



**UNIVERSIDADE  
E D U A R D O  
M O N D L A N E**

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

**Monografia**

**Análise das Práticas de Avaliação de Desempenho Docente: Um estudo  
centrado nas práticas avaliativas da direcção da Escola Primária  
Completa de Namacaro – Distrito de Mocuba-Mugeba (2021 – 2022)**

**Xavier Chico Abudo**

Quelimane, Agosto de 2023

Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

**Monografia**

**Análise das Práticas de Avaliação de Desempenho Docente: Um estudo  
centrado nas práticas avaliativas da direcção da Escola Primária  
Completa de Namacaro – Distrito de Mocuba-Mugeba (2021 – 2022)**

**Xavier Chico Abudo**

Monografia apresentada à Faculdade de Educação,  
Departamento de Organização e Gestão de Educação,  
como requisito parcial para obtenção do grau de  
licenciatura em Organização e Gestão de Educação, sob  
Supervisão do dr. Clódio Elijá André Guambe

Quelimane, Agosto de 2023

## **Os membros do Júri**

Presidente do Júri

---

Supervisor

---

(dr. Clódio Elija André Guambe)

Arguente

---

## **Declaração de Autoria**

Eu, Xavier Chico Abudo, declaro por minha honra que esta monografia nunca foi apresentada, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau académico, e que a mesma constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando indicados ao longo do texto e nas referências bibliográficas todas as fontes usadas.

Quelimane, Agosto de 2023

---

Xavier Chico Abudo

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar agradeço à Allha (Deus), pelo dom da vida e ter me protegido de todo mal.

Ao dr. Clódio Guambe, meu supervisor pela orientação e conhecimentos transmitidos durante a realização deste trabalho.

Aos docentes do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, pelos valiosos ensinamentos que me transmitiram.

À minha esposa (Inocensia Castro) e meus filhos (Mami, Yassimin, Amuza e Aslan), pelo amor e companheirismo que sempre demonstraram nos momentos mais difíceis.

Aos meus irmãos (Saíde, Mariamo, Abdul e Nura), pelas palavras de incentivo e força que me transmitiram.

A todos que directa ou indirectamente propiciaram a concretização deste trabalho, vai o meu especial agradecimento.

## **Dedicatória**

O presente trabalho, é especialmente dedicado aos meus pais, Chico Abudo Jabo e Anita Essilamo Impago (em memória), pela educação proporcionada por eles.

Igualmente, dedico este trabalho à minha esposa (Inocenssia Castro), e meus filhos (Mami, Yassimin, Amuza e Aslan), pelo amor e companheirismo que sempre demonstraram nos momentos mais difíceis.

## ÍNDICE

Declaração de Autoria .....	i
Agradecimentos .....	ii
Dedicatória .....	iii
Lista tabelas .....	vi
Lista de Abreviaturas.....	vii
Resumo .....	viii
<b>CAPITULO I: INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Justificativa .....	3
1.2 Formulação de Problema .....	4
1.3 Objectivos .....	5
1.3.1 Objectivo geral .....	5
1.3.2 Objectivos Específicos .....	6
1.4 Perguntas de Pesquisa.....	6
<b>CAPITULO II: REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>7</b>
2.1 Definição de conceitos.....	7
2.1.1 Avaliação.....	7
2.1.2 Avaliação de desempenho.....	7
2.1.3 Avaliação de Desempenho Docente.....	9
2.1.3.1 O avaliador .....	9
2.1.4 Paradigmas de avaliação de desempenho docente .....	10
2.1.5 Modelos de avaliação de desempenho docente.....	11
2.1.6 Métodos/Tipologia e instrumentos de avaliação de desempenho docente .....	12
2.1.7 Propósitos e objectivos da Avaliação de Desempenho .....	14
2.1.8 Responsáveis pela Avaliação de Desempenho .....	15
2.1.9 Etapas da Avaliação de Desempenho .....	15
2.2 Modelo de avaliação desempenho em Moçambique .....	15
2.2.1 Fases do processo de avaliação .....	16
2.2.2 Avaliação final .....	17

2.2.3 Direitos do Avaliado .....	17
2.2.4 Deveres do avaliado .....	18
2.2.5 Deveres do avaliador .....	18
2.2.6 Efeitos da avaliação.....	18
CAPITULO III: METODOLOGIA.....	20
3.1 Descrição do local de estudo .....	20
3.2 Classificação da Pesquisa .....	20
3.3 Técnicas e instrumentos para recolha de dados .....	21
3.4 População, amostra e técnica de amostragem.....	22
3.4.1 Características da amostra.....	23
3.5 Análise de dados .....	24
3.6 Questões éticas.....	24
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS .....	25
4.1 Apresentação dos resultados.....	25
4.1.1 Práticas de avaliação de desempenho docente desenvolvidas pela direcção da Escola Primária Completa de Namacaro .....	25
4.1.2 Modelo /tipologia de avaliação de desempenho docente usada pela direcção da Escola Primária Completa de Namacaro .....	26
4.1.3 Resultados decorrentes do processo de avaliação do desempenho docente na Escola Primária Completa de Namacaro .....	28
4.2 Discussão dos Resultados .....	30
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	33
5.1 Conclusões.....	33
5.2 Recomendações .....	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	36
APÊNDICES .....	40
ANEXOS.....	43

## **Lista de tabelas**

Tabela 1: População e amostra do estudo.....	22
--	----

## **Lista de Siglas**

AD – Avaliação de Desempenho

ADD – Avaliação de Desempenho Docente

EGFAE – Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado

EPC – Escola Primária Completa

SGD – Sistema Gestão de Desempenho

SIGEDAP – Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública

## Resumo

O presente trabalho buscou compreender a prática da avaliação de desempenho docente, partindo de um problema identificado através do estudo exploratório realizado na Escola Primária Completa de Namacaro – distrito de Mocuba-Mugeba, onde alguns funcionários levantam questionamentos e reclamações em relação a avaliação de desempenho docente desenvolvidas pela direção da escola. Para responder às perguntas que nortearam este trabalho, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de índole descritivo, exploratório e com suporte bibliográfico, combinada com um estudo de caso na EPC de Namacaro. Os dados empíricos foram obtidos com recurso à entrevista e atribuídos significado através da análise de conteúdo. A análise e discussão feita em torno dos resultados recolhidos apontam que a da direção da EPC de Namacaro pauta por práticas de avaliação em vigor na função pública, já que tem procurado avaliar na base dos instrumentos legais que orientam o processo de avaliação de desempenho dos Funcionários e Agentes do Estado, garantindo a salvaguarda dos direitos e liberdades dos professores. Para além disso, os dados achados permitem depreender que os resultados das práticas de avaliação do corpo docente da EPC de Namacaro têm sido positivos, embora não permitam que os professores sejam promovidos, contradizendo o que alguns teóricos como Costa Filhos e Marques (2010), defendem, ao considerarem que a avaliação de desempenho fornece informações sobre o rendimento dos funcionários e constitui base para tomar de decisões sobre definições de salários, promoções e necessidades de treinamento. Face à constatação, sugere-se que a direção da EPC de Namacaro promova um *workshop* para reflectir com os docentes e demais colaboradores sobre as práticas de avaliação de desempenho, clarificando as limitações e contradições entre a legislação e realidade.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar, Desempenho Docente, Avaliação de Desempenho.

## CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

O presente trabalho, intitulado “Análise das Práticas de Avaliação de Desempenho Docente: Um estudo centrado nas práticas avaliativas da direcção da Escola Primária Completa de Namacaro – Distrito de Mocuba-Mugeba (2021 – 2022)” visa responder aos requisitos parciais para a conclusão do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

Sob ponto de vista de sua contextualização, importa referir que este estudo visa abordar a avaliação de desempenho docente que vem sendo discutido no contexto educacional. O conceito de avaliação remonta aos finais do século XVII, tendo-se identificado diferentes períodos de avaliação docente até aos nossos dias, o que acaba por reforçar a ideia de evolução deste conceito, bem como a ausência de uma definição única e consensualmente aceite (Fernandes, 2008; Madaus & Stufflebeam, 2000; Stronge & Tucker, 2003).

Segundo Pacheco (2001, p. 128), a avaliação é tida como “um processo global, realizado por diferentes pessoas e em sucessivos níveis e dependente de uma estrutura facetada que implica, entre outros aspectos, a perfilhação de uma noção de avaliação e a consideração das suas diferentes dimensões”, o que significa haver um tratamento de informação, ou seja, há claramente um processo que se indicia como classificativo tendo por base um resultado, acabando por levar a uma tomada de decisão.

