas**. São Paulo: Revista 1ª Evolução, 2025.

MARRAS, J. **Administração de Recursos Humanos**. 3ª Edição. São Paulo: Futura, 2020.

NKUANSAMBU, A. **Metodologia de Investigação científica**. 1ª ed. Luanda: Rubricart, 2018.

SOUSA, M. et. al. **Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Práticas**. 4ª Edição. Lisboa: Lidel Edições Técnicas, 2016.

ZASSALA, C. **Iniciação à Pesquisa Científica**. 3ª ed. Angola. Luanda: Mayamba, 2015.

Revista a EVOLUÇÃO Brasil - Angola

65 ANO 2024 ISSN 2675-2573

**POETA ANÍSIO SILVA (PROFESSOR SHELL)**  
**Muito além do currículo:**  
 O Professor que fez da palavra um abraço.

LANÇAMENTO  
**VERBO: A POESIA QUE FERRE E PERMANECE**  
 O REAL, A MEMÓRIA E A HUMANIDADE NOS VERSOS INQUIETANTES DE ANÍSIO SILVA.

www.primeiraevolucao.com.br

<https://doi.org/10.52078/2675-2573.rpe.65>



**COORDENAÇÃO:**  
 Prof. Dr. Manuel Francisco Neto  
 Profa. Ma. Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco  
 Profa. Esp. Vilma Maria da Silva

**AUTORES(AS):**

Adão Pacheco Valentim e Domingos F. Cassuende Lucunde  
 Ana Claudia Souza Silva  
 Angelino Wambo Tchaluete e Walter Albino António Sassoma  
 Antonia Elcinda Alves Rodrigues  
 Augusto Hudson Simeão  
 Augusto Hudson Simeão  
 Capuma E. Eduardo, Daniel T. Luciano e Wilson V. Gomes Anilba  
 Chiquito Afonso F. Domingos e Gouveia de Oliveira N. da Silva  
 Cipriano de Jesus Plácido da Silva  
 Constantino João Manuel  
 Daniel Cordeiro  
 Daniela dos Santos Magalhães  
 Denise Teixeira Santos Menezes  
 Diego Agostinho Dynczuki  
 Edson da Conceição Graça e Rogério Agrey  
 Emanuel Ramos Barra  
 Glaucimer Silva Batista de Almeida  
 Jennyfer Christiane Barboza de Jesus  
 Jordânia de Brito  
 João Miranda Tumba  
 Julieta Elisa André Panzo Tchitungo  
 Lilian Silvana Minho Zanetta  
 Lusilene da Rocha Alves  
 Luzia Feijó Sebastião e Constantino João Manuel  
 Madalena Nascente Cardoso João  
 Manuel António da Silva Lemos e Constantino João Manuel  
 Manuel Francisco Neto  
 Marcelo Santos de Mascarenhas  
 Maria Teresa da Costa Garcia e Constantino João Manuel  
 Moizes Antonio dos Santos  
 Sandra Horacio  
 Santos Filipe  
 Sebastião Alcino Gonçalves  
 Simone Gomes de Macêdo Miranda Silva Ferreira  
 Solange Aparecida Silva  
 Suellen Vidal Araújo da Silva  
 Viviane Marcia Santos de Mascarenhas

Indexadores: \_\_\_\_\_



Filiada à:



Produzida exclusivamente com utilização de softwares livres



Parceiros:

