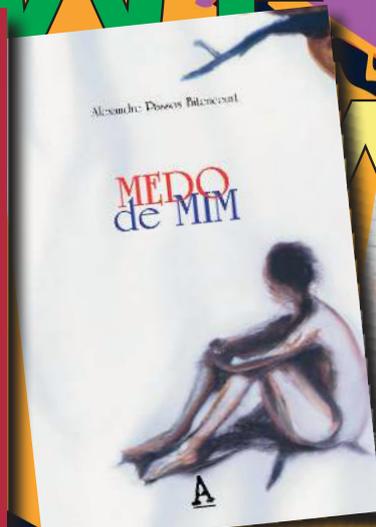
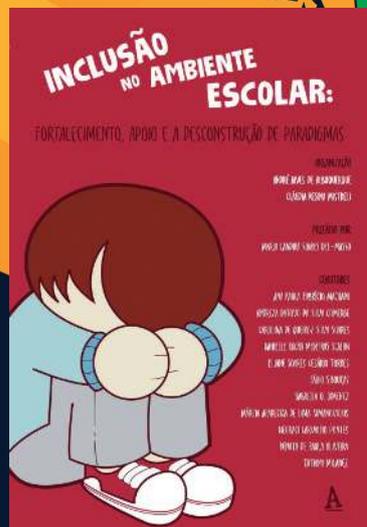


# Revista a EVOLUÇÃO

# ANSA L ENSAL MENSAL BIMESTRAL WEM 2 V I WEM 1 2 3

LANÇAMENTOS



# Revista **1ª** EVOLUÇÃO

Ano V - nº 53 - Junho de 2024

ISSN 2675-2573

Uma publicação mensal da Edições Livro Alternativo

**Editor Responsável:**

Antônio Raimundo Pereira Medrado

**Editor correspondente (Angola):**

Manuel Francisco Neto

**Coordenaram esta edição:**

Vilma Maria da Silva

Manuel Francisco Neto

**Colunistas:**

Adeilson Batista Lins

Isac Chateaufneuf

**Organização:**

Andreia Fernandes de Souza

Manuel Francisco Neto

Vilma Maria da Silva

## AUTORES(AS) DESTA EDIÇÃO

Antônio Ambriz Camuano  
Constantino João Manuel  
Daniela da Silva Souza Santos  
Elisangela Santos Reimberg Eduardo  
Fernanda Jaqueline Irineu Holanda  
Fernando Massi Argentino  
Francisca Francineuma de Lima  
Graziela de Carvalho Monteiro  
Janaina Pereira de Souza  
Jéssica Midori Ninomiya Ribeiro  
Jucira Moura Vieira da Silva

Maria Aparecida da Silva  
Maria do Socorro Viana de Oliveira da Hora  
Maria Gilma do Nascimento Azevedo  
Monika Shinkarenko  
Patrícia Hermínio da Silva  
Patrícia Mendes Cavalcante de Souza  
Sileusa Soares da Silva  
Simone de Cássia Casemiro Bremecker  
Tania Aparecida Feitosa Medeiros  
Viviane de Cássia Araujo

Os artigos assinados são de responsabilidade exclusiva dos autores e não expressam, necessariamente, a opinião da revista.

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Revista Primeira Evolução [recurso eletrônico] / [Editor] Antonio Raimundo Pereira Medrado. – ano 5, n. 53 (jun. 2024). – São Paulo : Edições Livro Alternativo, 2024. 174 p. : il. color

**Bibliografia**

Publicação contínua a partir de 2020. Mensal até a edição 52.

Bimestral (a partir desta edição).

e-ISSN 2675-2573

Disponível apenas online.

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

DOI 10.52078/issn2673-2573.rpe.53

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

ACESSOS: <https://primeiraevolucao.com.br>



<https://doi.org/10.52078/issn2675-2573.rpe.53>



São Paulo | 2024

## Editor Responsável:

Antônio Raimundo Pereira Medrado

## Editor correspondente (ANGOLA):

Manuel Francisco Neto

## Coordenação editorial:

Ana Paula de Lima

Andreia Fernandes de Souza

Antônio Raimundo Pereira Medrado

Isac Chateaneuf

José Wilton dos Santos

Manuel Francisco Neto

Vilma Maria da Silva

## Com. de Avaliação e Leitura:

Prof. Dr. Adeílson Batista Lins

Prof. Me. Alexandre Passos Bitencourt

Profa. Esp. Ana Paula de Lima

Profa. Dra. Andreia Fernandes de Souza

Profa. Dra. Denise Mak

Prof. Dr. Isac Chateaneuf

Prof. Dr. Manuel Francisco Neto

Profa. Ma. Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco

Profa. Esp. Mirella Clerici Loayza

Profa. Dra. Thaís Thomaz Bovo

## Bibliotecária:

Patrícia Martins da Silva Rede

## Colunistas:

Prof. Dr. Adeílson Batista Lins

Prof. Dr. Isac Chateaneuf

## Edição, Web-edição e projetos:

Antonio Raimundo Pereira Medrado

Vilma Maria da Silva

Lee Anthony Medrado

## Contatos

Tel. 55(11) 99543-5703

Whatsapp: 55(11) 99543-5703

primeiraevolucao@gmail.com (S. Paulo)

netomanuelfrancisco@gmail.com (Luanda)

https://primeiraevolucao.com.br

## Imagens, fotos, vetores etc:

https://publicdomainvectors.org/

https://pixabay.com

https://www.pngwing.com

https://br.freepik.com

Publicada no Brasil por:

Edições  
**Livro Alternativo**

CNPJ: 28.657.494/0001-09

Colaboradores voluntários em:



Esta revista é mantida e financiada por professoras e professores.  
Sua distribuição é, e sempre será, livre e gratuita.

A revista PRIMEIRA EVOLUÇÃO é um projeto editorial criado pela **Edições Livro Alternativo** para ajudar e incentivar professores(as) a publicarem suas pesquisas, estudos, vivências ou relatos de experiências.

Seu corpo editorial é formado por professores/as especialistas, mestres/as e doutores/as que atuam na rede pública de ensino, e por profissionais do livro e da tecnologia da informação.

Uma de suas principais características é o fato de ser **independente e totalmente financiada por professoras e professores**, e de distribuição gratuita.

## PROPÓSITOS:

Rediscutir, repensar e refletir sobre os mais diversos aspectos educacionais com base nas experiências, pesquisas, estudos e vivências dos profissionais da educação;

Proporcionar a publicação de livros, artigos e ensaios que contribuam para a evolução da educação e dos educadores(as);

Possibilitar a publicação de livros de autores(as) independentes;

Promover o acesso, informação, uso, estudo e compartilhamento de softwares livres;

Incentivar a produção de livros escritos por professores/as e autores independentes;

Financiar (total ou parcialmente,) livros de professoras/es e estudantes da rede pública.

## PRINCÍPIOS:

Os trabalhos voltados para a **educação, cultura** e produções independentes;

O uso exclusivo de **softwares livres** na produção dos livros, revistas, divulgação etc;

A ênfase na produção de **obras coletivas** de profissionais da educação;

Publicar e divulgar **livros de professores(as)** e autores(as) independentes;

O respeito à **liberdade e autonomia** dos autores(as);

O combate ao despotismo, ao preconceito e à superstição;

O respeito à **diversidade**.