Para o efeito, a avaliação de desempenho de qualquer profissão é definida como um processo dinâmico de avaliação profissional que recorre à análise e observação do desempenho dos colaboradores nas suas funções, relacionamentos, atitudes, comportamentos, conhecimentos e responsabilidades, ocorrendo durante um determinado período de tempo e em contexto organizacional, (Afonso, 2009). Assim, avaliação de desempenho docente, requer “definição, negociação e comunicação dos objetivos da avaliação, feedback aos colaboradores acerca do seu trabalho, reconhecimento e análise de

desvios ou dificuldades para atingirem os níveis de desempenho desejados” (...) Sendo “um processo pelo qual uma organização mede a eficácia dos seus colaboradores” (Afonso, 2009, p. 18).

Por isso, de uma forma geral, o estudo problematiza as práticas de avaliação, desenvolvidas pela direcção da Escola Primária Completa (EPC) de Namacaro, em quanto responsáveis pela construção de um ambiente democrático substanciando, durante avaliação, por exemplo, pelo funcionamento pleno da escola. Em particular, o estudo busca compreender a legitimidade das reclamações apuradas na pesquisa exploratória feita na EPC de Namacaro, onde algumas práticas de avaliação desenvolvida pela direcção da escola são questionadas pelo facto de ser uma tipologia ou modelo de avaliação que não permite a auto-avaliação, porque é realizada na ausência do avaliado, entendendo-se, assim, que sejam contrárias a paradigmas da Avaliação do Desempenho Docente (ADD).

Portanto, foi neste âmbito que se desenvolveu este trabalho, como o objectivo de compreender a tipologia ou modelo de avaliação de desempenho docente. Para o efeito, recorreu-se ao estudo de caso na Escola Primária Completa de Namacaro – Distrito de Mocuba-Mugeba, onde a partir da opinião dos professores, buscou-se analisar as práticas de Avaliação de Desempenho Docente desenvolvida pela direcção da escola.

O estudo abarca um período de dois anos, isto é, de 2021 e 2022, cuja escolha deve ao facto da escola Primária Completa de Namacaro estar a passar a uma escola básica em 2023.

Em termos de estrutura, o presente trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo é referente à introdução que agrega a contextualização, a delimitação, a justificativa, a formulação do problema, os objectivos, as perguntas de pesquisa, e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo é concernente à revisão de literatura, na qual são definidos os conceitos-chave e apresenta-se o panorama geral que gira em torno das práticas ou modelos de avaliação de desempenho docente.

O terceiro capítulo abarca a metodologia do trabalho, na qual efectua-se a caracterização da pesquisa, são apresentados os métodos e procedimentos técnicos que orientaram a recolha e o tratamento de dados no campo empírico.

Por seu turno, o quarto capítulo é referente a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos no campo empírico. Especificamente, neste capítulo efectua-se da escola em que se fez o estudo de caso e a apresentação e discussão dos resultados do estudo de caso, com o objectivo de responder o problema e as perguntas de pesquisa formuladas.

Por fim, encontra-se o quinto capítulo referente às conclusões e sugestões decorrentes do estudo. O quinto capítulo é seguido pelos elementos pós-textuais, nomeadamente as referências bibliográficas, os apêndices e anexos.

### **1.1 Justificativa**

São diversas as razões que justificam o estudo da ADD em contexto moçambicano. A revisão de literatura tem vindo a sublinhar que a ADD possui um papel crucial no contexto das instituições de ensino. Partindo desta ideia e considerando a ADD como um instrumento de grande importância, revela-se pertinente analisar as práticas avaliativas de desempenho docente que direcção da escola tem levado a cabo na EPC de Namacaro, bem como compreender como esta matéria tão sensível e complexa é percebida pelos professores.

Middlewood (2001), referiu a “gestão eficaz de um sistema de ADD deve equacionar questões essenciais associadas à recolha de dados, a sua quantidade e qualidade. Independentemente dos procedimentos, métodos e instrumentos utilizados nessa recolha”, o autor defende que a ADD deve ser um processo aberto e transparente entre os intervenientes.

Para Cappelletti (2011), o processo avaliativo amadurecido numa perspectiva de autonomia e democracia oportuniza a reflexão colectiva, o fazer e o refazer as relações de ensino e aprendizagem, pensando-se a concepção filosófica de homem, de Mundo e de sociedade, tendo sempre em vista a necessidade de movimentos de retoma para os ajustes que se fizeram necessário.

Por outro lado, acredita-se que os desafios, constrangimentos e problemas decorrentes da ADD, assim como o impacto (positivo e/ou negativo) resultante da sua implementação são transversais a todos os professores, pelo que o diagnóstico da sua percepção relativamente a todos estes aspectos poderá constituir-se numa mais-valia para se pensarem, ponderarem e implementarem soluções/estratégias ajustadas às necessidades sentidas", (Caetano, 2006). Assim, a ADD não deixa de ser uma temática relevante, pois, através dela, é possível dissiparem-se problemas e constrangimentos ao nível do desempenho, bem como melhorar a qualidade do trabalho dentro das organizações.

Academicamente, esta pesquisa é pertinente pois, os seus resultados poderão impulsionar a realização de outros estudos empíricos em diferentes contextos regionais e sociais, criando condições para uma melhor problematização, discussão teórica e levantamento de soluções em volta da avaliação e desempenho docente.

## **1.2 Formulação de Problema**

Cappelletti (2011), refere ADD a partir do seu referencial teórico, compreendendo como um processo de fortalecimento crítico, questionador e transformador. As questões: o que fazemos quando avaliamos? como fazemos? e como fizemos até agora? iniciaram as reflexões acerca do sentido da avaliação como um processo intencional, sem neutralidade e com adjacências éticas, políticas e culturais.

A preocupação com a avaliação do desempenho do professor constitui-se sempre como o motor-oculto, mas central de muitos dos processos de mudança e quase

sempre surge como uma entidade mal-amada, o mal necessário, uma mancha negra neste mar azul que poderia ser o ofício de ensinar, (Caetano, 2008, p. 20).

A autora demonstra que a conotação mais forte do conceito de avaliação na classe docente prende-se com a dimensão da classificação. Estas conotações são mais presentes em organizações escolares com uma escassa cultura e tradição avaliativa.

O estudo exploratório efectuado pelo pesquisador, em Novembro de 2022, evidenciou um desconforto por parte dos professores da EPC de Namacaro, em relação as práticas avaliativas desenvolvidas pela direcção da escola, sobretudo no que concerne a tipologia ou modelo de avaliação e a relação avaliador e avaliado entendendo-se, por exemplo, que avaliação dever ser comunicada, alinhado aos objetivos da avaliação. A entrevista, o questionário, a assistências de aulas, planos de actividades individuais são alguns dos instrumentos usados na recolha de dados.

Este facto suscita questionamento em relação a observância ou não das directrizes de avaliação de desempenho docente naquela escola, daí que se levantou a seguinte questão de partida: *que práticas de avaliação de desempenho docente a direcção da escola tem levado acabo na Escola Primaria Completa de Namacaro?*

### **1.3 Objectivos**

A presente pesquisa será norteada por três objectivos sendo 1 geral e 3 específicos os quais apresentamos a seguir:

#### **1.3.1 Objectivo geral**

Analisar as práticas de avaliação de desempenho docente levadas a cabo pela direcção da Escola Primária Completa de Namacaro.

### **1.3.2 Objectivos Específicos**

- Descrever e caracterizar as práticas de avaliação de desempenho docente desenvolvidas pela direcção da Escola Primária Completa de Namacaro;
- Verificar o modelo/tipologia de avaliação de desempenho docente usada pela direcção da Escola Primária Completa de Namacaro;
- Identificar os resultados decorrentes do processo de avaliação do desempenho docente na Escola Primária Completa de Namacaro.

### **1.4 Perguntas de Pesquisa**

- Quais e como são as práticas de avaliação de desempenho docente desenvolvidas na EPC de Namacaro?
- Que modelo/tipologia a direcção da Escola Primária Completa de Namacaro usa para avaliar o desempenho dos docentes?
- Quais são os resultados decorrentes do processo de avaliação do desempenho docente na Escola Primária Completa de Namacaro?

## **CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA**

Neste capítulo, busca-se definir os conceitos-chaves e apresentar o panorama geral que gira em torno das práticas da avaliação de desempenho docente.

### **2.1 Definição de conceitos**

#### **2.1.1 Avaliação**

Conforme Nicoletta et al. (2012, p. 151), o vocábulo “avaliar” no Latim tem origem em *a + valere*, cujo significado original propõe o sentido de atribuir valor ou mérito a um determinado objecto de estudo. Para o português, esse significado se expandiu, abarcando também verbos como compreender, discernir, apreciar e considerar.

