



Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão de Educação

Curso de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação

Monografia

Impacto da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional do docente: Caso da Escola Primária 1° e 2° Graus da Mawandla, Distrito de Magude 2015-2017

Supervisor: Mestre Alfredo Gomes

Supervisando: Emídio Samuel Cossa

Maputo, Dezembro de 2022

Emídio Samuel Cossa

Avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional do docente: Caso da Escola Primária 1° e 2° Graus da Mawandla, Distrito de Magude 2015-2017

Monografia apresentada em cumprimento parcial dos requisitos exigidos para obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação, ao Departamento de Organização e Gestão de Educação, da Universidade Eduardo Mondlane.

Supervisor: Mestre Alfredo Gomes

Maputo, Dezembro de 2022

Declaração de honra

Eu Emídio Samuel Cossa declaro por minha honra, que esta monografia é fruto do meu trabalho individual e nunca foi apresentada em nenhuma Universidade ou Faculdade para a obtenção de qualquer grau acadêmico. A mesma, é apresentada em cumprimento dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação na Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Educação, departamento de Organização e Gestão de Educação.

Emídio Samuel Cossa

2022

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha esposa Assucênia Arnaldo Muholove, às minhas filhas Lina Emídio Cossa, Emília Emídio Cossa, Cleire Emídio Cossa e Lavínia da Lucilene Emídio Cossa.

Agradecimentos

Agradeço a Deus por ter-me concedido a vida, por todas as minhas conquistas pessoais assim como profissionais e por ter colocado em meu caminho pessoas tão especiais que não mediram esforços em me ajudar durante a realização deste curso. A estas pessoas, estendo os meus sinceros agradecimentos.

Ao Mestre Alfredo Gomes, meu orientador, por ter-me acompanhado incondicionalmente durante a preparação da minha monografia, suas orientações, pelo compartilhar de conhecimentos e pelo carinho e confiança em mim dispensados desde o início dessa parceria. Aos colegas do curso, especialmente aos do grupo de estudo, Anselmo Jorge Cossa e Ricardo Chemane, que compartilharam conhecimentos e ideias.

Ao dr. Almeida Massinga, Director da Escola Primária do 1º e 2º graus da Mawandla, pela disponibilidade pronta e apoio no decurso da recolha de dados na escola, sem esquecer os professores daquela escola que fizeram parte da amostra.

À minha esposa Assucênia Arnaldo Muholove, minhas filhas Lina, Emília, Cleire e Lavínia da Lucilene, minha tia Lúcia Zamba, o meu muito obrigado pelo apoio prestado durante a minha formação e, por fim, agradeço profundamente a todos que directa ou indirectamente tornaram possível a realização deste sonho.

O meu muito obrigado.

Lista de Siglas

AD – Avaliação de desempenho

ARH - Administração dos Recursos Humanos

CRESCER - Cursos de Reforço Escolar Sistemático Contínuo Experimentais e Reflexivos

DAE - Director Adjunto da Escola

DN3 - Docente N3

DN4 - Docente N4

DRH – Departamento dos Recursos Humanos

EGFAE - Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado

INDE- Instituto Nacional de Desenvolvimento de Educação

MINEDH - Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano

PEA - Processo de Ensino e Aprendizagem

PDE- Plano de Desenvolvimento da Escola

REGFAE - Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado

R.R.H – Repartição dos Recursos Humanos

SDEJT - Serviço Distrital de Educação Juventude e Tecnologia

ZIP - Zona de Influência Pedagógica

RESUMO

A avaliação do desempenho constitui uma estratégia ou prática eficaz no desenvolvimento profissional. O estudo visa analisar a avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional do docente, procurando especificamente identificar os modelos aplicados pelos gestores da Educação na avaliação do desempenho dos docentes, caracterizar os modelos de avaliação do desempenho dos docentes, relacionar o desempenho com o desenvolvimento profissional do docente, bem como sugerir procedimentos de avaliação do desempenho que influenciam positivamente o desenvolvimento profissional dos docentes tendo em conta que a aplicação das ferramentas de avaliação do desempenho pode ajudar neste âmbito, sendo geradora de uma relação estreita entre os gestores das escolas e os docentes. Para a concretização destes objectivos, optou-se pelo cruzamento dos dois métodos de pesquisa, tendo-se feito a abordagem qualitativa de carácter exploratório e foram efectuadas entrevistas para a recolha de dados, depois seguiu a abordagem quantitativa através do preenchimento de inquéritos.

Palavras-chave: Avaliação, Desempenho, Avaliação do desempenho, Desenvolvimento, Desenvolvimento profissional

Índice

Declaração de honra	iii
Dedicatória.....	iv
CAPÍTULO I- INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Problema de estudo.....	3
1.2. Objectivos da pesquisa	3
1.2.1. Objectivo geral	3
1.2.2. Objectivos específicos:.....	3
1.3. Hipóteses da pesquisa:	3
1.4. Justificativa.....	4
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1. Avaliação do desempenho	5
2.1.1. Avaliação	5
2.1.2. Desempenho	6
2.1.3. Conceitos da avaliação de desempenho.....	6
2.1.4. Funções da avaliação de desempenho	7
2.1.5. Avaliação de desempenho nas escolas.....	8
2.1.6. Finalidades da avaliação de desempenho	8
2.2. Métodos de avaliação do desempenho.....	9
2.2.1. Método de Escala Gráfica	9
2.2.2. Método de Escolha forçada	10
2.2.3. Método de pesquisa de campo.....	11
2.2.4. Método de Incidentes Críticos	12
2.2.5. Método de comparação aos pares	12
2.2.6. Método de frases descritivas	12
2.3. Responsabilidade de avaliação do desempenho do docente	12
2.4. Desenvolvimento Profissional.....	13
2.4.1. Desenvolvimento Profissional dos docentes.	13
2.5. Influência da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional do docente.....	14
2.6. Historial da Escola	15
CAPÍTULO III – METODOLOGIA	16

3.1. Natureza da pesquisa.....	16
3.2. População e Amostra	17
3.2.1. População.....	17
3.2.2. Amostra.....	17
3.3. Técnicas ou instrumentos de recolha de dados	18
3.3.1. Entrevista	18
3.3.2. Questionário	19
3.3.3. Consulta documental	19
CAPÍTULO IV- APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	20
4.1. Apresentação dos dados.....	20
4.1.1 Consulta documental	35
4.2. Análise e interpretação dos dados.....	36
4.2.1. Entrevista	36
CAPÍTULO V- CONCLUSÕES E SUGESTOES	43
5.1. Conclusões	43
5.2. Sugestões	44
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	46
Anexos.....	48
Apêndices.....	67

CAPÍTULO I- INTRODUÇÃO

No sector da educação, as políticas educativas têm maior incidência na melhoria da qualidade das práticas educativas impostas pelas mudanças sociais. No que concerne à educação, a relação entre o sistema educativo e as exigências da sociedade fez com que as escolas passassem a estar cada vez mais sujeitas à prestação de contas e em simultâneo, a um apuramento público da qualidade do serviço que prestam.

A exigência da prestação de contas tem como objectivo, garantir aos cidadãos, níveis de satisfação às suas necessidades reais. Daí que as escolas procuram avaliar o desempenho dos docentes, explorando os seus conhecimentos, a criatividade, sensibilidade e seu compromisso.

A avaliação de desempenho está sendo utilizada pelas instituições visando analisar o desempenho dos colaboradores na execução de suas actividades, isso devido à necessidade de melhorar os resultados organizacionais, tanto em relação ao crescimento da organização quanto em relação ao desenvolvimento profissional.

De acordo com Chiavenato (1998), as práticas de avaliação do desempenho não são novas, desde que um homem dê emprego a outro, o seu trabalho passa a ser avaliado. Mesmo os sistemas formais de avaliação de desempenho não são recentes.

Segundo Chiavenato (2010), a avaliação do desempenho, é uma apreciação sistemática de cada indivíduo no cargo e do seu potencial de desenvolvimento futuro.

Neste contexto, os docentes enquanto agentes educativos de referência, não podem se isentar dessas exigências visto que há necessidade de tornarem mais visível o seu desempenho. Daí que a avaliação do desempenho dos docentes nas escolas se torna preponderante, podendo contribuir para a melhoria das práticas garantindo qualidade da educação e ensino bem como o desenvolvimento profissional dos docentes.

A reflexão sobre as políticas educativas indica que a melhoria da qualidade das práticas desenvolvidas e a avaliação do desempenho são processos interdependentes, neste sentido, a avaliação do desempenho, serve como indicador do desenvolvimento profissional. É neste contexto que se desenvolve o presente trabalho cujo tema é, “*O impacto da avaliação do*

desempenho no desenvolvimento profissional do docente: Caso da Escola Primária 1° e 2° Graus da Mawandla” (2015-2017)

Este estudo visa analisar a influência da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional no Distrito de Magude, concretamente na Escola Primária 1° e 2° graus da Mawandla, onde se apresentam cinco (5) capítulos, a saber: O capítulo I diz respeito à introdução, no qual constam a delimitação do tema, a formulação do problema da pesquisa, os objectivos da pesquisa, as hipóteses da pesquisa e a justificativa.