Filiada à:



Produzida exclusivamente com utilização de softwares livres



[www.primeiraevolucao.com.br](http://www.primeiraevolucao.com.br)

A educação evolui quanto mais evoluem seus profissionais

**05 EDITORIAL**

Antônio R. P. Medrado

**06 Catalog'Art; Naveg'Ações de Estudantes**

Isac Chateaufneuf

**08 Ciência, Tecnologia & Sociedade**

Adeilson Batista Lins

**BIMESTRALIDADE**

1. O USO DOS MÉTODOS ATIVOS COMO ESTRATÉGIA INOVADORA NO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM ANTÔNIO AMBRIZ CAMUANO	13
2. O ENGAJAMENTO DAS IGREJAS NA LUTA CONTRA A CORRUPÇÃO EM ANGOLA CONSTANTINO JOÃO MANUEL	19
3. EDUCAÇÃO ANTIRRACISTA DANIELA DA SILVA SOUZA SANTOS	25
4. A REPRESENTATIVIDADE DA GRAVURA E DA ESCRITA ELISANGELA SANTOS REIMBERG EDUARDO	31
5. A IMPORTÂNCIA DA LITERATURA INFANTIL NA EDUCAÇÃO FERNANDA JAQUELINA IRINEU HOLANDA	39
6. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS PROFESSORES - UM INSTRUMENTO PARA A MELHORIA NA ACTUAÇÃO DOCENTE FERNANDO MASSI ARGENTINO	45
7. A IMPORTÂNCIA DO TEATRO NO CAMPO EDUCACIONAL FRANCISCA FRANCINEUMA DE LIMA	59
8. ARTETERAPIA, LUDICIDADE E INCLUSÃO GRAZIELA DE CARVALHO MONTEIRO	69
9. A IMPORTÂNCIA DO BRINCAR NA INFÂNCIA JANAINA PEREIRA DE SOUZA	77
10. PRÁTICAS DE LEITURA E LITERATURA QUE CONTRIBUEM PARA O PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM JÉSSICA MIDORI NINOMIYA RIBEIRO	83
11. A REFORMA AGRÁRIA NO BRASIL: E SUA DISCUSSÃO EM ÂMBITO EDUCACIONAL JUCIRA MOURA VIEIRA DA SILVA	89
12. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO NO ACOMPANHAMENTO ESCOLAR MARIA APARECIDA DA SILVA	99
13. A LITERATURA INFANTIL DESPERTANDO O PRAZER DE LER E O DESENVOLVIMENTO INTEGRAL DA CRIANÇA MARIA DO SOCORRO VIANA DE OLIVEIRA DA HORA	105
14. O RESPEITO À DIVERSIDADE E AOS DIREITOS HUMANOS NA EDUCAÇÃO BÁSICA MÁRIA GILMA DO NASCIMENTO AZEVEDO	115
15. REFLEXÕES DECOLONIAIS A RESPEITO DO ENSINO DE LÍNGUA ESPANHOLA NA EDUCAÇÃO INFANTIL MONIKA SHINKARENKO	123
16. A FILOSOFIA E AS MULHERES QUE FIZERAM PARTE DO AMOR PELO CONHECIMENTO PATRÍCIA HERMINIO DA SILVA	129
17. A IMPORTÂNCIA DOS DIREITOS HUMANOS NA EDUCAÇÃO PATRÍCIA MENDES CAVALCANTE DE SOUZA	137
18. DIVERSIDADE CULTURAL E EDUCAÇÃO ÉTNICO RACIAL SILEUSA SOARES DA SILVA	143
19. METODOLOGIAS ATIVAS NA EDUCAÇÃO INFANTIL SIMONE DE CÁSSIA CASEMIRO BREMECKER	149
20. A ALFABETIZAÇÃO E O TRABALHO DOCENTE TANIA APARECIDA FEITOSA MEDEIROS	157
21. A AFETIVIDADE E SUA CONTRIBUIÇÃO NO PROCESSO ENSINO APRENDIZAGEM VIVIANE DE CÁSSIA ARAUJO	165

## A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS PROFESSORES - UM INSTRUMENTO PARA A MELHORIA NA ACTUAÇÃO DOCENTE

FERNANDO MASSI ARGENTINO<sup>1</sup>

### RESUMO

A avaliação de desempenho dos professores é um processo que visa a atribuição de notas de desempenho aos profissionais da educação, sendo estes avaliados por avaliadores que façam parte da mesma instituição. Este processo deve ser feito de modo rigoroso, analítico e conciso e não por ambiguidades ou afinidades, uma vez que o mesmo apresenta dados sobre o processo de ensino-aprendizagem, apontando para as falhas e metas alcançadas durante o processo. O presente artigo científico traz em abordagem, a avaliação de desempenho dos professores como um instrumento para a melhoria na actuação docente, visto que, a avaliação de desempenho dos professores permite analisar e acompanhar se as metas pretendidas pela instituição educacional estão a ser cumpridas ou não. É através deste processo que os professores vêem-se obrigados no sentido de actualizarem os seus conhecimentos periodicamente, tanto os científicos, os didácticos quanto os pedagógicos o que de certa forma promove a melhoria na actuação docente. Não existe um modo único de se avaliar o desempenho dos professores, uma vez que o método de avaliação de desempenho irá depender da sua finalidade e do fundamento teórico para o qual está a ser feita. Como não existe um único modo de avaliação de desempenho, este processo deve ser realizado de forma periódica, tendo em conta as necessidades da instituição. A metodologia aplicada foi através de pesquisa bibliográfica, por via da busca de diferentes livros, dissertações, monografias, teses, revistas, brochuras, normativos entre outros, que fundamentam o tema em abordagem sobretudo o Decreto-Executivo nº 7/08 de 23 de Abril, normativo que criou o sistema de avaliação de desempenho dos professores em Angola. Este diploma tem como finalidade auxiliar, com objectividade, a avaliação dos professores e o exercício de sua actividade. Os resultados obtidos pelo processo de avaliação de desempenho dos professores são de tal modo importantes, uma vez que, permitem para além de apontar para as falhas e metas alcançadas, que se faça um melhor plano de gestão e um traçar de estratégias eficientes para o bem da instituição e dos próprios docentes. Ou seja, é através do relatório de avaliação de desempenho que tanto os professores quanto os gestores e administradores da instituição escolar podem mensurar quais são os entraves, as dificuldades, as mudanças necessárias, os treinos de capacitação e melhorias de trabalho.

**Palavras-chave:** Actuação docente; Avaliação de desempenho; Professores; Melhoria.

<sup>1</sup> Licenciado em Psicologia da Educação pelo ISCED-Huambo - Extensão/Bié, Pós Graduando em Administração Pública pela Universidade Agostinho Neto (UAN), na especialidade de Políticas Públicas e Governação Local no Centro de Pesquisas em Políticas Públicas e Governação Local (CPPPGL). Doutorando em Ciências Sociais na Especialidade de Psicologia Social na Universidade Agostinho Neto (UAN), Faculdade de Direito da Faculdade de Ciências Sociais. Professor da Escola Superior Pedagógica do Bié, Pesquisador, na área de Sociologia e história da cultura dos Bailundos. Comentarista da Rádio Bié no Programa Njango dos Cotas. E-mail: massifernando72@gmail.com