Assim, avaliação trata-se, portanto, de “um processo através do qual se pode mensurar ou medir o contributo individual e/ou de uma equipa para a prossecução dos objectivos estratégicos da organização e, por outro lado detectar lacunas de competências ou antever possibilidades de desenvolvimento de competências latentes no colaborador, que podem vir a contribuir para novas orientações estratégicas da empresa”, (Duarte; Gomes; Sanches, & Sousa, 2006).

#### **2.1.2 Avaliação de desempenho**

De uma forma geral, a avaliação de desempenho é discutida na área de gestão de Recursos Humanos que “é uma especialização dentro da administração sendo responsável por uma multiplicidade de áreas de conhecimento referente a aspectos internos da organização, como externos ou ambiente” (Costa filho & Marques, 2010).

Dentro da gestão de recursos humanos encontra-se o subsistema de aplicação dos recursos humanos que engloba a descrição e análise de cargos e a avaliação de desempenho, (Costa filho & Marques, 2010).

Segundo Chiavenato (2005), a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo de seu potencial de

desenvolvimento futuro. Consiste no processo de mensuração e acompanhamento do funcionário no exercício do seu cargo, possibilitando o desencadeamento de acções que permitam o desenvolvimento e/ou aprimoramento das competências necessárias ao bom desempenho de suas funções.

Nesta linha, entende-se a avaliação de desempenho como o conjunto de acções voltadas para o estudo sistemático de um fenómeno, uma situação, um processo, um evento, uma pessoa, visando emitir um juízo qualitativo na sua tarefa, ou seja, é um instrumento para medir o empenho do colaborador.

O objectivo de uma avaliação do desempenho é identificar entre os integrantes da organização os pontos fortes bem como os pontos que merecem ser trabalhados e aprimorados, e utiliza-los como feedback para o planeamento das acções, visando melhorar o desempenho individual de cada colaborador e consequentemente da organização como um todo, (Costa filho & Marques, 2010).

Portanto, a avaliação de desempenho “é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos”, (Marras, 2009, p. 173).

O processo de avaliação de desempenho é importante visto que auxilia a administração de recursos humanos com informações sobre o rendimento dos funcionários e fornece base para tomar de decisões sobre definições de salários, promoções, demissões, necessidades de treinamento, e planeamento de carreiras entre outros, (Costa filho & Marques, 2010). Ela proporciona o crescimento e desenvolvimento da pessoa avaliada e influencia o grupo que seja mais produtivo.

Portanto, a avaliação de desempenho ajuda a identificar as causas do desempenho deficiente e/ou insatisfatório, possibilitando sua correção com a participação do colaborador avaliado.

### **2.1.3 Avaliação de Desempenho Docente**

Na perspectiva de Lagartixa et al. (2011), a ADD é um processo pelo qual os professores são profissionalmente medidos, 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 alcançar, de forma mais efectiva, os seus objectivos e responder às necessidades dos seus alunos.

O trabalho docente decorre, essencialmente, na sala de aula, mas também implica outras actividades e projectos que envolvem a comunidade escolar e, por diversas vezes, a comunidade local envolvente.

Nesta linha, há uma preocupação com o desempenho docente e com o seu desenvolvimento profissional, uma vez que os professores são os actores fundamentais dos sistemas educativos, (Paxi, 2017).

Segundo Danielson (2007), a actividade docente divide-se em quatro domínios, cada um com vários itens que constituem os padrões de desempenho docente, ou seja, que correspondem à actividade docente. Os domínios são: A planificação e preparação das aulas; o ambiente de sala de aula; o ensino e as responsabilidades profissionais.

Portanto, avaliação de desempenho docente, deve permitir identificar os pontos fortes e fracos da actuação docente, pelo que os sistemas de avaliação considerados devem estar bem elaborados, com elevados índices de qualidade e ser objectivos na sua implementação, (Stronge, 2010).

#### **2.1.3.1 O avaliador**

A dificuldade de avaliar os professores deriva muito mais da incerteza que sobreleva a própria essência do ensino e da ausência de consensos a esse respeito, do que de problemas técnicos, sempre subalternos, para não dizer secundários, (Hadji, 1995, citado por Santos, 2009).

Avaliar não é uma tarefa fácil. Como disse Ruivo (2009), “para ser um bom avaliador é necessário que domine as técnicas de registo e de observação de aulas e que conheça as metodologias, os processos de planificação e as estratégias de reflexão sobre o trabalho realizado”.

O avaliador deve ter formação especializada sobre avaliação. O avaliado deve reconhecer competência no avaliador. Por isso, a escolha do avaliador deve ser objecto de uma escolha criteriosa e baseada no mérito e na formação, uma vez que se vai pronunciar sobre múltiplos aspectos/ domínios – como pessoa, como membro de agrupamento, como especialista nas matérias que ensina, (Alves, 2016).

#### **2.1.4 Paradigmas de avaliação de desempenho docente**

Rodrigues (2001), citado por Fernandes (2008), apresentam e analisam três paradigmas de avaliação do desempenho dos professores (Racionalismo Burocrático; Personalismo Individualista; e Sócio-Crítico).

Relativamente a cada um dos paradigmas, o autor analisa e discute as concepções referentes a um apreciável conjunto de aspectos que devem ser considerados num sistema de avaliação de professores, tais como a gestão da avaliação, o papel, o poder e o estatuto do avaliador, a metodologia de avaliação e a relação entre o avaliador e o avaliado.

- **No paradigma do Racionalismo Burocrático:** predominará uma avaliação hierárquica, estandardizada, com uma relação autoritária entre o avaliador e o avaliado e onde prevalece uma concepção do ensino como trabalho. A avaliação tende a fiscalizar e a controlar se os professores seguem de perto os procedimentos prescritos pelas autoridades.
- **No paradigma do Personalismo Individualista:** a avaliação privilegia a liberdade e responsabilidade individual dos professores, prevalecendo uma concepção de ensino como arte. Por isso, as perspectivas pessoais dos professores, os seus projectos e as suas ideias são sistematicamente

valorizados e a avaliação serve precisamente para apoiar o seu desenvolvimento.

- **No paradigma Sócio-Crítico:** predomina a concepção do ensino como profissão e, conseqüentemente, os professores participam activamente na sua avaliação que, em geral, é situada e contextualizada. Neste paradigma, a avaliação é encarada explicitamente como um processo de desenvolvimento individual e colectivo, (Rodrigues, 2001 & Ferandes, 2008).

Percebe-se que a avaliação do professor “desenrola-se em diferentes cenários (...) com os actores a desempenharem diferentes papeis, segundo o objectivo que suporta o acto avaliativo e o paradigma que o sustenta, por isso, avaliar é um processo mutável no tempo, dependente dos objectivos visados e dos agentes que o definem e controlam”, (Soares, 2013, p. 14).

### **2.1.5 Modelos de avaliação de desempenho docente**

Sob o ponto de vista teórico e prático pode-se afirmar que existem três modalidades de avaliação.

- **Auto-avaliação:** a função de avaliador e avaliado coincidem, contrariando os pressupostos de separação entre sujeito e objecto de avaliação que confere objectividade à mesma. Este tipo de avaliação associa-se à ideia do “professor reflexivo”.
- **Heteroavaliação:** responde mais facilmente aos parâmetros de objectividade e de verticalidade. Pode ser dividida em externa e interna. A primeira postula o princípio de que os avaliadores pertencem a organizações ou sistemas exteriores, independentes e neutros, garantindo um efeito de objectividade, neutralidade e distanciamento para uma avaliação que se pretende não apenas isenta de subjectividade e de parcialidade, mas também de conflitos intra-organizacionais. Já a segunda admite que os avaliadores tenham um carácter interno e até de uma certa proximidade profissional e afectiva, capazes de proporcionar

uma avaliação que assume uma natureza reguladora, contextualizada e colaborativa.

- **Co-avaliação:** radica num estatuto de paridade no processo de avaliação, admitindo que o avaliado também é avaliador e que este, possa em certo sentido, ser avaliado. Esta modalidade assenta numa perspectiva dialógica, num paradigma crítico e pós positivista da avaliação, procurando conciliar a necessidade de superação da dicotomia sujeito-objecto, ao mesmo tempo que induz um elevado grau de reflexividade do processo de AD sobretudo com um cunho formativo e formador, (Alves & Machado, 2010; Caetano, 2008; Rodrigues, 2006; Simões, 2002).

### **2.1.6 Métodos/Tipologia e instrumentos de avaliação de desempenho docente**

Segundo Bergamini (2012), sublinha existirem três tipos de avaliação, avaliação por objectivos e competências, a avaliação de 360 graus e o *balanced scorecard*.