O capítulo II é reservado à referências bibliográficas, onde será feito o enquadramento teórico que traz algumas abordagens com perspectivas de alguns autores que sustentam o estudo bem como algumas análises críticas feitas pelo autor do trabalho.

O capítulo III, apresenta a metodologia usada para a realização do trabalho, focando os métodos, técnicas ou instrumentos de pesquisa, população e amostra.

No capítulo IV, faz-se a apresentação, análise e interpretação dos dados recolhidos na escola.

Finalmente, o capítulo V apresenta as conclusões e recomendações.

1.1. Problema de estudo.

O estudo incide no problema dos gestores das Escolas Primárias em particular da Escola Primária 1º e 2º graus da Mawandla que implementam a avaliação do desempenho dos docentes com propósito de julgar, detectar erros, irregularidades e tomar medidas administrativas sem observarem os critérios e modalidades da avaliação do desempenho, provocando uma desmotivação aos docentes e conflitos entre os gestores escolares e o corpo docente. Daí, coloca-se a questão:

Qual é o impacto da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional do docente?

1.2. Objectivos da pesquisa

1.2.1. Objectivo geral

Analisar o impacto da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional dos docentes da Escola Primária do 1º e 2º Graus da Mawandla.

1.2.2. Objectivos específicos:

- Identificar os modelos aplicados pelos gestores da educação na avaliação do desempenho dos docentes da Escola Primária do 1º e 2º Graus da Mawandla;
- Caracterizar os modelos aplicados na avaliação do desempenho;
- Descrever o impacto da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional;
- Relacionar a avaliação do desempenho com o desenvolvimento profissional dos docentes da Escola Primária do 1º e 2º Graus da Mawandla.

1.3. Hipóteses da pesquisa:

- A avaliação do desempenho proporciona um desenvolvimento profissional dos docentes.
- A avaliação do desempenho fornece à administração de recursos humanos informações para a tomada de decisões sobre salários, bonificações, promoções, treinamento e planificação de carreira;

1.4. Justificativa

A escolha deste tema para o estudo surge pelo facto de o autor ser docente e durante o exercício das suas actividades ter verificado as formas de gestão dos recursos humanos aplicadas pelos Directores das escolas, Directores adjuntos de escolas, Supervisores ao nível do Serviço Distrital e achou não serem correctas na medida em que estes avaliam o desempenho dos docentes com propósito de julgar, detectar erros e irregularidades e tomar medidas administrativas sem observarem os critérios e modalidades da avaliação do desempenho.

Outro factor da escolha do tema está relacionado com a situação dos docentes que não se beneficiam das promoções e progressões, treinamento devido à deficiência da avaliação do seu desempenho.

O autor escolheu a Escola Primária 1º e 2º Graus da Mawandla pelo facto de ser uma escola com muitos docentes que concluíram o nível médio há quatro anos e continuam na carreira de DN4, outros concluíram a licenciatura, mas estão na carreira de DN3 e alguns estão há muito tempo no mesmo escalão.

Este estudo pode ter um contributo para os gestores da educação (Supervisores), visto que poderá permitir que eles estejam informados sobre os modelos de avaliação do desempenho que podem ajudar a recolher informações sobre o desempenho dos docentes no decurso das suas actividades.

Ajuda também na identificação dos pontos fortes e fracos de modo a se traçar estratégias para a melhoria das suas práticas. Permite o acompanhamento do desempenho dos docentes e do seu desenvolvimento profissional facilitando aos gestores, o levantamento das necessidades de treinamento e tomada de decisões sobre promoções e progressões.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Avaliação do desempenho

As práticas de avaliação de desempenho não são novas. De acordo com Chiavenato (1998), desde que um homem dê emprego a outro, o seu trabalho passa a ser avaliado. Mesmo os sistemas formais de avaliação do desempenho não são recentes.

De acordo com Chiavenato (1998), no século IV, antes de Cristo, Santo Inácio de Loyola utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das actividades e, principalmente, do potencial de cada um dos seus jesuítas que partiam para as suas missões religiosas nos países colonizados, e que eram submetidos a processos de avaliação sobre a sua actuação.

Em 1842, o serviço público Federal dos Estados Unidos implementou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos funcionários. E que em 1880, foi o exercito Americano que também veio a desenvolver o seu sistema. Já em 1918, a General Motors já tinha um sistema de avaliação para os seus executivos. Só após a Segunda guerra mundial é que o sistema de Avaliação de Desempenho teve uma ampla divulgação entre as empresas (Chiavenato 1998).

Já no início do século XIX, a gestão das organizações começou a ser teoricamente elaborada e sistematizada, é que a avaliação de desempenho surgiu como elemento de gestão de pessoas (Latham & Wexley 1981).

Para se compreender melhor sobre o significado da avaliação de desempenho, deve-se analisar separadamente os termos avaliação e desempenho de forma a entender o seu significado e utilidade. Daí que são necessárias abordagens sobre “Avaliação” e “Desempenho “, tendo em conta as perspectivas de vários autores.

2.1.1. Avaliação

Avaliação é uma análise considerada sistemática da operação ou dos resultados de uma política ou programa em confronto com os padrões implícitos ou explícitos com objectivo de contribuir para o aperfeiçoamento desse programa ou política. Também pode se afirmar que a avaliação é a apreciação ou estimativa do valor de alguma coisa ou trabalho.

Para Kraemer (2006), avaliação vem do latim e significa dar valor ou mérito ao objecto em pesquisa, junção do de avaliar ao de medir os conhecimentos adquiridos pelo indivíduo.

Segundo Lucena (1992), a avaliação é a verificação formal e permanente dos resultados alcançados comparados com os padrões de desempenho estabelecidos.

2.1.2. Desempenho

Desempenho é o comportamento real do colaborador em face de uma expectativa ou de um padrão de comportamento estabelecido pela organização.

2.1.3. Conceitos da avaliação de desempenho

A avaliação de Desempenho é entendida como um processo de comparação entre o resultado efectivo e o resultado esperado do trabalho de uma pessoa ou de um grupo dentro da organização.

Assim, a avaliação de desempenho é a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do colaborador entre a expectativa de desempenho definida com a organização e o seu desempenho real (Siqueira, 2002).

Para Chiavenato (2010), a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento. Toda a avaliação significa um processo de estimar ou julgar o valor, a excelência ou as qualidades de alguma pessoa.

Para Pontes (1999), a avaliação do desempenho é um método que visa estabelecer um contrato com os funcionários referentes aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo-os quando necessário e avaliar os resultados conseguidos.

Por sua vez, Marras (2002) considera avaliação de desempenho como um instrumento valioso e importante na administração de recursos humanos, na medida em que reporta o resultado de um investimento em uma trajectória profissional com retorno recebido pela organização.

Pacheco (2011) reforça a ideia de que a avaliação de desempenho consiste sempre na determinação dos méritos e dos defeitos. Às vezes é muito mais, mas a sua função essencial é a

de estabelecer o mérito de algo. Essa é a sua primeira finalidade e, conseqüentemente, exige do avaliador uma tomada de posição.

Toda organização precisa ter uma equipe coesa, motivada, capacitada e comprometida com os objectivos organizacionais, e para isso é necessário que a organização tenha um sistema de avaliação de desempenho baseado na participação efectiva do colaborador na organização, e não apenas um sistema feito de forma unilateral e superficial, baseado apenas na opinião dos superiores hierárquicos, ela deve cingir em aspectos concretos da vida do colaborador dentro da instituição.

2.1.4. Funções da avaliação de desempenho

Para Estrela e Nóvoa (1999), a avaliação deixou de servir para julgar, ou para provar, o que quer que seja. Ela serve, sim, para actuar, estando, assim, avaliação estreitamente ligada a tomadas de decisão. Deste modo, a avaliação de desempenho pode servir, para se decidir se determinada pessoa reúne, ou não, as condições para ser promovida e assumir determinado cargo.

No que se refere à avaliação do desempenho docente, Figari (2007) considera que esta se insere na lógica de regulação do sistema educativo, uma vez que os docentes constituem um dos seus pilares fundamentais. Deste modo, a avaliação do desempenho contribui para a sua valorização profissional, responsabilizando-os pela melhoria do ensino e pela eficácia do sistema de ensino. Tendo, assim, como principal finalidade melhorar o ensino e a aprendizagem, aumentar o sucesso dos alunos e tornar o ensino mais eficaz desenvolvendo desta forma a organização que é a escola.