## INTRODUÇÃO

A avaliação do desempenho dos professores tem sido conotada como actividade de atribuição de notas por afinidade, onde os avaliadores que concebem o processo não se dedicam a observar detalhadamente os factores que servem para avaliar o desempenho dos professores. A avaliação do desempenho dos professores deve ser muito bem trabalhada nas escolas, institutos superiores e universidades com maior incidência naquelas vocacionadas para formação de professores, tendo em conta que a maior parte dos gestores escolares saem dessas instituições, logo, se esta temática for devidamente orientada, então, também teremos um bom processo de avaliação do desempenho dos professores nas escolas do subsistema de ensino geral. Para Chiavenato (2009), olhando para o contexto organizacional, a avaliação de desempenho, seria entendida como uma apreciação sistemática do desempenho de cada funcionário em função das actividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento, que gera muitos na empresa. Neste contexto, na avaliação do desempenho de um trabalhador deve se ter em conta as expectativas estabelecidas pelos responsáveis da empresa e os resultados reais alcançados pelo trabalhador. O processo de avaliação de desempenho pode servir para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o desenvolvimento da organização. Este processo em si trata-se de algo bastante complexo, englobando diversos factores tais como: a qualidade do processo de ensino-aprendizagem, aperfeiçoamento profissional, inovação pedagógica, relações humanas no trabalho e actividades extra-escolares. Quando o processo de avaliação de desempenho dos professores for bem orientado, resulta em boas repercussões no processo de ensino-aprendizagem e, obviamente, os alunos são capazes de melhor solucionarem os problemas que a sociedade enfrenta, pois as escolas fornecem bases para

que haja competência para o efeito. Infelizmente, boa parte dos avaliadores ainda possuem imensas dificuldades na interpretação dos itens a serem aplicados ao longo do processo. Facto que tem trazido muitas discórdias entre o avaliado e o avaliador em boa parte das nossas escolas gerando críticas como falta de transparência na atribuição das classificações, incumprimento das normas pelo desconhecimento do documento normativo que orienta o processo de Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente, nomeadamente o Decreto Executivo nº 7/08 de 23 de Abril e nepotismo por parte dos avaliadores. A avaliação do desempenho é de extrema importância e, quando bem aplicada, desperta a necessidade de superação constante dos funcionários, bem como incentiva à disciplina, ao cumprimento das suas actividades e contribui para o aumento do seu prestígio.

## CONCEPÇÕES DE AVALIAÇÃO

O termo “avaliação” é o substantivo feminino que significa acto de avaliar ou remete para o efeito essa avaliação, podendo ser sinónimo de estimativa ou apreciação (Chiavenato, 2009). Uma avaliação pode ser a apreciação do valor de alguma coisa ou de algum trabalho. Avaliar é qualificar, classificar, julgar, medir, mensurar, aferir e ponderar.

Na perspectiva de Vasconcellos (2009), o acto de avaliar ocorre em todos os pensamentos e acções quotidianas, a partir de juízos de valor e de opiniões assumidas como correctas, auxiliando as tomadas de decisões. Já para (Alves e Aguiar, 2010), o acto de avaliar assume-se como uma actividade natural, “uma vez que tudo pode ser objecto de avaliação, não é possível, nem será necessário praticá-la com o mesmo grau e o mesmo rigor e sistematicidade em todas as situações – é a natureza das decisões e o seu efeito na vida das pessoas que determinará os cuidados a ter no processo avaliativo (pp. 229-258)”. Em termos organizacionais, avaliar vai resultar em secmparar o resultado desejado e o resultado teórico, definidos durante a planificação, com o resultado alcançado na prática.

Avaliar é um conjunto organizado de processos que visam o acompanhamento regulador de qualquer aprendizagem pretendida e que incorporam, por isso mesmo a verificação da sua consecução, sendo que, no final, a intenção é a de analisar e verificar o todo do processo, que tem por base as opções que se tomaram e as implicações que daí advêm, o que dá ao professor neste contexto uma forte responsabilidade, onde a eficiência, o espírito de esforço e cooperação, a reflexão e a dinâmica são essenciais para se poder avaliar ( Roldão, 2003, p. 33).

E quando a avaliação produz efeitos imediatos que se reflectem de maneira positiva na vida profissional do avaliado, torna-se um processo de motivação segundo a necessidade de cada funcionário. Daí que, existem pessoas que se sentem motivadas pelo reconhecimento do seu trabalho. Algumas procuram o desenvolvimento profissional e outras procuram apenas melhor remuneração.

### **INDICADORES DE AVALIAÇÃO.**

Os indicadores de avaliação de desempenho são análises feitas a partir dos resultados da performance individual e colectiva. Estes indicadores têm inúmeras funções, dentre elas: ajudar os gestores ou líderes a conseguir entender se o comportamento dos funcionários está ajustado com a cultura organizacional, auxilia os gestores ou líderes a encontrarem o caminho adequado para o alcançar de metas e objectivos, como também auxiliam na tomada de decisões.

Segundo Caetano (2008), não existe apenas uma forma de se avaliar o desempenho profissional, nem se pode afirmar que um determinado método, técnica ou instrumento seja melhor do que outros, pois todos eles possuem vantagens e desvantagens. Neste contexto, a decisão de avaliar o desempenho torna-se mais do que uma escolha técnica, é uma questão de atitude, pois reflecte as políticas da organização, sua cultura, tipo de relações hierárquicas, valores divulgados e absorvidos na

organização. O uso de indicadores de avaliação é indispensável para uma gestão eficiente, mas a escolha de quais são os mais adequados é igualmente importante. Uma boa avaliação de desempenho precisa se pautar em indicadores muito bem definidos, de acordo com os objectivos do planeamento estratégico. É preciso determinar o que será avaliado, como será avaliado e com a periodicidade da avaliação. A escolha dos indicadores depende do tipo de avaliação pretendida, existindo inúmeros indicadores de avaliação.

Os principais indicadores estão divididos em: indicadores técnicos e indicadores comportamentais. Os indicadores técnicos são aqueles que estão relacionados à aplicação de conhecimentos e metodologias na execução das actividades. Os indicadores comportamentais estão relacionados às competências comportamentais, que são a forma como os funcionários executam as suas tarefas e relacionam-se com os demais e os impactos disso nos resultados obtidos (Caetano, 2008).

### **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

O termo “desempenho” é um substantivo masculino que indica o modo com que alguém ou alguma coisa se comporta, tendo em conta a sua eficiência e/ou seu rendimento: o desempenho de uma gestão, de um artista, de professor ou atleta. O desempenho tem muito a ver com a execução, com a acção de cumprir um determinado trabalho, obrigação ou promessa<sup>2</sup>. O desempenho é algo abstracto e intangível, que apenas pode ser medido ou mensurado no momento concreto sob determinados indicadores e factores de avaliação. O termo “desempenho”<sup>3</sup> pode ainda ser sinónimo de “performance” e vai corresponder ao conjunto de características ou capacidades de comportamento e rendimento de um individuo ou uma organização, de máquinas ou equipamentos, de produtos, empreendimentos ou processos, que são comparados com metas,

<sup>2</sup> <https://conceito.de/desempenho>

<sup>3</sup> <https://pt.wikipedia.org/wiki/Desempenho>

requisitos ou expectativas previamente definidas. Normalmente, expressa-se o desempenho de algo ou alguém, utilizando-se uma métrica, função ou índice de desempenho em relação às metas pré-definidas. A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta de análise da performance dos funcionários em relação àquilo que se espera de cada um deles, sendo um importante aliado da gestão, visto que permite identificar pontos fortes e fracos nas equipas e, assim, traçar estratégias mais eficientes para o alcance de objectivos. Conforme o desempenho apresentado pelos funcionários, fica mais fácil identificar quais são os pontos que inquiram mais atenção, ou mesmo mudanças mais profundas. Nesse sentido, vale ressaltar que tanto as competências técnicas quanto as comportamentais devem ser avaliadas para que haja uma compreensão mais abrangente da situação.

A avaliação de desempenho de uma função está relacionada ao comportamento do ocupante daquele cargo, sendo também influenciada por diversos factores subjectivos, tais como o nível individual de comprometimento e satisfação para com o trabalho e a organização, as habilidades e competências individuais, os meios disponibilizados para a realização do trabalho e o ambiente organizacional entre outros.

A avaliação de desempenho é um conceito dinâmico, pois ocupa-se em analisar de forma sistemática e contínua tanto a actuação da pessoa no respectivo cargo como também o seu potencial de desenvolvimento futuro. Um processo de avaliação de desempenho sistematizado é capaz de localizar problemas relacionados com a liderança, integração entre pessoas e/ou organização e até mesmo avaliar o aproveitamento de pessoas nas suas respectivas funções. Os resultados de um processo de avaliação de desempenho podem colaborar para a instituição na formulação de políticas direccionadas para a gestão de pessoas, adequadas às necessidades da empresa ou instituição bem como dos seus colaboradores (Chiavenato, 2000, p. 203).