**A avaliação por objectivos e competências**, compara periodicamente os objectivos definidos ou esperados para cada colaborador e os resultados efectivamente alcançados. Neste método, avaliadores e avaliados negociam objectivos de desempenho que o avaliado deverá atingir, num dado período de tempo, em função dos objectivos do serviço a que pertence, bem como dos objectivos globais da organização. Muitas vezes, a avaliação por objectivos não se cinge aos resultados individuais mas aos resultados de uma equipa.

A competência pode ser analisada em função de cinco tipos de saberes: *Saber*, que se refere ao conhecimento teórico do indivíduo; *Saber-fazer*, que se refere à aplicação prática dos conhecimentos teóricos; *Saber-ser*, que se refere ao saber teórico numa dada situação abstrata na qual o indivíduo manipula juntamente com o saber-fazer, no sentido da sua resolução; *Saber-aprender*, que se prende com a curiosidade e a necessidade de se manter atualizado e *Fazer-saber*, que se relaciona com a transmissão dos conhecimentos, (Le Boterf, 2000).

Portanto, a competência “é um conceito que destaca a excelência, pelo que é necessária a existência de um processo sistematizado, com metodologias específicas, passíveis de mensuração e de comparação de desempenhos entre os diversos colaboradores”, (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007).

**A avaliação de 360 graus**, “caracteriza-se pela multiplicidade de fontes de avaliação, sendo que esta realizada pelos superiores hierárquicos, pelo próprio, pelos colegas, pelos subordinados e também por outros actores significativos”, (Paxi, 2017).

Segundo Caetano (2008), a “avaliação tem como vantagem o facto de receber feedback do desempenho tendo em consideração diversas perspectivas, mas existe a desvantagem de poder haver constrangimentos no contexto organizacional por chocar com um estilo de gestão tradicional, originando desconfianças, fraca comunicação e limitação na exploração das potencialidades”.

Kaplan e Norton (2000), citado por Paxi (2017), são unânimes ao afirmar que o ***balanced scorecard*** é um sistema de gestão estratégica que traduz a visão de futuro e a estratégia da organização num conjunto de objectivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas estratégicas.

O ***balanced scorecard*** foi criado como uma solução para o problema de avaliação de desempenho nas organizações, todavia estas começaram a implementá-lo para atender a outras questões mais relevantes, como por exemplo a comunicação, alinhamento e implementação de estratégias em toda a organização, (Kaplan & Norton, 2000).

No âmbito específico da ADD, Torrecilla (2006) afirma que há instrumentos e/ou procedimentos fundamentais de recolha de informações no processo ADD, destacando: a observação de aula, entrevistas e/ou questionários destinados aos professores, a apresentação de um relatório sobre a sua actividade na escola, questionários aos estudante, testes padronizados, portfólios, testes de

desempenho para os alunos, entrevistas e questionários aos alunos, exames e provas estandardizadas, bem como diferentes procedimentos de auto avaliação.

Tal como ainda afirma o autor, um procedimento não deve ser utilizado isoladamente do outro, pois assim não abrangeria toda a panorâmica do trabalho docente.

Portanto, espera-se que os procedimentos sejam claros aos objectivos e uniforme para todos, para que possa haver igualdade de oportunidades de se obterem as melhores pontuações e, por conseguinte, equidade nas oportunidades de promoção e/ou aumento salarial, (Torrecilla, 2006).

### **2.1.7 Propósitos e objectivos da Avaliação de Desempenho**

De acordo com Robbins (1998, p. 335), a administração utiliza as avaliações para:

- Decisões de recursos humanos gerais;
- Identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- Como critério contra os programas de seleção e desenvolvimento;
- Fornecer resultados aos empregados de como a organização os vê;
- Como base para direccionar recompensas.

Para os gestores, os colaboradores devem ter uma visão inovadora dos processos e dos produtos, e usar todo seu potencial para que a empresa aproveite todas as oportunidades do mercado, (Chiavenato, 2005).

Segundo Caetano (1998), os objectivos primordiais de um sistema de avaliação de desempenho são:

- Alinhar os objectivos estratégicos da organização com as actividades do docente;
- Melhorar o desempenho, a produtividade e a motivação;
- Retribuir um feedback e um acompanhamento aos docentes sobre o seu desempenho e a sua carreira;
- Identificar os pontos fortes e fracos do desempenho;

- Identificar as necessidades de formação;
- Estabelecer uma base com vista à progressão, promoção, demissão ou rescisão.

### **2.1.8 Responsáveis pela Avaliação de Desempenho**

Segundo Chiavenato (1998, p. 104), de acordo com a política da avaliação de recursos humanos a responsabilidade pela avaliação do desempenho das pessoas pode ser atribuída ao gerente, ao próprio indivíduo, ao indivíduo e seu gerente conjuntamente, à equipe de trabalho, ao órgão de recursos humanos ou a uma comissão de avaliação do desempenho:

Assim, observa-se que na maioria das empresas, as pessoas responsáveis pela Avaliação de Desempenho são os gerentes (director da escola) ou chefe daquele departamento, como por exemplo, delegado da disciplina e coordenador do ciclo.

### **2.1.9 Etapas da Avaliação de Desempenho**

Avaliação de Desempenho é composta por etapas que deverão ser seguidas. Para Pontes (1999, p. 24), O ciclo da Avaliação de Desempenho consiste em cinco fases: Planejamento Estratégico; Objectivos da unidade; Contrato de objectivos; indicadores e padrões de desempenho; Acompanhamento dos resultados e Avaliação final.

As etapas de avaliação de desempenho, segundo (Pontes,1999, p. 137):

- Determinação dos objectivos de desempenho humano;
- Montagem do sistema de avaliação de desempenho;
- Implantação do sistema e manutenção e
- Controle do sistema de avaliação de desempenho.

## **2.2 Modelo de avaliação desempenho em Moçambique**

Em Moçambique os estudos sobre avaliação desempenho docente ainda é escasso. Isto pode estar associado ao facto de ser um assunto que ainda está a ser

gradualmente introduzido no sistema da educação ou pela sua complexidade, (Duarte e Bastos, 2016).

Sem se pretender efectuar uma análise exaustiva a toda a legislação sobre esta matéria, com a publicação do artigo 3, lei 14/2009, 17 de Março, do n.º 1 do artigo 62 do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estatuto (EGFAE), aprovado pela lei atrás citada e, da alínea h) do n.º 1 do Artigo 204 da Constituição da República, é criada Sistema de Gestão do Desempenho (SGD), designada por Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP), regendo-se pelos seguintes princípios gerais: Legalidade, Transparência, Imparcialidade, Isenção, Boa fé, Integridade, Responsabilização, Contraditório e Justiça.

- O processo de avaliação de desempenho é instituído com os seguintes instrumentos:
- Plano individual de actividade anuais;
- Acordo de desempenho individual, para titulares de cargos de direcção e Chefia;
- Ficha de acompanhamento semestral e trimestral;
- Ficha de avaliação do desempenho.

### **2.2.1 Fases do processo de avaliação**

A avaliação do desempenho obedece as seguintes fases:

- Definição dos resultados esperados, mediante concertação entre o avaliador e o avaliado, a partir de 1 de Novembro a 31 de Dezembro do ano anterior ao período em que será feita a avaliação, com base nos planos de actividade;
- Acompanhamento semestral do desempenho do avaliado pelo avaliador, seguido pela elaboração de um relatório onde conste a área de trabalho que carece de melhoria;
- Reajustamento semestral dos resultados esperados, caso haja necessidade imperiosa;

- Preenchimento da ficha de avaliação do desempenho individual, precedido de entrevista com o avaliado;
- Notificação do resultado final ao avaliado;
- Reclamação e recurso;
- Homologação;
- Divulgação dos resultados finais;

### **2.2.2 Avaliação final**

- A. A avaliação final do desempenho é expressa em níveis de ponderação quantitativa e qualitativa.
- B. Os níveis de ponderação quantitativa correspondem aos pontos obtidos, que variam de 0 a 20.
- C. São cinco os níveis de ponderação qualitativa para expressar a avaliação final, nomeadamente:
- Excelente: 19 a 20 pontos;
  - Excedeu os requisitos: 17 a 18 pontos, que equivale a Muito Bom;
  - Preenche completamente os requisitos: 14 a 16 pontos, que equivale a Bom;
  - Em desenvolvimento: 10 a 13 pontos, que equivale a Regular;
  - Não satisfaz os requisitos: 0 a 9 pontos, que equivale a Mau.
- D. A classificação final a atribuir ao avaliado é igual à soma dos resultados da pontuação obtida em cada grupo de avaliação.