Para Hargreaves e Fullan (1992), a carreira docente caracteriza-se como um processo de formação permanente e de desenvolvimento pessoal e profissional que não abrange apenas os conhecimentos e competências construídos na formação, mas também a pessoa que ele é com todas as suas crenças, idiosincrasias e histórias de vida, e o contexto em que exerce a actividade docente.

Dessa forma, é importante conciliar o desenvolvimento do professor com o desenvolvimento organizacional da escola, num processo contínuo, ao longo da vida, que deve responder aos interesses dos professores e da escola, deve ser credível e diferenciado, de acordo com as necessidades específicas dos professores e da sua etapa de desenvolvimento profissional.

Pretende-se, assim, que o professor venha a adoptar uma postura de aprendente, escolhendo o desenvolvimento profissional como uma aprendizagem permanente, durante todo o seu percurso profissional.

2.1.5. Avaliação de desempenho nas escolas

Na Educação, o aprofundamento da relação entre o sistema educativo e a sociedade fez com que as escolas passassem a estar cada vez mais sujeitas às exigências sociais e, em simultâneo, a um apuramento público da qualidade do serviço que prestam. A prestação de contas passou a ser uma exigência social, tendo como objectivo garantir aos cidadãos níveis de satisfação adequados às suas necessidades reais.

Neste contexto, os docentes, enquanto agentes educativos de referência, não podem se isentar dessas exigências, sendo necessário tornar mais visíveis aquilo que fazem. É nesse sentido que a avaliação do desempenho dos docentes nas escolas se torna preponderante, sobretudo se for concebida e concretizada como prática potenciadora de desenvolvimento profissional e organizacional, capaz de contribuir para a melhoria da qualidade da educação e ensino.

2.1.6. Finalidades da avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho, quando bem planeado, coordenado, traz benefícios para todos os intervenientes no processo, assim como para a própria instituição.

Na perspectiva de vários autores, a avaliação do desempenho tem várias finalidades destacando as seguintes:

- Melhorar a produtividade do indivíduo à medida que esta avaliação é aceite pelo funcionário e pela organização;
- Fornecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional dos funcionários;
- Fornecer à Administração de Recursos Humanos (ARH), informações para tomada de decisões sobre salários, bonificações, promoções, demissões, treinamento e planificação de carreira, proporcionando o desenvolvimento do pessoal;
- Analisar o desempenho do colaborador dentro do cargo ocupado, contribuindo assim para o alcance das metas e objectivos estabelecidos;

- Ajudar na identificação das causas do mau desempenho ou insatisfatório, possibilitando sua correcção com a participação do colaborador avaliado;
- Permitir condições de medição do potencial humano no sentido determinar sua plena aplicação;
- Definir o grau de contribuição de cada colaborador e a eficácia dos programas de treinamento;
- Para a organização, a avaliação de desempenho tem como finalidade avaliar o seu potencial humano a curto, médio, e longo prazo e definir o nível de contribuição que cada membro está tendo na organização identificando o pessoal que necessita de treinamento em determinadas áreas de actividade e selecciona os empregados com condições de promoção ou transferências.

2.2. Métodos de avaliação do desempenho

O problema de avaliar o desempenho de contingentes de pessoas dentro das organizações, conduziu a soluções que se transformaram em métodos de avaliação populares. São os chamados métodos tradicionais de avaliação do desempenho.

Esses métodos variam de organização para outra, pois cada organização tende a construir seu próprio sistema para avaliar o desempenho do seu pessoal.

Segundo Chiavenato (1993), a avaliação do desempenho humano pode ser efectuada por intermédio de métodos que podem variar intensamente, não só de uma organização para outra, mas dentro da mesma organização, quer se trate de níveis diferentes de pessoal ou de áreas de actividades diversas.

Ainda segundo o mesmo autor, existem vários métodos tradicionais de avaliação de desempenho usados nas organizações.

2.2.1. Método de Escala Gráfica

De acordo com Chiavenato (1994), o método de Avaliação de desempenho mais antigo, utilizado, divulgado e simples é o da escala gráfica.

Trata-se de um método que avalia o desempenho das pessoas através de factores de avaliação previamente definidos e graduados. Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os factores de avaliação de desempenho, enquanto as colunas em sentido vertical representam os graus de variação daqueles factores. Os factores são previamente seleccionados para definir em cada colaborador as qualidades que se pretende avaliar.

Para Gil (2001), o método de escalas gráficas consiste num formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os factores que estão sendo avaliados e as colunas os graus de avaliação.

O mesmo autor, ainda explica que os factores correspondem às características que se deseja avaliar em cada empregado. Cada factor é definido de maneira clara, sintética e objectiva. Os graus de variação, por sua vez, indicam o nível de satisfação do desempenho do empregado em relação a cada um dos factores. As escalas gráficas constituem o método mais utilizado e apresentam resultados mais confiáveis que os obtidos nos relatórios, porém não oferece maiores esclarecimentos acerca de necessidades de treinamento, potencial de desenvolvimento, entre outros.

2.2.2. Método de Escolha forçada

O método de escolha forçada foi desenvolvido durante a Segunda Guerra Mundial para a escolha de oficiais a serem promovidos. Esse método, aplicado experimentalmente, possibilitou resultados amplamente satisfatórios, sendo posteriormente adaptado e implantado em várias empresas.

Gil (2001) diz que o método de escolha forçada, consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos mediante a escolha de frases que descrevem seu desempenho individual. Desta maneira, o avaliador recebe formulários organizados em blocos de duas ou quatro frases. Em cada bloco, ele deverá forçosamente escolher uma ou duas que melhor se aplicam ao desempenho do empregado avaliado.

Segundo o mesmo autor, este método pode ser apresentado de maneiras diversas, porém a mais comum consiste em apresentar, em cada um, duas frases positivas e duas negativas. O avaliador, ao analisar o empregado, escolhe a que mais se aplica e a que menos se aplica a seu desempenho. Para Chiavenato (2004), este método consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento.

O avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas frases em cada bloco que mais se aplicam ao desempenho do funcionário avaliado. Ou então, escolher a frase que mais represente o desempenho do funcionário e a frase que mais se distancia dele.

2.2.3. Método de pesquisa de campo

Segundo Chiavenato (2004), o método de pesquisa de campo consiste na avaliação do desempenho com base em entrevistas de um especialista em avaliação com o superior imediato, através das quais se avalia o desempenho dos seus subordinados, levantando-se as causas, as origens e os motivos de tal desempenho, por meio de análise de factos e situações.

Chiavenato (2004) aponta que o roteiro da pesquisa é realizado da seguinte forma:

- Avaliação inicial: nesta avaliação o desempenho de cada funcionário é inicialmente avaliado como mais que satisfatório, satisfatório ou insatisfatório;
- Análise suplementar: com base nos dados da avaliação inicial, realiza-se outra com maior profundidade onde são respondidas perguntas que justifiquem o desempenho de cada funcionário;
- Análise profunda: a partir dos dados da análise suplementar procura-se elucidar providencias que sejam capazes de corrigir os desempenhos insatisfatórios e incentivar os satisfatórios;
- Planeamento: são realizados planos que se converteram posteriormente em acções com o intuito de melhorar constantemente o desempenho e a produtividade;
- Acompanhamento: nesta fase, realiza-se o acompanhamento posterior dos resultados.

Chiavenato (2004) diz que neste método há alguns factores positivos como: proporciona profundidade na avaliação do desempenho; envolve responsabilidade dos gerentes e especialista na avaliação do desempenho.

Porém, há factores negativos como: custo operacional elevado por exigir assessoria de especialista; pouca participação do avaliado, tanto na avaliação como nas providências; processo de avaliação lento e demorado.

2.2.4. Método de Incidentes Críticos

O método de incidentes críticos, se baseia no facto de que no comportamento humano existem certas características extremas capazes de levar a resultados positivos (Sucessos) ou negativos (Fracassos). É um método pelo qual o Supervisor imediato observa e regista os factos excepcionalmente positivos e negativos a respeito dos seus subordinados (França 2008).

2.2.5. Método de comparação aos pares

O método de comparação aos pares compara dois a dois colaboradores de cada vez, e se anota numa coluna aquele que é considerado melhor quanto ao desempenho.

Neste método, também podem-se utilizar factores de avaliação. Assim, cada folha do formulário será ocupada por um factor de avaliação do desempenho (França 2008).

2.2.6. Método de frases descritivas

Este método é ligeiramente diferente do método de escolha forçada apenas por não exigir obrigatoriedade na escolha de frases.

O método de frases descritivas no qual o avaliador assinala simplesmente as frases que caracterizam o desempenho do subordinado e as que realmente demonstram o oposto do seu desempenho (Chiavenato 1993).