A nosso ver, a avaliação de desempenho é um processo que visa acompanhar e verificar se os objectivos traçados na planificação estão ou

foram cumpridos. Não existe também uma única forma de avaliar. O modo de se avaliar vai depender da finalidade visada e do fundamento teórico no qual se contextualiza, ou seja, a avaliação é efectuada tendo em conta as expectativas estabelecidas pelos avaliadores e os resultados reais alcançados pelo avaliado. A avaliação de desempenho também auxilia a empresa ou instituição a aumentar o engajamento dos colaboradores, já que os funcionários passam a perceber que seus esforços são reconhecidos no ambiente de trabalho. Tal situação permite a capacitação de talentos de acordo com os diferentes feedbacks recebidos, proporcionando resultados positivos tanto para a empresa quanto para os colaboradores. Lucena (1992), reflecte que as organizações estão empenhadas a tornar o desempenho humano mais “eficaz na obtenção de resultados” com vista ao “aumento da produtividade, objectivando o retorno rentável e a participação no sucesso do negócio” (p. 79). A autora também afirma que este processo avaliativo deve ser capaz de desenhar um perfil qualitativo dos colaboradores, alinhado com suas respectivas funções e responsabilidades. Pontes (2002), acrescenta que a avaliação de desempenho estabelece um “contrato com os funcionários referentes aos resultados esperados pela organização para acompanhar os desafios propostos e avaliar os resultados conseguidos”. O autor também afirma que se trata de um sopro de vida na organização, capaz de fornecer à liderança um retrato da operacionalização e internalização efectiva das directrizes constantes no planeamento estratégico.

Podemos ver que a avaliação de desempenho, para além de fornecer os resultados esperados, também acompanha o processo de trabalho, fornecendo um feedback para os colaboradores, focando-se no comportamento das pessoas no trabalho e não com a pessoa de em si, estando o programa de avaliação de desempenho intrinsecamente relacionado com o Planeamento Estratégico, fornecendo subsídios imprescindíveis para os

programas de gestão de pessoas, cargos e salários, formação e desenvolvimento, qualidade, financeiro e participação nos lucros ou resultados. As ideias de Chiavenato, Lucena e Pontes convergem no facto de que a avaliação de desempenho ser um conceito dinâmico capaz de localizar problemas dentro de uma organização, avaliando-se o aproveitamento dos funcionários, com vista a tornar mais eficaz o desempenho humano na obtenção dos melhores resultados, aumentando também a produtividade e buscando um retorno rentável. Com isto, podemos ver que a avaliação de desempenho tem uma capital importância dentro de uma organização, porque traz à tona os maiores problemas da organização ou instituição e as possíveis soluções. E quando bem praticada, contribuirá decisivamente para que as pessoas se sintam, de alguma forma, recompensadas e motivadas, de forma a reflectirem êxitos na própria organização. Avaliar desempenho dos funcionários periodicamente é uma estratégia interessante para estabelecer um diálogo transparente com os membros da empresa ou instituição, de modo a estreitar o relacionamento entre colaboradores e a organização.

## TIPOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada pelo departamento de recursos humanos, para mensurar a performance dos funcionários e colaboradores ou de certas áreas de uma empresa ou instituição. A avaliação de desempenho pode ser realizada periodicamente de acordo com as necessidades da organização. Segundo Sanches (2008), a avaliação de desempenho tem a finalidade de apreciar a performance individual e colectiva dos funcionários e colaboradores, seus comportamentos, o respeito às normas, o alinhamento com os objectivos da instituição, o alcance de metas, etc. Neste sentido, os relatórios advindas da avaliação de desempenho tornam-se ponto de partida para mudanças, como treinos de capacitação, substituição de líderes e políticas de fortalecimento da . Não há uma única forma de utilizar, tampouco de

aproveitar as mensurações. É importante servir-se dos diferentes tipos de e aplicar os que se revelarem mais aptos em cada momento. Segundo Gabrielle Armbrust (2022), existem nove tipos de avaliação de desempenho que dos quais fizemos menção a cinco abaixo descritos:

### MATRIZ 9 BOX

Comumente chamada de Nine Box, de acordo com a autora, este tipo de avaliação de desempenho tem sido uma das mais usadas pelas empresas para desenvolver sucessões e planejar melhor as mudanças ocorridas no quadro de colaboradores. Ela é fundamental para promover uma melhor quando seu negócio precisa contratar um novo profissional, substituir alguém que foi promovido ou identificar e formar novos líderes. Este tipo de avaliação ajuda a avaliar os talentos da empresa ou instituição, analisando o seu desempenho durante a sua trajetória e descobrindo os seus potenciais para o futuro.

A avaliação Matriz 9 Box pode ser utilizada a partir de um sistema de gestão de desempenho que permita a sua aplicação, como também pode ser feita com o uso de planilhas. Independentemente da escolha, será preciso criar colunas com critérios que considerem o potencial do colaborador (alto, médio e baixo), alinhadas a outras três colunas sobre seu desempenho (abaixo do esperado, esperado e acima do esperado). Feito isto, começa efectivamente, o uso da Nine Box (Gabrielle Armbrust, 2022, p. 16).

Nessa tabela, a pessoa responsável pela avaliação de desempenho insere os nomes de cada colaborador analisado em um dos quadrados da tabela, de acordo com seu potencial para melhoria e possível promoção e com seu actual desempenho na função em que actua. Nesta conformidade, ao se terminar o preenchimento do quadro, ter-se-á, com clareza as informações de quem são os profissionais mais prontos para assumir novas funções e aqueles que não estão a atingir os resultados esperados. É uma forma de enxergar a equipa como um todo, criando a possibilidade de se promover um plano de acção para melhorar a performance geral.

## AUTO-AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Este tipo de avaliação pode ser muito vantajoso se já se tem uma equipa madura e engajada na melhoria dos resultados. É uma excelente forma de fazer com que os funcionários e colaboradores se sintam como parte importante dos processos de melhoria pretendidos pela gestão para alcançar os resultados esperados. Na auto-avaliação, o próprio funcionário é incentivado a listar suas fraquezas e pontos fortes. Na etapa seguinte do processo, discute-se essa auto-análise com o líder do funcionário. Tal como afirma Gabrielle Armbrust (2022), “assim, colaboradores e gestores, juntos, podem procurar as soluções para eliminar possíveis gargalos e melhorar os processos” (p.19). O uso da auto-avaliação torna-se num estímulo para que o profissional possa reflectir sobre a sua performance, promovendo seu auto-conhecimento e oferecendo a oportunidade de eles mostrarem seu grau de amadurecimento e sua capacidade de entender os feedbacks repassados pela gestão rumo à melhoria contínua. É fundamental que o diálogo seja transparente e que os resultados não sejam fruto apenas do atendimento aos interesses individuais dos profissionais que participam na auto-avaliação.

## AVALIAÇÃO DE EQUIPA

Enquanto as avaliações individuais têm como objectivo o desenvolvimento do potencial de cada funcionário, as avaliações de equipa são fundamentais para que se tenha uma percepção de como os esforços conjuntos são capazes de impactar os resultados da empresa ou instituição. A partir desta, a gestão é capaz de enxergar como está o alinhamento do grupo e descobrir de que forma pode promover mais trocas de conhecimentos e experiências entre os funcionários e colaboradores, aumentando as oportunidades de atingir as metas esperadas. Na avaliação de equipa, o que se deve focar é basicamente a comunicação e relacionamento.