### **2.2.3 Direitos do avaliado**

Constituem direitos do avaliado:

- a) Conhecer os objectivos, políticas, estratégias e planos governamentais, do órgão ou instituição do Estado em que exerce a sua actividade;
- b) Conhecer as normas, procedimentos, elementos e indicadores de avaliação;
- c) Participar nos actos e processos da avaliação do seu desempenho;

- d) Negociar os resultados a alcançar e o reajustamento do plano individual;
- e) Ter acesso à informação, em qualquer fase de avaliação, sobre o seu desempenho;
- f) Ser notificado dos resultados da avaliação, podendo, sempre que não concordar com a avaliação atribuída, apresentar reclamação ou recurso.

#### **2.2.4 Deveres do avaliado**

São deveres do avaliado:

- a) Conhecer e cumprir as normas e procedimentos que regulam o SIGEDAP;
- b) Manter-se informado dos actos e processos que digam respeito à sua avaliação;
- c) Participar no processo de planificação e de negociação dos resultados;
- d) Responsabilizar-se pelos recursos disponibilizados, pelo alcance dos resultados, pelos prazos e pela qualidade dos serviços prestados;

#### **2.2.5 Deveres do avaliador**

Constituem deveres do avaliador:

- a) Comunicar os objectivos, políticas, estratégias e planos do órgão ou instituição ao avaliado;
- b) Fazer o acompanhamento e orientação do avaliado durante a execução das actividades;
- c) Avaliar o desempenho de boa fê, com justiça, isenção, responsabilidade, transparência e imparcialidade.

#### **2.2.6 Efeitos da avaliação**

A avaliação de desempenho, que se situa nos níveis previstos nas alíneas a) e b), do artigo 14, do presente decreto, tem os efeitos previstos no artigo 68 do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado, no que concerne a distinções e prémios.

Da avaliação, pode se identificar e direccionar com maior objectividade as necessidades reais de formação ou capacitação geral ou específica do avaliado.

O titular de cargo de direcção e chefia, funcionário ou agente do Estado cuja avaliação final seja “não satisfaz os requisitos”, equivalente a mau, pode, caso a caso, incorrer em:

- a) Cessação de funções;
- b) Rescisão de contrato;
- c) Cessação da relação de trabalho, nos termos estabelecidos pelo EGFAE.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGIA**

Este capítulo abarca os procedimentos metodológicos que orientaram a realização deste estudo, partindo pela descrição do local onde foi feita a pesquisa, passando pela classificação da pesquisa, da população e amostra e dos procedimentos éticos.

### **3.1 Descrição do local de estudo**

O presente estudo foi realizado na Escola Primária Completa de Namacaro, localizada em Namacaro, ZIP n°32- Murothone, no posto administrativo de Mugeba, distrito de Mocuba, Província da Zambézia.

A Escola Primária Completa de Namacaro, teve suas origens apartir da Escola Primária de Namarebo, como a nexa em 2004. Na altura funcionava com duas salas de aulas, um Director da Escola e dois professores. A escola passa a independente em 2008.

Actualmente, a escola funciona com seis salas de aulas em regime de dois turnos (manhã e tarde), catorze funcionários, destes: um director da escola, um pedagógico e doze professores. Apresenta um efectivo de 843 alunos, dos quais 325 são rapazes 518 são raparigas..

### **3.2 Classificação da Pesquisa**

Dado que este trabalho é um estudo de caso e se situa na área da educação, seguiremos por uma pesquisa qualitativa, para tentar compreender como se processam as práticas de ADD na EPC de Namacaro.

Assim, a pesquisa quanto ao tipo, é qualitativa. Na pesquisa qualitativa, como a firma Morgan (1988), os investigadores " tentam analisar os dados em toda a sua riqueza, respeitando, tanto quanto possivel, a forma em que estes foram registados ou transcritos.

Quanto à natureza, é uma pesquisa básica de diagnóstico porque procura gerar conhecimentos novos úteis em relação às práticas de avaliação de desempenho na EPC de Namacaro.

Quanto aos objectivos, a pesquisa é descritiva porque “consiste em descrever simplesmente um fenómeno ou um conceito relativo a uma população, de maneira a estabelecer as características dessa população”(Paxi, 2017), uma vez que o estudo intenciona perceber de que forma é realizada a avaliação de desempenho docente na EPC de Namacaro. Procurando descrever as decorrentes práticas de avaliação de desempenho docente, na EPC de Namacaro.

Quanto às fontes de informação, recorreu-se a pesquisa bibliográfica e documental que serviu para a construção da base teórico-conceptual (revisão de literatura) que sustentou o estudo. “A Pesquisa bibliográfica serve para sustentar teoricamente o estudo recorrendo à consulta de livros de leitura corrente, livros de referência e publicações periódicas”, por um lado, e à consulta de “documentos, relatórios, artigos científicos e de revistas científicas” (Gil, 1999, p. 39).

Quanto aos procedimentos, privilegiou-se o estudo de caso, pois debruça-se sobre uma situação específica de uma escola, portanto única e especial, pelo menos em alguns aspectos das suas particularidades e vivências (Paxi, 2017). Assim, um estudo de caso espelha situações de vida real apresentando-se como a estratégia mais adequada para responder a questões e ao desígnio deste trabalho de investigação, pois dá ênfase ao local, a um contexto delimitado, onde a recolha de dados é feita no ambiente natural dos protagonistas da ação – a escola/agrupamento e os docentes, (Paxi, 2017).

### **3.3 Técnicas e instrumentos para recolha de dados**

A investigação qualitativa utiliza diversas técnicas de recolha de informação, sendo as mais utilizadas a observação, a análise documental e a entrevista. Para este estudo foram cruzados alguns procedimentos técnicos: Pesquisa bibliográfica, análise documental e entrevista. Pesquisa bibliográfica e

documental ofereceu a informação teórica ao estudo, com enfoque na revisão da literatura.

Segundo Morgan (1988) citado por Bogdan e Biklen, (1994, p.134), entrevista é uma “(...) conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, embora por vezes possa envolver mais pessoas, (...) dirigida por uma das pessoas, com o objectivo de obter informações sobre a outra.”

Por seu turno, Afonso (2005) distingue três tipos de entrevistas: estruturadas (os entrevistados apresentam uma liberdade de resposta reduzida), não estruturadas (o entrevistado fala de grandes temas ou questões) e as semiestruturadas (os entrevistados têm liberdade de direccionar as respostas).

Para este estudo, foi utilizada a entrevista semiestruturada orientada por um guião. Esta técnica permitiu através da opinião dos entrevistados, adquirir conhecimento detalhado a respeito das práticas de avaliação de desempenho desenvolvidas pela direcção da EPC de Namacaro.

### **3.4 População, amostra e técnica de amostragem**

Morgan (1988), recorrendo-se a outros autores analisa este dois conceitos, (população ou universo) define como a coleção de elementos ou objectos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre os quais devem ser feitas inferências. Assim, a população deste estudo é composta pelos catorze funcionários da escola, dentre eles gestores e professores.

A amostra é uma parte do universo escolhida segundo algum critério de representatividade, (Gil, 1999, p. 50). De acordo a mesma autora, a amostra pode ser probabilística ou não-probabilística.

Para este estudo, quanto a técnica usada foi uma amostragem estratificada, definida por Morgan, (1988) e citado por Cooper e Schindler, (2003) como um processo de amostragem usado quando nos deparamos com populações heterogêneas, no qual pode-se distinguir subpopulações mais ou menos homogêneas, denominados estratos. Nela, cada elemento da população tem uma

chance fixa de ser incluído na amostra, baseando-se no conceito de seleção aleatória. Esta técnica permitiu selecionar os professores a serem entrevistados de forma imparcial.

A tabela abaixo, demonstra uma amostra estratificada de 80% da população desta pesquisa, que é composta por 14 indivíduos. Por sua vez, a seleção dos sujeitos da pesquisa foi com base a conveniência e acessibilidade, ou seja, a natureza do estudo e os objectivos pretendidos ditaram a escolha dos gestores e professores como interlocutores, sendo que a sua participação foi mediante a disponibilidade manifestada por cada um.