2.3. Responsabilidade de avaliação do desempenho do docente

De acordo com Caetano (2007), a responsabilidade pelo processo de verificação, mediação e acompanhamento do desempenho humano é atribuída a diferentes órgãos dentro da Organização de acordo com a política de Recursos Humanos dessa organização, mas geralmente, tem sido o chefe imediato a avaliar o seu subordinado, também pode ser avaliado pelos colegas, mas a fonte mais privilegiada para este fim é a chefia.

Baseando se neste pressuposto, a responsabilidade da avaliação do desempenho dos docentes deve ser atribuída aos gestores das Escolas, visto que são os gestores que estão directamente ligados aos docentes, neste caso os Directores das Escolas e Directores adjuntos das Escolas

2.4. Desenvolvimento Profissional

O desenvolvimento é um processo contínuo que deve ser estabelecido desde o início da carreira do indivíduo e tem foco em melhorar habilidades e procedimentos realizados por ele.

Desenvolvimento profissional é o conjunto das atitudes e construções que levam os indivíduos a superar seus desafios e seguir em jornadas de sucesso e realizações. Porém, as Organizações têm grande responsabilidade nesse desenvolvimento afinal, elas devem fornecer insumos e incentivos para que o indivíduo esteja em constante crescimento e desenvolvimento.

2.4.1. Desenvolvimento Profissional dos docentes.

No sector da Educação, o desenvolvimento profissional pode ser adquirido pelos docentes de diversas formas, sejam cursos profissionalizantes, capacitações, formações em exercício, jornadas pedagógicas onde se desenvolve a troca de experiências, vivência, consultorias e mais.

Segundo Chiavenato (2000), o desenvolvimento profissional na educação, visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo, proporcionando os conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo actual.

O desenvolvimento profissional ao longo do tempo, permite que o docente construa e reconstrua o seu conhecimento. Segundo Day (1999), o desenvolvimento profissional dos docentes é um processo pelo qual, individualmente e colectivamente, os mesmos revêem, renovam e aumentam seu engajamento em tanto que agentes de mudança.

Para Latham e Wexley (198), o desenvolvimento profissional significa uma diversidade de formas de aprendizagem profissional onde os docentes se dedicam livremente e prevêem soluções para problemas ou concebem novas práticas e novas compreensões da situação em que seu trabalho tem lugar.

Há que salientar que existe uma relação de dependência entre o desenvolvimento profissional e recursos humanos uma vez que, no desenvolvimento profissional as pessoas adquirem novos conhecimentos através de formações para melhorar a qualidade dos serviços prestados pela organização e as organizações devem garantir motivação dos recursos humanos através da

mudança de carreiras profissionais, promoções, progressões e outros incentivos como confiança para exercer cargo de direcção ou chefia.

Segundo o n° 1 do artigo 60 do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE), os funcionários e agentes do estado devem desenvolver através de formação e aperfeiçoamento as suas qualidades técnico-profissional. Este artigo, é coadjuvado no mesmo estatuto com a alínea d) do artigo 41 que garante a promoção de formação contínua aos funcionários para a auto realização e melhoria constante da prestação de serviço.

Para Hargreaves e Fullan (1992), a carreira docente caracteriza-se como um processo de formação permanente e de desenvolvimento pessoal e profissional que não abrange apenas os conhecimentos e competências construídos na formação, mas também a pessoa que ele é com todas as suas crenças, histórias de vida e o contexto em que exerce a actividade docente.

Pretende-se, assim, que o docente venha a adoptar uma postura de aprendiz, escolhendo o desenvolvimento profissional como uma aprendizagem permanente, durante todo o seu percurso profissional.

2.5. Influência da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional do docente

A avaliação do desempenho tem uma grande influência no desenvolvimento profissional do docente, visto que traz ao docente a oportunidade de receber os resultados do seu desempenho permitindo-lhe, melhorar o seu potencial de modo a obter melhores resultados em relação a prestação de serviços.

A avaliação do desempenho, oferece ao docente, oportunidade de saber como o seu superior enxerga e analisa o seu desempenho e contribui para a sua valorização profissional como docente, responsabilizando-o pela melhoria do ensino e pela eficácia do sistema de ensino.

Segundo Cruz (1998), a formação profissional contínua inclui o aperfeiçoamento, a reconversão, a reciclagem, e a promoção, sendo procedimentos indispensáveis para a evolução e percurso profissional. Os funcionários da educação, têm oportunidades para o seu desenvolvimento profissional através da troca de experiências com os mais habilitados na matéria, a planificação

conjunta de aulas ao nível do grupo de disciplina ou da classe e as práticas pedagógicas que são a via mais acessível para o desenvolvimento profissional contínuo existente.

Nesse contacto de troca de experiências, os docentes melhoram as suas práticas, ganhando mais habilidades que possam garantir a mudança de carreiras profissionais, promoções e progressões proporcionando assim o desenvolvimento profissional do docente.

2.6. Historial da Escola

A Escola Primária 1º e 2º graus da Mawandla foi construída no tempo colonial pelos padres da Ordem Dominiciliana de Portugal, no âmbito da expansão da religião católica no Distrito de Magude. Foram os padres da Igreja Católica (São Jerónimo de Magude), que na perspectiva de expandirem a religião católica no distrito de Magude, viram a necessidade de se criar uma escola onde podiam ensinar a ciência bem como a doutrina cristã, daí que, em Janeiro de 1909, criaram a escola e baptizaram com o nome de Escola da Missão de São Jerónimo de Magude, tendo iniciado as actividades de leccionação no dia 15 de Agosto de 1910 e esta data foi considerada como dia da escola. (PDE 2018).

Depois da independência nacional, em 1976, ano das nacionalizações, a escola passou a ser chamada de Escola Primária da Mawandla, nome atribuído por estar inserida na povoação de Mawandla, passando a leccionar da 1ª a 5ª Classe.

Em 1996, ascendeu ao segundo grau do ensino primário, passando a leccionar da 1ª a 7ª classe e passou a ser chamada Escola Primária 1º e 2º graus da Mawandla.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

Com a finalidade de responder aos objectivos propostos neste estudo e com base na fundamentação teórica, apresentamos a metodologia que tornou possível o estudo do problema de pesquisa: *Qual é o impacto da avaliação do desempenho n o desenvolvimento profissional do docente?*

3.1. Natureza da pesquisa

A pesquisa que se desenvolveu é da natureza qualitativa e quantitativa. Optou-se pelo cruzamento dos dois métodos com vista a recolher mais informações do que se poderia conseguir de forma isolada, significando que houve utilização conjunta das pesquisas qualitativa e quantitativa.

A pesquisa qualitativa, na reflexão de Minayo (2007), é aquela que “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenómenos que não podem ser reduzidos a operacionalização de variáveis”.

Na visão de Lakatos e Marconi (2009), a pesquisa qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece uma análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamentos. Com esta pesquisa, descrevemos e interpretamos o impacto da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional do docente: caso da Escola Primária do 1º e 2º graus da Mawandla, procurando mostrar a influência que a avaliação do desempenho pode ter no crescimento profissional do docente.

Na perspectiva de Terence e Filho (2006), a pesquisa quantitativa “permite a mensuração de opiniões, reacções, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente”. Baseando-se nesta perspectiva, pode se concluir que através da pesquisa quantitativa, quantificam-se os dados para responder um questionamento, um problema de pesquisa desde o processo de recolha de dados via questionário até ao processo de análise dos mesmos para a sua posterior apresentação.

Esta abordagem, permitiu a obtenção de dados precisos o que de certo modo facilitou a sua interpretação. É quantitativa pois valeu-se de dados estáticos e gráficos para a demonstração de alguns resultados.

3.2. População e Amostra

A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso realizado na Escola Primária 1º e 2º graus da Mawandla escolhida de forma intencional tendo em conta a realização de uma visita de trabalho na mesma. E neste caso particular, consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objectos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

O presente estudo, está ligado à pesquisa qualitativa e permitiu analisar o impacto da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional dos docentes na Escola Primária 1º e 2º Graus da Mawandla, Distrito de Magude, Província de Maputo (2015-2017)

3.2.1. População

População é um conjunto de pessoas que apresentam pelo menos uma característica em comum (Lakatos & Marconi, 2009).

A Escola Primária 1º e 2º graus da Mawandla, apresenta um universo populacional de 19, sendo 12 homens e 6 mulheres.

3.2.2. Amostra

Amostra é uma Porção ou parcela, convenientemente seleccionada do universo (população), é um subconjunto do universo (Lakatos & Marconi, 2009).

A amostra para o presente estudo foi de 13 elementos sendo 10 docentes, o Director adjunto da escola, o Director da escola e o chefe da (R.R.H) do S.D.E.J.T.