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 180º

A é uma ferramenta tradicional, em que segundo (Gabrielle Armbrust, 2022),

o desempenho individual do funcionário é averiguado pelo seu gestor directo, que acompanha de perto suas tarefas de rotina. Entre seus benefícios, está a garantia da padronização nos critérios de análise, o que possibilita que todos sejam avaliados sobre os mesmos tópicos. Aqui, importa realçar que, se a relação entre líder e funcionário não for muito boa, a imparcialidade nos resultados pode ficar comprometida. Atritos e conflitos podem tirar a objectividade das aferições, levando o departamento de recursos humanos a cometer erros. A partir deste tipo de avaliação, todos os relatórios são submetidos a um comité composto pelo gestor de pessoas, por representantes do departamento de recursos humanos e por profissionais de diferentes níveis hierárquicos. A ideia é analisar os critérios utilizados pelos líderes para deixar o nível de exigência mais uniforme e evitar a contaminação dos relatórios por problemas pessoais entre líder e liderado.

## ESCALA GRÁFICA

A escala gráfica é, provavelmente, uma das formas mais simples de promover a avaliação de desempenho em uma instituição, podendo ela ser considerada como uma das ferramentas mais tradicionais. A escala gráfica trata-se de uma tabela em que, numa coluna são enfileiradas as habilidades que serão avaliadas, como criatividade, pontualidade, trabalho em equipa, assiduidade, entre outras (Gabrielle Armbrust, 2022). Nas demais colunas, serão inseridos valores para cada habilidade. Podem ser divididos, por exemplo, entre excelente, bom, regular, mau e péssimo.

## ESCALA GRÁFICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Factores	Excelente	bom	Regular	mau	péssimo
Assiduidade					
Pontualidade					
Trabalho em equipa					
Criatividade					
Produtividade					
Resolução de problemas					

Fonte: (Gabrielle Armbrust, 2022, p. 20).

Não obstante a escala acima apresentada, pode usar-se igualmente uma escala numérica, com notas de zero a cinco ou de zero a dez. Essa simplicidade é sua maior vantagem, mas também pode ser considerada a sua fraqueza, pois há uma limitação nesse tipo de avaliação, por não permitir um aprofundamento das questões que devem ser melhoradas no desempenho de cada um. A escala gráfica pode ser usada como ponto de partida para outros tipos de análise de desempenho, pois, possibilita o cruzamento das informações obtidas com o uso das duas ferramentas.

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS PROFESSORES**

O termo “professor” vem do latim “professus” e significa “aquele que declarou em público”<sup>4</sup>. É um substantivo masculino de origem latina que se refere a uma pessoa que ensina (uma ciência, uma actividade, uma língua, etc.), uma pessoa que cuja profissão é dar aulas numa instituição escolar, sendo sinónimo de docente. O professor é o profissional que, para exercer e alavancar na profissão, é necessário que possua certas habilidades pedagógicas, didácticas e científicas. Sanches (2008), vem afirmar que a docência é uma profissão complexa e alberga um conjunto de tarefas diversificadas que podem advir dos alunos, dos pais e encarregados de educação, dos órgãos de gestão da escola e de outros membros da comunidade educativa. As primeiras práticas de avaliação de desempenho surgiram na segunda metade do século XX, quando especialistas das áreas de recursos humanos iniciaram o estudo sobre o impacto do comportamento dos funcionários nas actividades realizadas. Os profissionais de recursos humanos passaram a compreender os efeitos psicológicos e físicos que o bem-estar no trabalho e na qualidade de vida causavam nos colaboradores, o que gerou diversas mudanças nas culturas organizacionais e pesquisas sobre os impactos positivos de avaliar-se desempenho. No entender de Afonso (2009):

A avaliação de desempenho de

qualquer profissão é definida como um processo dinâmico de avaliação profissional que recorre à análise e à observação de desempenho dos colaboradores nas suas funções, relacionamentos, atitudes, comportamentos, conhecimentos e responsabilidades, ocorrendo durante um determinado período de tempo e em contexto organizacional. O que pressupõe a definição, negociação e comunicação dos objectivos da avaliação, feedback aos colaboradores acerca do seu trabalho, reconhecimento e análise de desvios ou dificuldades para atingirem os níveis de desempenho desejados, sendo assim “um processo pelo qual uma organização mede a eficácia dos seus colaboradores” (pp. 53-54).

Lagartixa (2011), considera que a avaliação de desempenho dos professores é um processo pelo qual os professores são profissionalmente avaliados, normalmente pela escola, podendo envolver processos de auto-avaliação, actividades de desenvolvimento profissional, formação contínua e observação de aulas. É um processo contínuo de acompanhamento do trabalho dos professores, que permite às escolas alcançarem, de forma mais efectiva, os seus objectivos e responder às necessidades de seus alunos. Estas definições de avaliação permitem apurar que a avaliação se trata de um processo de determinação de objectivos, atendendo àquilo que se pretende avaliar. Ao fazer uma avaliação de desempenho, a atenção deve incidir na medida em que os objectivos foram atingidos (em termos de resultados mensuráveis). De acordo com Sampaio (2001), as principais razões para a avaliação de desempenho são:

- Proporcionar uma medida para as realizações, contribuições e valor de um empregado;
- Assegurar que os resultados estão a ser alcançados de acordo com um plano;
- Proporcionar uma base conveniente para o desenvolvimento e compensação;
- Melhorar o desempenho (p.122).

De acordo com o mesmo autor, a avaliação do desempenho compõe-se de 3 elementos:

<sup>4</sup> <https://www.gramatica.net.br/origem-das-palavras/etimologia-de-professor/>

1. **Feedback** – trata-se da passagem de factos e opiniões entre supervisor e subordinado sobre o trabalho do segundo. Sendo as principais fontes de feedback, o subordinado, o supervisor ou outros, relatórios, registos, sistemas de controlo, etc., clientes, ambiente. O feedback proporciona a base para melhorar ou corrigir o desempenho;

2. **Medição** – a medição do desempenho depende, como é natural, da quantidade da informação disponível. Esta informação deve basear-se, fundamentalmente, em padrões do próprio, do objectivo e nas métricas acordadas;

3. **Avaliação** – a avaliação é o acto de apreciar e determinar o valor do desempenho. A atenção deve incidir, como dissemos, na realização de objectivos. Quer dizer, a pessoa alcançou os objectivos previstos? Trabalhou de maneira efectiva, eficiente? (Sampaio, 2001, p.123).

Por este motivo, podemos afirmar que avaliação não pode ser mecânica, aritmética, inflexível. Quando se questiona se a pessoa alcançou os objectivos previstos, não se pretende de maneira nenhuma significar que a avaliação possa alguma vez resumir-se à simples constatação daquele facto. Um funcionário pode ultrapassar um objectivo por muitas razões que não mérito. Outro pode não alcançar determinado alvo e ter tido um desempenho plenamente eficiente. É óbvio o cuidado, a ponderação que o supervisor terá que exercer para que todas as condições sejam analisadas em conjunto, embora o ponto de partida seja o objectivo anteriormente registado. Segundo Serpa (2010), o êxito da avaliação de desempenho depende de:

- Os objectivos têm que ser obrigatoriamente negociados;
- O avaliador deve ter poder para decidir, orçamentar, afectar recursos;
- Os resultados da avaliação devem ser utilizados (pelo avaliador e pela direcção de recursos humanos) para os fins a que se propõe.

Por conseguinte, quando estamos no âmbito da avaliação de desempenho dos professores, o conceito de avaliação deve ser enquadrado no desempenho desta profissão, sua eficácia e complexidade da actividade docente. A

avaliação é assumida como uma tarefa didáctica necessária e permanente que se encontra associada ao trabalho docente. Assim, a avaliação faz parte de todo o processo que é educativo e, compreendê-la, é fundamental para o desenvolvimento da aprendizagem, uma vez que ela cumpre funções pedagógicas e didácticas que exigem o uso de instrumentos de verificação, de regulação e de controlo (Martins, Candeias, e Costa, 2010). Neste contexto, aos professores, é exigido um maior investimento na sua formação, no seu desenvolvimento organizacional, nas práticas organizacionais escolares, nos saberes e competências necessários ao exercício da docência.