**Tabela 1:** População e amostra do estudo

<b>Estracto</b>	<b>Género</b>	<b>População</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Amostra</b>
Direcção da Escola	M	1	$\frac{80 \times 1}{100} = 0,8$	1
	F	1	$\frac{80 \times 1}{100} = 0,8$	1
Professores da Escola	M	8	$\frac{80 \times 8}{100} = 6,4$	6
	F	4	$\frac{80 \times 5}{100} = 3,2$	3
<b>Total</b>		<b>14</b>	$\frac{80 \times 14}{100} = 11,2$	<b>11</b>

**Fonte:** Elaborada pelo autor

Após a seleção aleatória dos estratos, foram apurados onze funcionários da EPC de Namacaro, destes: uma Directora da escola, um Director Adjunto pedagógico, seis professores e três professoras, como demonstra a tabela acima.

### **3.4.1 Características da amostra**

Como pode-se perceber na atabela 1, a maioria dos participantes deste estudo é do sexo masculino. Dados fornecidos em sede de entrevista apontam que as idades da maioria dos participantes está entre 30 a 39 anos. Também, verificou-se que todos os participantes têm mais de cinco anos de experiência profissional

naquela escola, o que significa que já foram avaliados mais de uma vez, pelo que, são elementos preponderantes para darem depoimentos a respeito do processo de avaliação de desempenho naquela escola.

### **3.5 Análise de dados**

Bardin (2011) encara a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens. Por isso, neste estudo recorreu-se à análise de conteúdo para atribuir significado aos depoimentos dados pelos sujeitos entrevistados e, posteriormente, construir conclusões.

### **3.6 Questões éticas**

Como todos os trabalhos de investigação devem obedecer aos pressupostos éticos e deontológicos, no decurso desta investigação procurou-se igualmente assegurar a confidencialidade dos dados recolhidos e anonimato das fontes entrevistadas. Por conseguinte, a apresentação dos resultados foi igualmente realizada a partir de letras e números conferidos aos docentes participantes, para evitar a sua identificação.

## **CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS**

Neste capítulo, procede-se a apresentação e interpretação dos resultados obtidos no estudo do caso, com o objectivo de responder as questões que orientam este estudo.

### **4.1 Apresentação dos resultados**

Nesta secção, são apresentados os resultados obtidos no trabalho de campo.

#### **4.1.1 Práticas de avaliação de desempenho docente desenvolvidas pela direcção da Escola Primária Completa de Namacaro**

Gestor 1

*Para esta escola avaliar o professor, solicito/peço o plano de anual de actividades individual do professor; assistência das aulas na sala de aula; usamos o livro de ponto para o observar a pontualidade do professor; para cada trimestre preenchemos uma ficha de avaliação trimestral. No final do ano realizamos a avaliação final, onde o professor é atribuída uma nota.*

Gestor 2

*Na avaliação do professor a escola observa vários critérios como por exemplo assistência de aula, controle da assiduidade e pontualidade dos professores entre outras coisas.*

P 1

*Segue os passos de acordo a ficha de avaliação de desempenho. A direcção assiste aulas, também observam assiduidade e pontualidade.*

P 2

*Segue alguns critérios: assiduidade e pontualidade, comportamento do professor em relação aos colegas, assistência das aulas.*

P 3

*Através de planos de aulas, planos de actividades individual, pontualidade e assiduidade através de livro de ponto; perfil do professor, modos de comunicação com os colegas e a direcção da escola.*

P 4

*Eu não sei. Mas só vejo assistir minha aula. Só entrego fichas para avaliação*

P 5

*Eu não sei como a direcção avalia os docentes. Mas há momentos que a direcção pede para assistir as aula. No final pedem fichas de avaliação de desempenho docente para avaliar*

P 6

*Não sei bem, mas eles pedem ficha de avaliação de desempenho do professor, assistem aulas, as tem falado que precisamos que estejamos envolvidos em outras actividades extracurriculares porque também contribui na avaliação do professor*

P 7

*É tipo assistem aulas, controlam entrada e saída dos professores em sala de aulas, também envolvimento em outros trabalhos da escola.*

P 8

*Eu penso que é o livro de ponto, ondem controlam a pontualidade, assistência de aulas e mas outras coisas.*

P 9

*Assistem aulas, acompanham as actividades diária dos professores entre outras coisas*

#### **4.1.2 Modelo /tipologia de avaliação de desempenho docente usada pela direcção da Escola Primária Completa de Namacaro**

Em relação a esta questão os entrevistados teceram o seguinte:

Gestor 1

*Usamos uma avaliação que permite o professor repensar sobre a sua maneira de trabalhar, principalmente se está a cumprir com o programa de ensino. Pedimos para assistir a aula colegas- neste processo privilegiamos que o docente faça sua auto-avaliação sobre a sua aula. No final do ano usamos a ficha de avaliação e desempenho docente.*

Gestor 2

*Eu penso é a ficha de avaliação de desempenho docente. Se baseando dos itens que conte lá. Através de assistência de aulas o professor faz auto-avaliação*

P 1

*Em relação a tipologia de avaliação usa-se ficha no final chama-se o professor para repensar sobre as suas práticas e no fim a direção deixa uma orientação.*

P 2

*Avaliação presencial através de assistência de aulas. Plano de actividades do professor que culmina no preenchimento da ficha de avaliação trimestral por fim a ficha anual que dita a nota final.*

P 3

*Usamos a ficha de avaliação do desempenho trimestral e por fim a ficha anual.*

P 4

*O tipo de avaliação, penso que é um formulário que eu entrego a direção por fim preenchem colocam a nota e devolvem.*

P 5

*E um formulário que contém itens a avaliar o professor. No final o avaliador deixa suas recomendações.*

P 6

*Na assistência das aulas vejo ficha de acompanhamento. Depois há aquela conversa entre o professor e o avaliador. Estas práticas culminam com avaliação final.*

P 7

*Usam uma ficha, que se preenche de acordo o desempenho do funcionário.*

P 8

*Eles conversam com os colegas, há uma auto-avaliação, principalmente na assistência das aulas. No final do ano usa-se uma ficha de avaliação de desempenho docente.*

P 9

*Preenchem fichas de avaliação do professor e permitem que o professor repense suas práticas*

#### **4.1.3 Resultados decorrentes do processo de avaliação do desempenho docente na Escola Primária Completa de Namacaro**

Em relação a esta questão os entrevistados teceram o seguinte:

Gestor 1

*Os resultados das avaliações de desempenho dos colegas têm sido positivos. Apesar de alguns colegas rapidamente tem tido resultados que não agradam a direção, mesmo submetidos a capacitações.*

*Os resultados sejam bons ou não satisfatórios não têm contribuído na promoção dos colegas, mas isso deriva ao próprio sector dos recursos humano, que no acto de seleção não respeita este critério. Portanto, a escola simplesmente elogia os melhores funcionários ao público no princípio de cada ano.*

Gestor 2

*São resultados positivos, mas alguns tem tido resultados negativos e quando é assim, propomos um plano de desenvolvimento.*

*Quanto a recompensa para os melhores professor, não acontece, mas isso surge através das próprias políticas da educação.*

P 1

*Tenho tido resultados positivos, pós a minha nota mínima é de 17V.*

*Não vejo nenhuma recompensa. Por mi as minhas promoções não têm a ver com o meu desempenho.*

P 2

*Os resultados têm sido positivos, uma vez que todos são abrangidos pelo processo de avaliação. Falar de promoções é complicado. Tem sido sorte individual.*

P 3

*Os resultados variam do colega para colegas, os colegas com nota baixa tende a se rebelar da nota, em quanto os com nota de 16 valores para cima tendem a ficar satisfeito.*

P 4

*Os resultados são positivos. Os com situação negativa são propostos planos recuperação.*

P 5

*Os resultados tem sido satisfatórios. Em relação a promoções só vejo as coisas acontecendo.*

P 6

*Tem havido notas positivas. Por exemplo eu, nunca teve nota abaixo de 15. Estou nesta há 6 anos. Nunca teve uma recompensa, senão elogios da parte da direcção.*

P 7

*Tem havido resultados satisfatórios, de acordo o empenho de cada um.*

P 8

*São bons. Mas alguns tem tido uma situação não satisfatória.*

P 9

*São satisfatórios.*

## **4.2 Discussão dos Resultados**

Nesta secção, são discutidos os resultados apresentados e analisados na secção anterior. O entendimento que se tem na EPC de Namacaro sobre a avaliação de desempenho encontra suporte nas definições apresentadas por Lagartixa et al. (2011), ao referirem que ADD 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.

Estes autores referem ainda que se trata de um processo contínuo de acompanhamento do trabalho dos professores que permite, às escolas, alcançar, de forma mais efectiva, os seus objectivos e responder às necessidades dos seus alunos.

Assim, Danielson (2007) defende que a actividade docente divide-se em quatro domínios, cada um com vários itens que constituem os padrões de desempenho docente. Os domínios são: a planificação e preparação das aulas; o ambiente de sala de aula; o ensino e as responsabilidades profissionais.