A escolha destes, baseou-se no pressuposto de que os docentes constituem o grupo dos avaliados, o Director da escola e o Director adjunto da escola são os responsáveis pela avaliação do desempenho dos docentes e o Chefe da R.R.H. é responsável pela promoção do desenvolvimento

profissional dos docentes sobre tudo nas promoções, progressões e outros benefícios como atribuição de prémios e bolsas de estudo.

A tabela a seguir faz a descrição da amostra de estudo.

Participante	Instrumentos de pesquisa	Amostra
Chefe da R.R.H	Questionário	01
Director da Escola	Entrevista	01
Directora djunto da Escola	Entrevista	01
Docentes	Questionário	10
Total	—————	13

Tabela1: *Descrição da amostra da pesquisa*

3.3. Técnicas ou instrumentos de recolha de dados

Para se averiguar e aprofundar a realidade sobre as hipóteses avançadas de que “*a avaliação do desempenho proporciona um desenvolvimento profissional aos docentes, a avaliação do desempenho fornece à administração de recursos humanos informações para a tomada de decisões sobre salários, bonificações, promoções, treinamento e planificação de carreira*”, procedeu-se à combinação de três técnicas de recolha de dados: a entrevista, o questionário e análise documental mediante uma grelha construída com base nos objectivos e problema em causa.

3.3.1. Entrevista

Relativamente à entrevista, optou-se pela entrevista não estruturada realizada com base num guião preconcebido em conformidade com os objectivos estabelecidos e dirigida ao Chefe da R.R.H ao nível do S.D.E.J.T, ao Director adjunto da escola e Director da escola, visando conhecer as acções desenvolvidas na escola que possam garantir o desenvolvimento profissional dos docentes. Este tipo de entrevista permitiu para além das questões pré-elaboradas, buscar outras ideias em relação à influência da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional dos docentes.

Foi aplicada uma entrevista não estruturada que não exige rigidez de roteiro, onde o entrevistador pode explorar mais algumas questões e tem a liberdade.

3.3.2. Questionário

Em relação ao questionário, trabalhou-se com um questionário constituído por perguntas abertas e fechadas procurando responder os objectivos preconizados e foi dirigido aos docentes da escola que fazem parte da amostra de estudo.

O uso do questionário, permitiu recolha de dados através de uma série ordenada de perguntas, que foram respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

3.3.3. Consulta documental

Um dos aspectos para o de caso é a possibilidade de utilizar varias fontes das quais pode-se obter informações sobre o conteúdo em estudo. Deste modo, a recolha documental centrou-se em documentos relevantes para o estudo, fornecidos pela direcção da escola.

A consulta documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tabelas estatísticas, relatórios, documentos oficiais, etc. (Fonseca, 2002, p. 32). Nesta técnica foram consultados vários documentos como: os mapas do aproveitamento pedagógico que espelham o desempenho de cada docente baseando se no rendimento pedagógico dos alunos, fichas de assistência de aulas e fichas de classificação dos docentes, Livros de turmas, livro de ponto, despachos de mudança de carreira, promoções e progressões.

A escolha do cruzamento das duas abordagens (qualitativa e quantitativa), deveu-se ao facto do reconhecimento das vantagens e limitações de cada uma, procurando, assim, uma complementaridade de modo a tornar mais rica a confrontação do que são as concepções de vários autores e os dados obtidos da população escolhida como objecto de estudo.

Todavia, integrou-se o estudo dentro das pesquisas qualitativas, uma vez que o nosso objectivo não era a comprovação através de dados estatísticos, mas sim, através de uma interpretação dos dados de forma integrada, tendo em conta os conhecimentos dos sujeitos e das concepções de vários autores que têm discutido sobre este tema.

CAPÍTULO IV- APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

4.1. Apresentação dos dados

Para se levar a cabo esta pesquisa, foram aplicados três instrumentos de recolha de dados, sendo a entrevista, o questionário, e a consulta documental.

A entrevista foi aplicada ao chefe da Repartição dos Recursos Humanos do S.D.E.J.T., aos Director adjunto e Director da Escola Primária do 1º e 2º graus da Mawandla com objectivo de conhecer as acções desenvolvidas na escola para o desenvolvimento profissional dos docentes, permitindo com que para além das questões pré-elaboradas, buscar outras ideias em relação à influência da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional dos docentes

Em relação ao questionário, trabalhou-se com um questionário constituído por perguntas abertas e fechadas onde os inquiridos a reponderam por escrito sem a presença do inquiridor. O questionário foi aplicado aos docentes da escola que fizeram parte da amostra de estudo.

Quanto à consulta documental, os dados sobre a avaliação do desempenho e desenvolvimento profissional dos docentes foram obtidos na base dos documentos fornecidos pela direcção da escola. Nesta técnica foram consultados os mapas do aproveitamento pedagógico, fichas de assistência de aulas, fichas de classificação dos docentes, documentos de controlo da assiduidade e pontualidade (livros de turmas e livro de ponto), despachos que indicam promoções e progressões dos docentes e a sua influência na bonificação de salário dos docentes.

A escolha do cruzamento das três técnicas de recolha de dados deve-se ao facto de se reconhecer as vantagens e limitações de cada uma, procurando assim, uma complementaridade de modo a tornar mais rica a confrontação dos dados obtidos no terreno com as concepções de vários autores.

Dados da entrevista do chefe da Repartição de Recursos Humanos do S.D.E.J.T de Magude

Segundo o chefe da Repartição dos Recursos Humanos, avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa na função e de seu potencial de desenvolvimento futuro.

Afirmou ainda mais que toda a avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, excelência, as qualidades de alguma pessoa. Disse ainda mais que a avaliação de desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente com certa continuidade nas organizações.

“Avaliação é um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação, etc.”. (Chefe dos recursos humanos).

Quanto aos objectivos da avaliação do desempenho dos docentes, respondeu que ajuda na adequação do indivíduo na função, treinamento, promoções, incentivo salarial ao bom desempenho, auto-aperfeiçoamento dos docentes, estimativa do potencial de desenvolvimento dos docentes, estímulo a maior produtividade.

Segundo ele, os objectivos fundamentais da avaliação do desempenho podem ser apresentados em três facetas: Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação; Permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo da forma da administração; Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efectiva a todos os docentes da escola, tendo em vista, d um lado, os objectivos da organização e, de outro os objectivos individuais.

De acordo com as declarações do gestor dos recursos humanos do sector da Educação no Distrito de Magde, no mesmo Distrito a avaliação do desempenho dos docentes é realizada trimestralmente, isto é, no fim de cada trimestre e no fim do ano faz-se a média anual baseando se nos resultados obtidos em cada trimestre no decurso do ano lectivo.

Em relação aos aspectos que deviam ser melhorados no processo da avaliação do desempenho de modo a propiciar a melhoria de qualidade na prestação de serviços disse que no mundo da tecnologia da informática, deviam ser introduzidas plataformas para avaliação do desempenho que apresentam várias dimensões, incluindo autonomia, iniciativa, tomada de decisão, planeamento e produtividade, permitindo avaliar quotidianamente o desempenho dos docentes.

Isso permitiria que as pessoas conectadas com o sistema, possam se automonitorar e saberem exactamente quando e como corrigir suas fraquezas e inadequações.

Em resposta à questão, Quais são os benefícios que a avaliação do desempenho pode propiciar aos docentes disse que os docentes passam a conhecer a regra de jogo, ou seja, aspectos de comportamento e de desempenho que a instituição valoriza em seus funcionários (docentes), conhecem as expectativas dos seus superiores hierárquicos a respeito do seu desempenho e seus aspectos fortes e fracos, segundo a avaliação do chefe, conhecem as providências que o chefe está tomando quanto à melhoria do seu desempenho (programas de treinamento, estágios, formações em exercício, etc.) e as que ele próprio, o docente, deve tomar por conta própria (autocorreção, formação a conta própria, mais atenção no seu trabalho, etc.).

De acordo com o chefe dos recursos humanos, são desenvolvidas várias acções com vista ao desenvolvimento profissional dos docentes tendo destacado as formações e capacitações.

Caracterizando a formação, disse que fornece conhecimentos a médio e longo prazo permitindo a evolução na carreira, tomando como exemplo os docentes com a formação de 10^a Classe +1 ano (DN4), são submetidos a uma formação em exercício realizada nos núcleos pedagógicos considerada de 10^a Classe + 2 anos para a obtenção da categoria de DN3.

Em relação a capacitação, disse tratar-se da aquisição de conhecimentos de curta duração. Pode ser através dos seminários, oficinas pedagógicas, etc.

Quanto aos incentivos, o gestor dos recursos humanos disse que ao nível do Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Magude são atribuídas bolsas de estudo aos docentes com melhor desempenho, são premiados, são promovidos de escalões assim como são confiados para exercer cargos de Direcção e chefia.