Tyler é apontado como o grande nome a marcar esta área, a ponto de ser chamado “Pai da avaliação educativa” por ter criado a expressão “avaliação educacional” (educational assessment) e por ter introduzido importantes contribuições ao campo da avaliação (Sobrinho, 2003). Quanto ao tempo de duração ou periodicidade da avaliação docente, estes variam, conforme o sistema educativo ou segundo o país, por exemplo, no Chile, realiza-se de quatro a quatro anos, em Portugal, realiza-se de dois a dois anos ao passo que em Angola, em cada final de um ano lectivo.

Um dos objectivos mais importantes do processo de avaliação e análise do desempenho é motivar os funcionários. Na melhor das hipóteses, o processo de avaliação de desempenho incentiva os funcionários a investirem os seus melhores esforços e a tomarem a iniciativa no trabalho para atingirem os seus objectivos profissionais e pessoais. Na pior das hipóteses, acontece exactamente o oposto e os funcionários julgam que não são importantes, sentindo-se maltratados e não se consideram apreciados pelo trabalho que fizeram. As tensões acumulam-se, os sentimentos são feridos e a boa vontade perde-se.

De acordo com Simões (2002), existem três objectivos da avaliação, que são: a qualidade do professor, ou seja, a sua competência; a

qualidade do ensino, ou seja, o desempenho e comportamento do professor no trabalho; e o professor ou o seu ensino, tendo como referência aos resultados dos alunos, ou seja, a eficácia do professor e o impacto que o seu desempenho tem na aprendizagem dos alunos. Em nossa opinião, a avaliação de desempenho dos professores é um processo que deve ser contínuo, de forma a melhor acompanhar-se o trabalho dos professores e ver se estão de acordo com os objectivos e necessidades da instituição. A avaliação de desempenho dos professores é um processo que só faz sentido ser realizado dentro da instituição donde o professor faz parte. Este processo deve ser feito de forma rigorosa e delicada, clara e o mais transparente possível, para que se consiga estimar da melhor forma a qualidade do professor, a qualidade do seu ensino e o impacto que o seu trabalho reflecte na vida dos seus alunos e pessoas ao seu redor. Conseguimos perceber que a avaliação de desempenho dos professores é um processo delicado e tem que ser gerido nas escolas com particular cuidado. Esta avaliação possui um conjunto de potencialidades que não se devem desprezar, sendo que é com esta avaliação que se pode pronunciar acerca da competência e do desempenho dos professores. O rigor, a adequação ética, a exequibilidade e a utilidade, critérios geralmente aceites para apreciar a qualidade de qualquer processo de avaliação, estão muito dependentes dos níveis de participação e envolvimento de todos os professores e de todos os interessados. A falta de um processo de avaliação bem definido pode transformar a actividade educativa em algo nebuloso e desconhecido. Ao estabelecer-se um planeamento contínuo, é possível criar padrões de avaliação que contribuam de facto para a melhoria da instituição e também com o aprendizado dos alunos. Um método de avaliação claro e bem explicado é uma maneira de deixar o processo mais transparente para os professores, que saberão exactamente como serão avaliados e, assim, poderão participar de forma mais consciente neste momento.

## **CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS PROFESSORES**

Fernandes (2008), defende que a avaliação de desempenho dos professores pode ser perspectivada de diferentes formas, podendo ser tida como um processo burocrático e administrativo, que consome tempo, esforço e dinheiro e com pouca ou nenhuma influência no desempenho, na competência e na eficácia dos professores. Para o mesmo autor, a avaliação de desempenho dos professores também pode ser vista como um processo ao serviço da melhoria da qualidade pedagógica e da qualidade de ensino dos professores, podendo gerar ambientes propícios à inovação, ao desenvolvimento profissional e, conseqüentemente, à melhoria das aprendizagens dos alunos.

Posada (2009), questiona o que deve realmente ser avaliado nos professores: se o seu saber, o seu saber-fazer ou se o seu saber-estar. Neste contexto, a questão sobre o que deve ser avaliado está condicionada pela aceção que se detém do que é ser professor, o que reforça quer a lógica da prestação de contas quer a de desenvolvimento profissional e organizacional. É preciso criar uma zona de conforto neste processo, dando segurança aos professores sobre a qualidade das suas práticas e à comunidade sobre a qualidade das escolas, facultar informação para a formação de professores e o aperfeiçoamento das suas práticas. Para Clímaco (2005), a avaliação deve centrar-se, indiscutivelmente, no desempenho quer das pessoas quer das organizações e ser encarada como um processo de aprendizagem e não como um fim em si mesma. Segundo Afonso (2009), só faz sentido perspectivar a avaliação como um processo de aprendizagem e como uma potencial estratégia de desenvolvimento, quando refere que na avaliação de desempenho se constitui num processo dinâmico de avaliação profissional, recorrendo à observação do desempenho dos professores nas suas funções, nos seus relacionamentos, atitudes, comportamentos, conhecimentos e responsabilidades, dentro de um determinado período de tempo e contexto. Se para Fernandes, a avaliação de desempenhos dos

professores é um processo que auxilia na melhoria da qualidade pedagógica e de ensino, Posada vem questionar sobre o que deve incidir a avaliação dos professores. Nesta conformidade, entendemos nós que a avaliação de desempenho aos docentes deve incidir no seu desempenho enquanto professor e o desempenho da instituição em si, uma vez que a avaliação de desempenho é um processo dinâmico de avaliação profissional.

## **PRINCIPAIS INDICADORES DO DESEMPENHO DOS PROFESSORES**

Dentro da avaliação de desempenho feita aos professores, o Decreto nº 7/08, de 23 de Abril, aponta como principais indicadores de avaliação os seguintes:

- 1.1. Qualidade do processo de ensino-aprendizagem: neste indicador, a comissão avalia o domínio de conteúdo por parte do professor desde o ponto de vista científico ao modo de transmissão de conteúdo; a estrutura e aplicação dos planos de aulas; o controlo e orientação da aprendizagem dos conteúdos no fim de cada aula, diária e/ou temática, e/ou temática;
- 2.2. Aperfeiçoamento profissional: neste domínio, a comissão verifica e avalia o empenho do professor no curso de superação ou seminário pedagógico, o interesse e a capacidade do docente na sua própria autossuperação, na procura dos colegas para eliminar dúvidas, a entrega e o esforço do professor para o melhoramento constante do seu trabalho, o grau de participação nas actividades ligadas ao exercício docente;
- 3.3. Inovação pedagógica: neste domínio, a comissão avalia o interesse do docente em propor soluções aos diversos problemas da instituição, aos colegas e à direcção; a sua voluntariedade nos trabalhos a realizar com a comunidade; a sua participação activa nas actividades extra-escolares; a busca permanente de novos métodos de trabalho investigativo; o comportamento do docente do ponto de vista ético-deontológico, embora a inovação pedagógica tenha sido uma variável de difícil registo no trabalho docente devido a excessos de meios e recursos para a sua materialização;
- 4.4. Responsabilidade: aqui, a comissão avalia o grau de cumprimento das normas e regulamentos escolares; o sentido crítico

e autocrítico do docente; a capacidade de julgar as consequências dos seus próprios actos; o seu sentido patriótico; a transmissão correcta dos valores históricos, culturais e patrióticos; capacidade de influenciar, encorajar e cultivar o espírito de responsabilidade;

5.5. Relações humanas no trabalho: neste indicador, a comissão avalia a contribuição do docente para o seu prestígio social; a sua capacidade de estabelecer boas relações e bom ambiente de trabalho com os colegas; a boa integração, honestidade, modéstia e transparência nos trabalhos em grupo; a entrega do docente na conquista permanente da boa imagem da classe docente; o docente como defensor acérrimo dos valores éticos, cívicos e culturais; capacidade de cultivar boas relações humanas.