Também, o entendimento que se tem na EPC de Namacaro sobre a avaliação de desempenho se enquadra na abordagem de Feraanandes e Rodrigues (2008), ao referirem que o paradigma sócio-crítico, predomina a concepção do ensino como profissão e, conseqüentemente, os professores participam activamente na sua avaliação que, em geral, é situada e contextualizada. Neste paradigma, a avaliação é encarada explicitamente como um processo de desenvolvimento individual e colectivo.

Em relação ao modelo/tipologia de avaliação de desempenho docente desenvolvida pela direcção da EPC de Namacaro, percebe-se que a realidade desta escola encontra suporte nas abordagens defendidas por Alves e Machado (2010), Caetano, (2008), Rodrigues (2006) e Simões, (2002), na medida em que afirmam que sob o ponto de vista teórico e prático, a hetero-avaliação é um modelo de avaliação que responde mais facilmente aos parâmetros de objectividade e de verticalidade.

Na óptica destes autores, a hetero-avaliação pode ser dividida em externa e interna. A primeira postula o princípio de que os avaliadores pertencem a organizações ou sistemas exteriores, independentes e neutros, garantindo um efeito de objectividade, neutralidade e distanciamento para uma avaliação que se pretende não apenas isenta de subjectividade e de parcialidade, mas também de conflitos intra-organizacionais.

Já a segunda admite que os avaliadores tenham um carácter interno e até de uma certa proximidade profissional e afectiva, capazes de proporcionar uma avaliação que assume uma natureza reguladora, contextualizada e colaborativa.

Também teve suporte na abordagem de Bergamin (2012), sublinha que a avaliação por objectivos e competências, compara periodicamente os objectivos definidos ou esperados para cada colaborador e os resultados efectivamente alcançados. Neste método, avaliadores e avaliados negociam objectivos de desempenho que o avaliado deverá atingir, num dado período de tempo, em função dos objectivos do serviço a que pertence, bem como dos objectivos globais da organização. Muitas vezes, a avaliação por objectivos não se cinge aos resultados individuais mas aos resultados de uma equipa.

Relativamente ao terceiro objectivo, que era identificar os resultados decorrentes do processo de avaliação do desempenho docente na Escola Primária Completa de Namacaro, os resultados obtidos no trabalho de campo encontram suporte na abordagem de Robbins (1998, p. 335) ao afirmar que a administração utiliza as avaliações para: decisões de recursos humanos gerais; identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento; como critério contra os

programas de seleção e desenvolvimento; fornece resultados aos colaboradores de como a organização os vê e como base para direccionar recompensas.

Também, os dados referentes à este objectivo encontram suporte no artigo 14 do SIGEDAP conjugado com o artigo 68 do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado, ao fixarem as distinções e prémios que os funcionários têm direito quando apresentarem melhores resultados e desempenho.

De uma forma geral, os dados obtidos no trabalho de campo mostram que as opiniões dos entrevistados se complementam, ou seja, não se contrariam em relação às práticas de avaliação de desempenho docente desenvolvidas pela direcção da EPC de Namacaro. Ou seja, na senda dos pressupostos defendidos por Fernandes (2008) e Rodrigues (2001), ao usar o paradigma de socio-critico, a direcção da EPC de Namacaro cria condições para que o professor repense sobre o seu empenho e sua profissão.

Igualmente, ao pautar pela combinação de avaliação por objectivos e competência e pelo modelo de hétero-avaliação, a direcção da EPC de Namacaro consegue proporcionar uma avaliação que assume uma natureza reguladora, contextualizada e colaborativa, conforme defendem, Alves e Machado (2010), Caetano (2008), Rodrigues (2006) e Simões (2002).

Em relação aos resultados decorrentes do processo de avaliação do desempenho docente na EPC de Namacaro, as práticas da direcção desta escola contrariam a abordagem de Costa filho e Marques (2010) que defendem que avaliação deve fornecer base para tomar decisões sobre definição de salários, promoções, demissões necessidades de treinamentos e planeamento de carreira, entre outros.

Este entendimento deve-se ao facto de todos os professores assumirem que os resultados da avaliação do seu desempenho em nada influenciam nas promoções e premiações, facto também corroborado pelos gestores escolares que, no entanto, lançam a culpa às entidades que tratam dos processos de promoção, mudanças de carreira e progressões dos professores nos diferentes níveis do ministério que superintende a área de educação.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES**

Procedida a apresentação e discussão dos resultados são apresentadas, neste capítulo, as principais conclusões alcançadas bem como as recomendações decorrentes das constatações efectuadas através da análise dos dados obtidos no estudo de caso.

### **5.1 Conclusões**

A realização deste trabalho revelou a importância do debate em torno da avaliação de desempenho docente enquanto uma prática comum em todas organizações, incluindo a escola que é a unidade ínfima do sistema educacional. O estudo revelou ainda que as práticas de avaliação de desempenho docente são compreendidas através dos paradigmas, modelos, tipologias e métodos ou instrumentos usados para medir desempenho dos colaboradores, a exemplo de docentes, gestores e outros.

Tendo em conta que estudo foi realizado com o objectivo de apurar a legitimidade dos questionamentos levantados por alguns professores da EPC de Namacaro em relação ao modelo e tipologia usado pela direcção da escola, conforme o levantamento feito na pesquisa exploratória efectuada pelo pesquisador em Novembro de 2022, importa referir que os dados obtidos no trabalho de campo apontam que tais questionamentos podem decorrer da falta de conhecimento, por parte dos professores, sobre a necessidade e importância de combinar os paradigmas e modelos de avaliação do desempenho docente com os instrumentos normativos que orientam este processo na função pública em Moçambique.

De uma forma geral, com os dados obtidos no estudo de caso é possível concluir que a direcção da EPC de Namacaro privilegia as práticas de avaliação em vigor no sector público, já que tem procurado avaliar o desempenho da classe docente com recurso ao SIGEDAP aliado ao Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado e seu respectivo regulamento, no intuito de assegurar a observância e respeito dos direitos e liberdades dos professores.

Para além disso, os dados recolhidos permitem concluir que a insatisfação dos professores em relação às práticas de avaliação levadas a cabo pela direcção da EPC de Namacaro decorre da incapacidade institucional de atender regularmente aos anseios dos professores em termos de promoções, premiações, mudanças de carreira e progressões, já que uma das funções do resultado da avaliação de desempenho é fornecer informação que influencia a tomada decisão nesse domínio.

Portanto, entende-se, com base nos dados obtidos, que a direcção da EPC de Namacaro deve criar mecanismos que reforcem a confiança entre os avaliadores e avaliados, no caso os gestores e professores, de modo que sejam esclarecidos diversos aspectos inerentes ao processo de avaliação do desempenho docente e que, certamente, estejam no centro dos questionamentos levantados por esta classe.

## 5.2 Sugestões

O presente estudo, quanto a natureza foi classificada como pesquisa básica e de diagnóstico, porque procura gerar conhecimentos novos úteis em relação às práticas de avaliação de desempenho na EPC de Namacaro. Assim, face aos resultados achados e discutidos bem como às limitações enfrentadas, sugere-se o seguinte:

- Que a direcção da EPC de Namacaro desenhe *workshops*, mesas de debate e reflexão conjunta com professores e outros actores que sejam proeminentes na matéria de avaliação de desempenho. Esta acção vai reduzir as desconfianças e promover uma melhor percepção das dificuldades que a direcção enfrenta, por um lado, e permitir a “colheita” das inquietações que apoquentam os docentes em relação ao processo de avaliação do seu desempenho;
- Que sejam desenvolvidos estudos em diferentes escolas ou até mesmo à escala provincial e nacional, de modo que se reflecta sobre o nível de observância dos ditames que orientam o processo de avaliação do

desempenho docente e, havendo necessidade, sejam feitas as reformas necessárias;

- Que os estudos futuros procurem envolver uma amostra significativa que permita a realização de generalizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, N. (2009). *Recursos e percursos para a avaliação de desempenho dos docentes*. Lisboa: Plátano Editora.
- Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalistas em educação*. Um guia prático e crítico. Porto. ASA Editores
- Alves, M. (2016). *Currículo e avaliação. Uma perspetiva integrada*. Porto: Porto Editora.
- Alves, M. P. & Machado, E. A. (2010). *O Pólo de excelência. Caminhos para a avaliação do desempenho docente*. Porto: Areal Editores.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bergamini, C. W. (2012). *Avaliação de Desempenho Humano na empresa*. 4ªed. São Paulo. Atlas
- Boletim da Republica, I Serie nº 40, Decreto nº 55/2009 de Outubro. Imprensa Nacional de Moçambique. Maputo.
- Caetano, A. (2006). *Avaliação de desempenho: O essencial que os avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho Docente. Metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: RH Editora
- Câmara, P. Rodrigues, J. & Guerra, P. (2007). *Novo Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cappelletti, I. F. (2011). *Avaliação de Aprendizagem: Discussão de caminhos*. São Paulo. Editora articulações Universidade/escola.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