“A título de exemplo dos incentivos disponibilizados pelo S.D.E.J.T, para além dos que já foram mencionados, no ano de 2019, três docentes que foram destacados com melhor desempenho, beneficiaram-se de terrenos para a construção das suas residências”. (Chefe dos recursos humanos).

Procurando responder a pergunta: Acha que a avaliação de desempenho pode contribuir no desenvolvimento profissional dos docentes? Respondeu positivamente e justificando o seu

posicionamento, disse que o docente, conhecendo os resultados do seu desempenho pode ficar motivado, ganhando vontade de melhorar as suas práticas através das suas iniciativas e criatividade assim como das experiências adquiridas dos outros colegas que possam-lhe permitir alcançar outros patamares do desempenho profissional.

“É com a avaliação do desempenho que se pode conhecer os resultados do desempenho dos docentes e se tiver obtido uma boa classificação nos últimos dois anos, tem direito de progredir ou ser promovido”. (Chefe dos recursos humanos).

Dados da entrevista ao Director da Escola

O Director da escola, afirma ter conhecimento sobre avaliação do desempenho e entende que é um processo que consiste em analisar o desempenho de cada pessoa em função das actividades desempenhadas olhando para as metas e resultados a serem alcançados e do potencial de desenvolvimento.

“É na base da avaliação do desempenho que os gestores podem informar-se do desempenho dos funcionários, descobrindo os pontos fortes e fracos de modo a traçar estratégias para superar as dificuldades que o funcionário possa apresentar”. (Director da Escola).

O Director da escola, avalia o desempenho dos docentes da sua escola e essa avaliação é feita diariamente visto dia pois dia faz um acompanhamento do exercício das actividades de cada docente, da pontualidade e assiduidade e essa avaliação ditará a classificação feita em cada final do trimestre, onde é preenchida uma folha de classificação dos docentes tendo em conta os resultados obtidos durante o acompanhamento diário das actividades dos docentes.

Os docentes da escola são informados sobre o seu desempenho visto que depois da avaliação o Director da escola senta com o docente avaliado falando dos pontos fortes observados sem se esquecer dos pontos fracos e propor medidas de superação dos pontos fracos. Afirmou ainda que a avaliação do desempenho só poderá ter efeitos positivos se o docente avaliado encerrar as observações feitas como formas de melhorar as suas práticas.

O desempenho dos docentes da Escola Primaria do 1° e 2° graus da Mawandla é bom segundo o Director da escola, visto que existem varias evidências que indicam o bom desempenho dos docentes.

“Os docentes cumprem com os seus deveres preconizados no regulamento do ensino básico (REGEB), seguem também o que está legitimado no Estatuto geral dos funcionários e agentes do estado (EGFAE), instrumentos que orientam de certa forma o exercício das funções, a conduta e postura do docente daí que eles têm um bom desempenho”. (Director da Escola)

O Director da escola afirmou que ao avaliar o desempenho dos docentes deve-se ter como finalidade verificar se o docente está exercendo devidamente ou não as suas funções, isto é, se estão alcançando os objectivos ou não e em casos de se identificar dificuldades e procurar formas de ajudar o docente de modo a superar as suas dificuldades melhorando desta forma as suas práticas garantindo desta forma o seu desenvolvimento profissional.

Para garantir o desenvolvimento profissional dos docentes são realizadas várias actividades como, assistência mútua de aulas, a planificação conjunta, a elaboração do material concretizador, promoção das formações contínuas, jornadas pedagógicas, progressões e promoções dos docentes.

“A Direcção Nacional de formação de professores e técnicos de educação leva a cabo um sistema de desenvolvimento profissional contínuo de professores através de um modelo denominado CRESCER (Cursos de Reforço Escolar Sistemático Continuo Experimentais e Reflexivos)”. (Director da escola).

A avaliação do desempenho pode influenciar o desenvolvimento profissional do docente à medida que permite que tanto o docente avaliado como o gestor avaliador se informarem sobre as dificuldades e sucessos do docente e em casos das dificuldades traçar se estratégias de melhorias para o desenvolvimento profissional do docente podendo o docente progredir ou ser promovido profissionalmente.

A avaliação do desempenho tem um papel muito importante nas escolas, pois permite a identificação de problemas de supervisão de pessoal, de integração do pessoal a organização ou ao cargo que ocupa, discordâncias, de desaproveitamento do pessoal com potencial determinação e no desenvolvimento de uma política adequada de recursos humanos às necessidades da organização. Fornece à Administração dos Recursos Humanos (ARH), informações para tomada de decisões sobre salários, bonificações, promoções, demissões, treinamento e planificação de carreira, proporcionando o desenvolvimento do pessoal. Ajuda a identificar as causas do mau desempenho/ou insatisfatório, possibilitando sua correcção com a participação do colaborador

avaliado. Possibilita também, definir o grau de contribuição de cada colaborador, identificar a eficácia dos programas de treinamento.

Dados da entrevista ao Director Adjunto da Escola

O Director adjunto da escola, apresentou a sua percepção em relação ao conceito da avaliação do desempenho, afirmando que avaliação do desempenho refere-se ao processo que visa verificar o desempenho do indivíduo no exercício das suas funções tendo em conta os resultados alcançados e os resultados esperados.

“É com base na avaliação do desempenho que os gestores das escolas podem obter informações sobre o decurso correcto e incorrecto das actividades realizadas pelos docentes assim como descobrir se estão alcançando os objectivos traçados no sector da Educação”. (DAE).

Questionado sobre o que pretende ao avaliar o desempenho dos docentes disse que avalia o desempenho dos docentes com propósito de verificar se o docente está exercendo devidamente as suas funções e o nível do cumprimento dos objectivos esperados assim como identificar docentes com dificuldades para poder accionar mecanismos para ajudar a melhorar as suas práticas e planificar treinamentos para os docentes que necessitam de treinamento, ajuda na tomada de decisões sobre promoções e progressões.

Em relação aos instrumentos que têm usado para avaliar o desempenho dos docentes disse que usa vários instrumentos destacando as fichas de assistência de aulas nas quais regista todas as constatações tidas durante o decurso da aula, livros de ponto e de turma onde procura avaliar o docente em relação a sua pontualidade e assiduidade, Mapas do aproveitamento pedagógico onde avalia o desempenho do docente tendo em conta o rendimento pedagógico dos alunos. Usa também a ficha de avaliação do desempenho na qual faz o acompanhamento trimestral do desempenho do docente que culminara com a classificação final do fim do ano.

Quanto ao período da avaliação do desempenho dos docentes, o Director adjunto da escola afirmou que a avaliação do desempenho é efectuada diariamente apesar de a classificação ser trimestral e no final do ano determina se a classificação final de acordo com o desempenho do docente.

“A avaliação do desempenho dos docentes é diária e termina com a classificação anual depois da classificação trimestral. A classificação anual é o resultado da avaliação feita durante o

acompanhamento diário do decurso das actividades do docente partindo assiduidade, pontualidade, competências demonstradas pelo docente”.(DAE).

Segundo o Director adjunto, todos os docentes são informados sobre os resultados do desempenho. Depois da avaliação do desempenho do docente, o docente avaliado recebe do avaliador, a ficha de avaliação do desempenho onde por sua vez observa o que o seu superior enxerga sobre o seu desempenho e dando o seu comentário depois assina a ficha e devolve ao avaliador.

“Considerando os aspectos verificados durante o acompanhamento do desempenho do docente no exercício das suas funções e cumprimento das normas, é preenchida a ficha de avaliação do desempenho e entregue ao docente avaliado o qual vê os resultados da avaliação do seu desempenho depois faz um comentário e por fim assina a ficha e devolve ao avaliador”. (DAE).

Quanto aos resultados da avaliação do desempenho dos docentes, o DAE afirmou que são bons visto que muitos docentes têm obtido resultados desejáveis

Segundo o Director adjunto da escola, são realizadas várias actividades na escola assim como ao nível da ZIP de modo a se garantir a melhoria do desempenho dos docentes onde citou algumas das quais, as oficinas pedagógicas, formações contínuas, elaboração e aplicação do material concretizador, planificação conjunta, assistência e análise reflexiva de aulas. Estas actividades, permitem que entre os docentes haja troca de experiências.

Entrevistado o DAE, disse haver uma relação de dependência, visto que, segundo ele, a avaliação do desempenho fornece informações para tomada de decisões sobre salários, bonificações, promoções, demissões, treinamento e planificação de carreira, proporcionando desta forma o desenvolvimento do profissional dos docentes.

Segundo o DAE, para garantir o desenvolvimento profissional dos docentes são realizadas várias acções como a promoção das formações contínuas, jornadas pedagógicas, progressões e promoções dos docentes, mudanças de carreira.