## **AValiação DO DESEMPENHO DOS PROFESSORES EM ANGOLA**

O sistema de avaliação do desempenho da educação em Angola foi criado ao abrigo do Decreto Executivo nº 07/08, de 23 de Abril, configurado na matriz do novo estatuto de carreira dos docentes do ensino primário e secundário, Técnicos Pedagógicos e Especialistas em Administração da Educação. Este diploma visa avaliar com maior objectividade a actividade docente e o exercício de administração da educação nos estabelecimentos públicos de ensino e nas estruturas públicas de administração da educação. É um diploma que visa regular a avaliação de desempenho do pessoal docente do ensino primário e secundário, técnicos pedagógicos e especialistas de administração da educação, em exercício de funções nos estabelecimentos públicos de ensino e nas estruturas públicas de administração da educação. A avaliação de desempenho do pessoal docente em Angola incide sobre a sua actividade docente, disciplina profissional e as tarefas complementares, de acordo com o Estatuto de Carreira dos Docentes do Ensino Primário e Secundário, Técnicos Pedagógicos e Especialistas de Administração da Educação (Decreto Presidencial nº 160/18, de 3 de Julho).

A luz artigo 3º do Decreto Executivo nº 7/08, de 23 de Abril, a avaliação do desempenho torna-se obrigatória, independentemente do vínculo laboral dos funcionários, pois esta avaliação serve também para efeitos de promoção na carreira e para a revalidação do contrato. Pelo que, a falta de avaliação do desempenho consecutiva, por razões não imputáveis ao interessado, considera-se que o docente obteve a classificação de suficiente e isto implica responsabilidade disciplinar do órgão encarregue pela avaliação. O mesmo decreto no seu artigo 4º diz que a atribuição da classificação negativa determina suspensão na contagem de tempo de serviço, relativa ao período a que a avaliação de desempenho se reporta, para efeitos de promoção. E a atribuição de duas classificações negativas consecutivas é condição suficiente para a instauração de processo disciplinar, por incompetência profissional. A atribuição de avaliação negativa também impede a revalidação para o ano lectivo seguinte do contrato de trabalho. A atribuição de avaliação negativa durante os primeiros três anos de exercício da função docente determina a rescisão do vínculo laboral. Neste conformidade, o desempenho do pessoal docente ganha um carácter contínuo e sistemático e efectua-se ao longo do ano escolar, sob responsabilidade das entidades competentes. Os docentes têm o direito de acesso ao registo da respectiva avaliação, podendo, mediante fundamentação, solicitar a rectificação dos dados nela constante mas infelizmente em algumas escolas e Direcções Municipais ou mesmo Gabinetes Provinciais evitam os boletins informativos da avaliação do desempenho dos funcionários.

De acordo com o artigo 7º do Decreto Executivo nº 7/08, de 23 de Abril, a classificação a atribuir no processo de avaliação do desempenho do pessoal docente é a seguinte:

- a) Muito Bom, de 18 a 20;
- b) Bom, de 14 a 17;
- c) Suficiente, de 10 a 13;
- d) Mau, de 0 a 9.

No artigo 11º do mesmo Decreto, a

comissão de avaliação é constituída por sete membros, presidida pelo Director da Instituição, composta por membros do Conselho Pedagógico e pelo representante sindical. Os resultados da avaliação do desempenho devem ser dados a conhecer ao docente a que dizem respeito, em entrevista individual com a entidade competente para a avaliação, devendo o avaliado assinar a respectiva ficha, manifestando a sua concordância ou não. Quando o docente não se conforma com a sua avaliação deve, no prazo de cinco dias após o conhecimento oficial da mesma, solicitar a respectiva rectificação à entidade avaliadora, fundamentando o pedido, e a entidade avaliadora, ouvido o Conselho Pedagógico ou a comissão de avaliação, proferirá decisão fundamentada, que dará a conhecer ao avaliado, no prazo de 10 dias contados da data do recebimento do pedido de rectificação.

#### **ETAPAS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DOS PROFESSORES**

A avaliação de desempenho dos professores é alvo de um processo de obtenção de informação, de formulação de juízos e de tomada de decisões, sendo descrito por Pacheco (2001) como um modelo trifásico, cujas etapas são as seguintes:

- Preparação: disposição para avaliar;
- Recolha de dados: obtenção de informação;
- Avaliação: formulação de juízos e tomada de decisões.

Para Pacheco (2001):

Estas três fases não anulam o carácter unificado de todo o processo de avaliação, onde se pode distinguir: a avaliação inicial, a avaliação do processo e a avaliação de produtos. Na avaliação inicial, atende-se aos antecedentes, às condições existentes, à fundamentação e ao levantamento de necessidades. Na avaliação de processo, consideram-se as variáveis que abarcam todo o processo de desenvolvimento curricular nos contextos político-administrativo, de gestão e de realização. Na avaliação final, pondera-se os resultados aos vários níveis definidos do projecto curricular, cujos indicadores podem ser dados por aspectos da acção (comportamentos, práticas, actos), da cognição (ideias, opiniões) ou sócio

emocionais (sentimentos, atitudes, relações, expectativas) ou pelo seu conjunto (p. 169).

Olhando para o pensamento de Pacheco, a implementação da avaliação de desempenho dos professores passará por uma entrevista prévia, onde o avaliador e o avaliado negociam os domínios em que a avaliação irá incidir; de seguida pela recolha de informação, onde são desenvolvidos os procedimentos que permitem recolher informação sobre o desempenho do avaliado e finalmente pela entrevista final, onde são discutidos os resultados da avaliação com apresentação dos aspectos positivos e das áreas de melhoria. É desenvolvido um plano de melhoria e estratégias de acompanhamento que permitam a avaliação contínua dos progressos.

### CONSEQUÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS PROFESSORES

A avaliação de desempenho dos professores pode apresentar resultados positivos ou negativos. A forma como o sistema de avaliação de desempenho dos professores é implementado pode suscitar diversas interpretações por parte dos avaliadores e dos avaliados, podendo gerar tensões de natureza diversas. Apesar disto e de toda a complexidade que envolve o processo de avaliação de desempenho dos professores, ele é obrigatório, pois a avaliação é um meio importante para entender e melhorar o desempenho dos professores e do ensino, uma vez que a reflexão sobre as práticas está intimamente ligada à melhoria. Vários são os factores que comprovam e explicam os obstáculos na implementação e concretização dos sistemas de avaliação de desempenho dos professores, assumindo-se estes como enormes desafios para as escolas e para os professores. Figari (2007), aponta diversos riscos associados à avaliação dos professores, sendo eles:

- **Riscos Sociais** – decorrentes da indução no grupo social que se avalia, do sentimento de que se está numa organização social regida por modelos de avaliação que foram privilegiados e, também, o facto de se difundir, implicitamente, uma imagem tecnocrática da avaliação, já que os instrumentos de

avaliação que são utilizados apresentam um carácter estatístico ou quantitativo;

- **Riscos Individuais** – referem-se aos sentimentos dos avaliados. O facto de a pessoa avaliada não ser convenientemente considerada pode ser um foco de desmotivação, nomeadamente quando são utilizados na avaliação instrumentos de carácter padronizado em que as histórias de vida não são tidas em consideração. Por outro lado, a avaliação pode contribuir para a desvalorização da imagem de si próprio, da iniciativa, da criatividade e da motivação para inovar;

- **Riscos Relacionais** – referem-se aos potenciais conflitos e constrangimentos que operam entre os avaliadores e avaliados, já que a atribuição de um estatuto de avaliador face a um estatuto de avaliado, induz, por si só, uma situação de conflito latente, podendo haver o risco de possíveis sentimentos de injustiça, rancores e inveja.