- Chiavenato, I. (1998). *Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho*. 4ªed. Sao Paulo. Pioneira.
- Costa Filhos, H. & Marques, C. A. C. (2010). *Subsistemas de Recursos Humanos*. Anais da Semana de Estudos Contabeis e de Administracao. Parana.
- Danielson, C. (2007). *Enhancing professional practice. A framework for teaching*. USA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Fernandes, D. (2008). *Avaliação de desempenho docente: Desafios, problemas e oportunidades*. Lisboa: Texto Editores.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª Edição. Editora Atlas. São Paulo.
- Hadji, C. (1995). *A avaliação dos professores*. Linhas directivas param uma metodologia pertinente. In Estrela, A & Rodrigues, P. (coord), para uma fundamentação da avaliação em educação. Edições Colibri. Lisboa.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2000). *Organização orientada para a estratégia* (4ª ed.). Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- Lagartixa, C., Graça, A., Duarte, A., Tching, D., Tomás, I., Almeida, J., Diogo, J., Neves, P. & Santos, R. (2011). *Avaliação do Desempenho Docente. Um guia para a ação*. Edição: Lisboa Editora. Leite, C. (2001). *A reorganização curricular do ensino básico*. Porto: Asa Editores.
- Le Boterf, G. (200). *Inginieria de las competências*. Barcelona. Gestion.
- Madaus, G. & Stufflebeam, D. (2000). *Program evaluation: A historical overview*. In D. Stufflebeam, G. Madaus, & T. Kellaghn (Eds.), *Evaluation models: Viewpoints on Educational na human services evaluation* (2ªed.). Boston. Kluwer

- Magibire, Z. M. (2007). Dissertação de Mestrado. *O processo de Migração da Universidade Pedagógica de Moçambique para tecnologias de informação*. São Paulo.
- Marras, J. P. (2009). *Administracao de recursos humanos: do operacaional ao estratégico*. 13ed. Saraiva. São Paulo.
- Middlewood, D. (2001). *The future of managing teachers performance ande appraisal*. Editora: Routledge Publishes. London.
- Morgan, D. L. (1988). *Fcus Groups as Qualitative Reserach*. Newbury Park. Anchor.
- Nicolella, D., Francis W., Bonivtch A., Thacker B. & Paskoff G. (2012). *Avaliação dos Sistemas Educacionais e Autonomia dos Entes Federados: Pesquisa e Debate em Educação*. Vol,2. Caed.
- Pacheco, J. A. (2001). *Teorias e Praxis*. 2.ed. Porto Editora. Porto.
- Paxi, M. T. (2017). Dissertação de Mestrado. *Avaliação de Desempenho Docente em Angola*. Universidade da Beira Interior. Luanda.
- Pontes, B. R. (1999). *Avaliação de Desempenho. Nova abordagem*. 7ªED. São Paulo. Ltr.
- Robbins, S. P. (1998). *Comportamento Organizacional-conceitos, Controvérsias e Aplicações*. 8ª Edição. Prentice All. Upper Aaddler River.
- Rodrigues, P. (2001). *A Formação no contexto da avaliação de professores*. In Silva, J., & Pacheco, J. (Coord). (Re)Pensar a formação continua na construção da profissão docente. Centro de formação Francisco de Holanda Guimaraes-Portugal
- Ruivo, J. (Coord) (2009). *Avaliação de Desempenho de Professores*. Associação Nacional de Professores: Rvj Editores.
- Simões, G. (2002). *A avaliação do desempenho docente*. Lisboa: Texto Editora.

- Soares, M. M. (2013). Dissertação de Mestrado. *Avaliação de Desempenho Docente – percepção dos professores na sua prática*. Universidade Aberta. Lisboa.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos* (4ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Stronge J. (2010). *O que funciona, de facto, na avaliação de professores: Breves considerações*. In: M. A. Flores (Org.), *A avaliação de professores numa perspetiva internacional: sentidos e implicações* (pp. 23-43). Porto: Areal Editores.
- Stronge, J. & Tucker, P. (2003). *Eye on Education*. New York
- Torrecilla, J. (2006). *Evaluacion del desempeno y carrera profisonal docente. Una panorâmica de America y Europa*. Santiago Chile. UNESCO.

## APÊNDICES

## **GUIÃO DE ENTREVISTA DIRIGIDO AOS MEMBROS DA DIRECÇÃO E AOS PROFESSORES DA ESCOLA**

### **NOTA DE INFORMAÇÃO DO PARTICIPANTE**

Caro participante,

Este instrumento de recolha de dados foi concebido no âmbito da realização do trabalho de culminação do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, ministrado na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane. O trabalho em referência tem como tema subordinado ao tema **“Análise das Práticas de Avaliação de Desempenho Docente: Um estudo centrado nas práticas avaliativas da direcção da Escola Primária Completa de Namacaro – Distrito de Mocuba-Mugeba (2021 – 2022)”**.

Igualmente, informo que os dados recolhidos através deste instrumento se destinam para uso académico e asseguro reserva de anonimato e a possibilidade de retirada ou renúncia dos participantes, em caso de necessidade.

Pela colaboração e disponibilidade, queira, desde já, aceitar os meus agradecimentos.

### **Questão de Partida**

**Que práticas de avaliação de desempenho docente a direcção da escola têm levado a cabo na Escola Primária Completa de Namacaro?**

### **Questões de Pesquisa**

- 1) Quais são as práticas avaliativas desenvolvidas pela direcção da escola na avaliação do desempenho docente na EPC de Namacaro?
- 2) Que modelo/tipologia de avaliação de desempenho docente usado pela direcção da Escola Primária de Namacaro?
- 3) Quais são os resultados decorrente no processo de avaliação desempenho docente na Escola Primária Completa de Namacaro?

- 4) Pode descrever brevemente as práticas de avaliação de desempenho docente implementadas pela direcção da Escola Primária Completa de Namacaro?
- 5) Quais são os critérios utilizados para avaliar o desempenho dos docentes na escola?
- 6) Quais são as etapas ou processos envolvidos no sistema de avaliação de desempenho docente?
- 7) Quais são os objectivos ou finalidades dessa avaliação de desempenho docente?
- 8) Como é feita a colecta de dados para a avaliação de desempenho docente? Existem observações em sala de aula ou outros métodos utilizados?
- 9) Quais são os instrumentos ou ferramentas utilizados para avaliar o desempenho dos docentes? São usados formulários, questionários, entrevistas ou outros meios?
- 10) Como é realizada a análise dos resultados da avaliação de desempenho docente? Quem participa desse processo?
- 11) Quais são as consequências ou impactos dos resultados da avaliação de desempenho docente na carreira dos professores? Existem incentivos ou sanções associados aos resultados?
- 12) Como são fornecidos feedbacks aos professores com base nos resultados da avaliação de desempenho? Existem oportunidades de desenvolvimento profissional ou planos de melhoria?
- 13) Qual é a percepção dos docentes em relação ao sistema de avaliação de desempenho docente implementado pela direcção da escola? Quais são os pontos fortes e fracos desse sistema?
- 14) Quais são os desafios enfrentados pela direcção da escola ao implementar a avaliação de desempenho docente? Existem obstáculos ou dificuldades encontradas?
- 15) Existem planos futuros ou propostas de melhoria para o sistema de avaliação de desempenho docente na Escola Primária Completa de Namacaro?

## **ANEXOS**

## Credencial para Recolha de Dados



UNIVERSIDADE  
EDUARDO  
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Autorizo  
A directora



Credencia-se Xavier Chico Abudo<sup>1</sup>, estudante do curso  
de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação<sup>2</sup>.  
a contactar Escola Primária Completa de Namacost  
a fim de fazer a recolha de dados para produção<sup>3</sup>  
de Monografia.<sup>4</sup>

Maputo, 15 de Junho de 2023<sup>5</sup>

A Directora Adjunta para Graduação

Nilza A. J. César

Mestre Nilza Aurora Tarcisio César

(Assistente)

<sup>1</sup> (Nome do Estudante)

<sup>2</sup> (Curso que frequenta)

<sup>3</sup> (Instituição de recolha de dados)

<sup>4</sup> (Finalidade da visita)

<sup>5</sup> (Data, Mês, Ano)