Dados do questionário de inquérito aos docentes

Com o questionário de inquérito foi possível obter informações sobre as percepções dos docentes inquiridos em relação à influência da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional dos docentes.

O inquérito foi aplicado a 10 docentes num total de 15 docentes existentes na Escola Primária 1º e 2º graus da Mawandla. Importa referir que dos 10 docentes inquiridos, 6 são homens e 4 mulheres.

Os dados recolhidos através do inquérito, indicam que os docentes possuem formação psicopedagógica e todos os docentes inquiridos já ouviram falar da avaliação do desempenho.

Docente A

O docente A, afirmou que a avaliação de desempenho é um método que consiste em verificar até que ponto o funcionário exerce as suas actividades, tendo em consideração os objectivos desejados pela instituição.

Para este docente, a avaliação de desempenho dos docentes é feita diariamente e culmina com a classificação feita em cada final do trimestre.

“A avaliação do desempenho do docente é feita no final de cada trimestre, considerando a avaliação feita diariamente através do controlo da pontualidade e assiduidade, comportamento do docente, qualidade do trabalho realizado por ele, etc.”.(Docente A).

Segundo o docente A, a avaliação do desempenho é baseado nos resultados obtidos através do controlo da assiduidade e pontualidade, assistência de aulas, rendimento pedagógico dos alunos, cumprimento dos prazos, das normas e comportamento.

Em relação ao acesso dos resultados da avaliação do desempenho dos docentes, disse que depois da avaliação do desempenho, o docente é informado sobre os resultados do seu desempenho, isto é, todos os docentes da escola tem acesso aos resultados da avaliação do seu desempenho.

Em relação às actividades que são desenvolvidas na escola que podem garantir o desenvolvimento profissional dos docentes, disse que são desenvolvidas várias actividades, tendo destacado as formações contínuas, capacitações, jornadas pedagógicas, assistência de aulas acompanhadas pelas análises reflexivas das aulas.

Quanto à utilidade da avaliação do desempenho, respondeu que tem como utilidade, verificar onde estão ocorrendo as falhas no decurso das actividades dos docentes para que possam ser corrigidas.

Docente B

Para o docente B, avaliação do desempenho é um processo pelo qual se verifica até que ponto os funcionários estão alcançando os objectivos esperados, identificando os seus pontos fortes e fracos.

Segundo o docente B, a avaliação do desempenho é anual e baseia-se nas avaliações feitas em cada trimestre tendo em o acompanhamento das actividades do docente.

Afirmou ainda mais que o seu desempenho já foi avaliado muitas vezes e foi efectuada na base do controlo da pontualidade, assiduidade, disciplina, cumprimento dos prazos e normas.

Depois da avaliação do desempenho, o docente é informado sobre os resultados do seu desempenho.

“Terminada a avaliação do desempenho, o docente é dado a ficha de avaliação do seu desempenho que depois de apreciar, faz o seu comentário e assina”.(Docente B).

Para este docente, a avaliação do desempenho tem como utilidade, verificar onde estão ocorrendo as falhas no decurso das actividades dos docentes para que possam ser corrigidas.

De acordo com o Docente B, na escola são realizadas várias actividades que garantem o desenvolvimento profissional dos docentes e falou das jornadas pedagógicas, onde os docentes debatem sobre questões ligadas ao trabalho docente, trocam experiências sobre as metodologias de ensino, elaboram o material concretizador que ajuda no processo de ensino e aprendizagem, participam em formações contínuas, realizam assistências mútuas de aulas.

Docente C

Segundo o docente C, avaliação de desempenho é um processo que consiste na verificação do nível de desempenho dos funcionários, permitindo a identificando as áreas que necessitam de apoio de modo a garantir o seu desenvolvimento profissional.

“É com a avaliação do desempenho que é possível descobrir se o docente está exercendo correctamente as suas funções assim como descobrir as dificuldades e traçar estratégias para a superação das dificuldades”.(Docente C).

De acordo com este docente, a avaliação do desempenho é anual tendo em conta o acompanhamento feito diariamente.

Em relação às actividades desenvolvidas para garantir o desenvolvimento profissional do docente disse que são realizadas as oficinas pedagógicas, planificação em grupos, assistências de aulas.

Para este docente, a avaliação tem como utilidade verificar quem são os melhores docentes na escola.

Docente D

O docente D, definiu a avaliação do desempenho como sendo uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa na função e do seu potencial de desenvolvimento futuro.

Quanto à periodicidade da avaliação do desempenho do desempenho dos docentes, disse que é anual.

Respondendo as questões 8 e 9, disse que o seu desempenho já foi avaliado muitas vezes através do controlo da assiduidade e pontualidade, foi assistido a dar aulas, verificação do cumprimento dos prazos estipulados, o cumprimento dos objectivos preconizados.

Falando da utilidade da avaliação do desempenho, disse que servia para verificar onde estão ocorrendo as falhas no decurso das actividades dos docentes para que possam ser corrigidas.

“A avaliação do desempenho permite a identificação de problemas de supervisão de pessoal, fornece à administração de R H informações para tomada de decisões sobre salários, bonificações, promoções, demissões, treinamento e planificação de carreira, proporcionando o desenvolvimento do pessoal. Ajuda a identificar as causas do mau desempenho/ou insatisfatório, possibilitando sua correcção com a participação do colaborador avaliado. Possibilita também, definir o grau de contribuição de cada colaborador, identificar a eficácia dos programas de treinamento”. (Docente D).

Docente E

E relação ao conceito da avaliação do desempenho, o docente E disse ser um processo que visa estabelecer um contrato com os funcionários referentes aos resultados desejados pela instituição, acompanhando os desafios propostos e corrigindo-os quando necessário e avaliar os resultados conseguidos.

Segundo este docente, a avaliação do desempenho dos docentes na Escola Primária 1° e 2° Graus da Mawandla é feita diariamente apesar de se preencher a ficha de avaliação no final de cada trimestre onde se coloca a pontuação obtida na avaliação.

“A avaliação do desempenho dos docentes é efectuada diariamente visto que, dia pois dia, os membros de direcção da escola fazem um acompanhamento sobre a realização das actividades, pontualidade, assiduidade, disciplina a todos os docentes, tomando nota de modo a ter evidências no preenchimento da ficha de avaliação”. (Docente E).

Quanto à questão, depois da avaliação do desempenho tem sido informado sobre os resultados do seu desempenho respondeu que todos os docentes da Escola Primária 1° e 2° Graus da Mawandla são informados sobre os resultados do seu desempenho visto que, depois do preenchimento da ficha de avaliação do desempenho, o docente é solicitado para apreciar o resultado do seu desempenho, faz o seu comentário e por fim assina a ficha de avaliação.

De acordo com este docente, ao nível da escola são desenvolvidas várias actividades que garantem o desenvolvimento profissional dos docentes, tendo destacado a assistência mútua de aulas, jornadas pedagógicas, as formações contínuas, planificação dos docentes para as promoções e progressões.

Quanto à utilidade da avaliação do desempenho, disse que é de verificar se os docentes estão alcançando ou não as suas metas.

Docente F

Segundo o docente F, a avaliação do desempenho é um processo que consiste na verificação do nível do cumprimento dos objectivos, metas e normas estabelecidas numa instituição, tendo em conta o cumprido e o preconizado.

Quanto à periodicidade da avaliação do desempenho do desempenho dos docentes, disse que é anual.

“A avaliação do desempenho dos docentes aqui na escola é anual pois, no fim de cada ano, o Director da escola e o DAE, preenchem uma ficha de avaliação do desempenho onde colocam a pontuação que julgarem correspondente ao desempenho de cada docente. A pontuação atribuída a cada docente, depende dos resultados do acompanhamento do desempenho do docente feito no final de cada trimestre”. (Docente).

Segundo este docente, os docentes da Escola Primária do 1º e 2º Graus da Mawandla têm sido informados sobre os resultados do seu desempenho, pois, depois da avaliação do seu desempenho, são solicitados para apreciarem a ficha de avaliação, comentar e assinar.

Segundo ele, na escola são desenvolvidas várias actividades que visam o desenvolvimento profissional, tais como Jornadas pedagógicas onde os professores trocam experiências, as planificações em grupo, assistências mútuas de aulas, capacitações.

Quanto à utilidade da avaliação do desempenho disse que serve para verificar onde estão ocorrendo as falhas no decurso das actividades dos docentes para que possam ser corrigidas.

Docente G

Em relação ao conceito da A.D, o docente G, disse que é um mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na instituição, estabelecendo numa comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos.

De acordo com o docente G, a avaliação do desempenho dos docentes na Escola Primária 1º e 2º Graus da Mawandla é efectuada trimestralmente recorrendo ao acompanhamento feito dia pois dia.