Uma das consequências que também podemos assinalar remete para o formalismo burocrático dos modelos de avaliação de desempenho dos professores. Observa-se que há escolas onde existem dificuldades de relação entre os diversos intervenientes, que se resumem numa dinâmica relacional fraca. Por isso e tal como refere Fernandes (2008), a falta de crença e de confiança mútua que se criou entre os professores e o aumento progressivo de conflitualidade entre eles, acaba por condicionar o processo avaliativo que se opera entre os professores avaliadores e avaliados. Por outro lado, os professores avaliadores encontram-se no centro de toda a problemática, pois têm a ideia de que a preparação dos colegas que estão incumbidos da avaliação é fraca e decorre da baixa qualidade de formação proporcionada pelas instituições e preparações desajustadas da realidade. Esta consciência, que é de todos, acaba por descredibilizar todo o processo avaliativo. Daí a necessidade de se ter maior domínio dos normativos do processo de avaliação de desempenho docente tanto por parte do avaliador quanto do avaliado.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de avaliação de desempenho pode servir para julgar ou estimar o valor, a

excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o desenvolvimento da organização. Este processo em si trata-se de algo bastante complexo, englobando diversos factores. Quando a avaliação produz efeitos imediatos que se reflectem de maneira positiva na vida profissional do avaliado, torna-se um processo de motivação, segundo a necessidade de cada funcionário. Existem pessoas que se sentem motivadas pelo reconhecimento do seu trabalho, algumas procuram o desenvolvimento profissional e outras procuram apenas melhor remuneração. Portanto, se a avaliação de desempenho for bem praticada, contribuirá decisivamente para que as pessoas se sintam, de alguma forma recompensadas e motivadas, de forma a reflectir êxitos na própria organização. Avaliar desempenho dos funcionários periodicamente é uma estratégia interessante para estabelecer um diálogo transparente com os membros da empresa ou instituição, de modo a estreitar o relacionamento entre colaboradores e a organização. A avaliação de desempenho também auxilia a instituição a aumentar o engajamento dos colaboradores, já que os funcionários passam a perceber que seus esforços são reconhecidos no ambiente de trabalho. Tal situação permite a capacitação de talentos de acordo com os diferentes feedbacks recebidos, o que proporciona resultados positivos tanto para a instituição quanto para os colaboradores. Em Angola, o processo de avaliação de desempenho docente é regido pelo Decreto Executivo nº 7/08, de 23 de Abril e até ao momento é feito apenas uma vez após cada final de um ano lectivo uma realidade que ao nosso entender pouco contribui para a mudança gradual do docente se o mesmo fosse feito em cada final de um trimestre.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFONSO, I. (2009). **Recursos e percursos para a avaliação de desempenho dos docentes**. Lisboa: Plátano Editora.

AGUIAR, L. J., e ALVES, P. M. (2010). A avaliação do desempenho docente: tensões e desafios na escola e nos professores. In P. M. Alves e A. M. Flores (Orgs.), **Trabalho Docente, formação e avaliação e avaliação** – clarificar conceitos, fundamentar práticas (pp. 229-258). Mangualde: Edições Pedagogo .

ARMBRUST, G. (2022). **Cultura organizacional: o que é, importância, tipos e exemplos**. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/cultura-organizacional>. Acesso em: 10. Maio. 2024.

CAETANO, A. (2008). **Avaliação de Desempenho: O essencial que avaliadores precisam de saber**(2ª ed). Lisboa: Livros horizontes.

CHIAVENATO, I. (2000). **Como transformar Rh (de um centro de custo) em um Centro de Lucro**. 2ª ed. São Paulo: Marron Books,2000.

CHIAVENATO, I. (2009). **Desempenho humano nas empresas como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6.ed. ver. actual. Barueri-SP: Manole.

CLÍMACO, M. C. (2005). **Avaliação de sistemas em educação**. Lisboa: Universidade Aberta.

**DECRETO Presidencial nº 160/18** de 03 de Julho - Estatuto da Carreira do Agente de Educação.

**DECRETO-Executivo n.º 7/8** de 23 de abril - Avaliação de desempenho dos docentes do ensino primário, secundário, técnicos pedagógicos e especialistas em Administração da Educação.

FERNANDES, D. (2008). **Avaliação de desempenho docente: Desafios, problemas e oportunidades**. Lisboa: Texto Editores.

FIGARI, G. (2007). A avaliação dos professores: Entre o controlo e o desenvolvimento. In C. Ramos (Dir.), **Actas da Conferência Internacional: Avaliação de professores, visões e realidades** (pp. 17-26). Lisboa: Conselho Científico para a Avaliação de Professores.

LAGARTIXA, C., GRAÇA, A., ALMEIDA, J., SANTOS, R., NEVES, P., TCHING, D., ...e DUARTE, A. (2011). **Avaliação do Desempenho docente: Um guia para a ação**. Lisboa: Lisboa Editora.

LUCENA, M.D.S. (1992). **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas.

MARTINS, I.; CANDEIAS, I. e COSTA, N. (2010). **Avaliação e regulação do desenvolvimento profissional**. Coleção Situações de Formação – Programa de Supervisão, Acompanhamento e Avaliação do Período Probatório de Professores. Aveiro: Universidade de Aveiro.

PONTES, B. R. (2002). **Avaliação de desempenho**. Nova abordagem . 8. ed. São Paulo: LTR.

POSADA, J. (2009). La evaluación de los profesores: Trivializar la evaluación o evaluar lo trivial? In J. Ruivo, & A. Trigueiros (Coord.), **Avaliação de desempenho dos professores** (pp. 79-89). Castelo Branco: RVJ Editores.

ROLDÃO, M. C. (2003) **Gerir o Currículo e Avaliar Competências** – As questões dos professores., Lisboa: Presença.

SAMPAIO, A. M. E. B. (2001). **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Ediuial.

SANCHES, M. (2008). **Professores, Novo Estatuto e Avaliação de Desempenho: Identidades, visões e instrumentos para acção**. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

SIMÕES, G. (2002). **A avaliação do desempenho docente**. Lisboa: Texto Editora.

SOBRINHO, J. D. (2003). **Avaliação: Políticas Educacionais e Reformas da Educação Superior**. São Paulo: Cortez.

VASCONCELLOS, C. S. (2009). **Indisciplina e disciplina escolar: Fundamentos para o trabalho docente**. 1. ed. São Paulo: Cortez.



 <https://doi.org/10.52078/issn2675-2573.rpe.53>

#### ORGANIZAÇÃO:

Andreia Fernandes de Souza  
Manuel Francisco Neto  
Vilma Maria da Silva

#### AUTORES(AS):

António Ambriz Camuano  
Constantino João Manuel  
Daniela da Silva Souza Santos  
Elisangela Santos Reimberg Eduardo  
Fernanda Jaquelina Irineu Holanda  
Fernando Massi Argentino  
Francisca Francineuma de Lima  
Graziela de Carvalho Monteiro  
Janaina Pereira de Souza  
Jéssica Midori Ninomiya Ribeiro  
Jucira Moura Vieira da Silva  
Maria Aparecida da Silva  
Maria do Socorro Viana de Oliveira da Hora  
Maria Gilma do Nascimento Azevedo  
Monika Shinkarenko  
Patrícia Hermínio da Silva  
Patrícia Mendes Cavalcante de Souza  
Sileusa Soares da Silva  
Simone de Cássia Casemiro Bremecker  
Tania Aparecida Feitosa Medeiros  
Viviane de Cássia Araujo



Produzida exclusivamente com utilização de softwares livres



Platform &  
workflow by  
OJS / PKP

[www.primeiraevolucao.com.br](http://www.primeiraevolucao.com.br)