“A avaliação do desempenho feita no final de cada trimestre é o resultado diário efectuado pelos membros da direcção da escola através do controlo do cumprimento dos objectivos, metas, normas, da disciplina, assiduidade e pontualidade”.(Docente G).

Segundo este docente, as actividades desenvolvidas na escola que possam garantir o desenvolvimento profissional dos docentes são: as jornadas pedagógicas, capacitações, formações contínuas, assistências mútuas de aulas, análise reflexiva de aulas e estudo da legislação.

Falando da utilidade da avaliação do desempenho disse que servia para verificar onde estão ocorrendo as falhas no decurso das actividades dos docentes para que possam ser corrigidas.

“É avaliando o desempenho dos docentes que é possível descobrir se o docente está exercendo correctamente as suas funções, assim como descobrir as dificuldades e traçar estratégias para a superação das dificuldades”. (Docente G).

Docente H

O docente H, entende a avaliação do desempenho como uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa na função e do seu potencial de desenvolvimento futuro.

Em relação à periodicidade da avaliação do desempenho dos docentes na escola, disse ser trimestral.

“O desempenho dos docentes desta escola, é avaliado em cada final do trimestre, baseando-se nos resultados do acompanhamento diário feito pelos dirigentes da escola sobre a situação de cada um dos docentes, em relação ao seu comportamento, habilidades, capacidades, cumprimento das normas e prazos”. (Docente H).

Respondendo a questão: Depois da avaliação do desempenho, tem sido informado sobre os resultados do seu desempenho, disse sim pois, depois da A.D, o docente tem o privilégio de apreciar a pontuação contida na ficha da avaliação de desempenho, apresentar o seu comentário e assinar.

Quanto às actividades desenvolvidas na escola que possam garantir o desenvolvimento profissional dos docentes, falou das capacitações, formações em exercício, jornadas pedagógicas, planificação das promoções e progressões.

“Com as capacitações e formações em exercício, os docentes podem desenvolver profissionalmente, pois irão renovar e reconstruir o seu conhecimento visto que incluem aperfeiçoamento, a reconversão, a reciclagem, e a promoção, sendo procedimentos indispensáveis para o crescimento profissional”. (Docente H).

De acordo com o docente H, a avaliação do desempenho tem como utilidade verificar onde estão ocorrendo as falhas no decurso das actividades dos docentes para que possam ser corrigidas.

Docente I

Para o docente I, avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa na função e do seu potencial de desenvolvimento futuro.

Respondendo as questões 6 e 7, disse que na escola Primária 1° e 2° graus da Mawandla o desempenho dos docentes é avaliado e essa avaliação é feita diariamente e culmina com a classificação feita em cada final do trimestre.

Por sua vez, o docente I afirmou que o seu desempenho já foi avaliado várias vezes. Para a avaliação do seu desempenho, houve controlo da assiduidade e pontualidade, foram assistidas e analisadas as aulas dos docentes, acompanhamento do exercício das actividades tendo em conta as normas vigentes, foi verificação do cumprimento dos prazos estipulados, o cumprimento dos objectivos preconizados, foi verificado também a capacidade de mediação dos conteúdos por parte do docente e assimilação dos mesmos por parte dos alunos, o domínio dos conteúdos por parte do docente através de assistência de aulas, foi preenchida uma ficha de avaliação do desempenho.

Segundo docente I, depois de se efectuar a avaliação do desempenho, os docentes avaliados são informados sobre os resultados da avaliação do seu desempenho de modo a reflectirem em relação ao seu desempenho dando continuidade com os pontos fortes e procurar estratégias de superar os pontos fracos que possam existir.

Em relação às actividades que garantem o desenvolvimento profissional dos docentes, disse que na escola são realizadas várias actividades tendo avançado as jornadas pedagógicas, onde os docentes debatem sobre questões ligadas ao trabalho docente, trocam experiências sobre as metodologias de ensino, elaboram o material concretizador que ajuda no processo de ensino e aprendizagem, participam em formações contínuas, realizam assistências mútuas de aulas.

Na perspectiva do docente I, a avaliação do desempenho tem como utilidade, verificar onde estão ocorrendo as falhas no decurso das actividades dos docentes para que possam ser corrigidas.

“A avaliação do desempenho permite a identificação de problemas de supervisão de pessoal, fornece à administração de R H informações para tomada de decisões sobre salários, bonificações, promoções, demissões, treinamento e planificação de carreira, proporcionando o desenvolvimento do pessoal. Ajuda a identificar as causas do mau desempenho/ou insatisfatório, possibilitando sua correcção com a participação do colaborador avaliado. Possibilita também, definir o grau de contribuição de cada colaborador, identificar a eficácia dos programas de treinamento”. (Docente I).

Docente J

Por sua vez, o docente J definiu avaliação do desempenho como sendo uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa na função e do seu potencial de desenvolvimento futuro.

Quanto à periodicidade da avaliação do desempenho dos docentes na escola disse que é diário.

“Para mim a avaliação do desempenho dos docentes é diário visto que todos os dias os dirigentes da escola fazem acompanhamento da execução das actividades de todos os docentes, incluindo outros aspectos como a pontualidade, assiduidade, disciplina, habilidades e capacidades”. (Docente J).

Segundo este docente, os docentes da Escola Primária do 1º e 2º Graus da Mawandla têm sido informados sobre os resultados do seu desempenho, pois, depois da avaliação do seu desempenho, são solicitados para apreciarem a ficha de avaliação que os resultados, faz comentário e por fim assina.

Em relação às actividades desenvolvidas na escola que possam garantir o desenvolvimento profissional dos docentes, disse que são desenvolvidas várias actividades tendo destacado as Jornadas pedagógicas onde os professores trocam experiências, as planificações em grupo, assistências mútuas de aulas, capacitações, análise reflexiva de aulas.

Quanto à utilidade da avaliação do desempenho disse que serve para verificar onde estão ocorrendo as falhas no decurso das actividades dos docentes para que possam ser corrigidas.

“É avaliando o desempenho dos docentes que é possível descobrir se o docente está exercendo correctamente as suas funções, assim como descobrir as dificuldades e traçar estratégias para a superação das dificuldades”.(Docente J).

4.1.1 Consulta documental

De acordo com os dados recolhidos nas fichas de assistência mútua entre docentes assim como das aulas assistidas pela direcção da escola, fichas de classificação ou avaliação dos docentes, nos mapas do aproveitamento pedagógico e noutros documentos que foram evidências das actividades desenvolvidas na escola ficou claro que a direcção da escola, avalia o desempenho dos docentes de várias formas de modo a garantir o desenvolvimento profissional dos docentes.

No livro de ponto e nos livros de turma foi possível notar que os docentes são assíduos e pontuais, factores que influenciam nos resultados da avaliação dos docentes.

Com base nas fichas de assistência de aulas e de classificação dos docentes, constatou-se que os docentes têm oportunidade de fazer a auto avaliação e depois de serem avaliados, são informados sobre os resultados do seu desempenho visto que depois da avaliação, os docentes recebem a ficha de classificação, verificam e fazem um comentário sobre o que acham dos resultados da avaliação do seu desempenho, fazendo também a sua auto avaliação e por fim assinam como forma de reconhecerem os resultados da avaliação.

Através dos mapas do aproveitamento pedagógico foi possível verificar que os docentes têm um bom desempenho visto que o seu desempenho reflectiu no aproveitamento pedagógico o qual varia de 78,4% a 95,6% e revela que o desempenho dos docentes foi bom.

4.2. Análise e interpretação dos dados

Feita a apresentação dos dados recolhidos com base nos três instrumentos de recolha de dados que foram aplicados, (Entrevista, questionário de inquérito, e consulta documental), neste subcapítulo, vai-se analisar os dados recolhidos, confronta-los com as perspectivas dos diferentes autores em relação à influência da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional dos docentes, obedecendo à sequência da sua apresentação.

4.2.1. Entrevista

Com a entrevista foi possível recolher dados permitindo para além das questões pré-elaboradas, encontrar outros depoimentos dos entrevistados em relação à influência da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional dos docentes.

Análise dos dados da entrevista do chefe da Repartição dos Recursos Humanos do SDEJT

Analisando as informações levantadas através da entrevista efectuada ao chefe da Repartição dos Recursos Humanos do SDEJT, os dados mostram que a sua percepção em relação á avaliação do desempenho, enquadra se na perspectiva do Chiavenato (1999), de que avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial de desenvolvimento futuro.

Quanto aos objectivos da avaliação do desempenho dos docentes, os dados revelam que ela pode ser efectuada de modo a permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação; Permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo da forma da administração; Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efectiva a todos os docentes da escola, tendo em vista, d um lado, os objectivos da organização e, de outro os objectivos individuais.

Quanto á frequência da avaliação do desempenho realizada nas escolas os dados mostram que para o chefe da RRH, é trimestral mas com uma classificação final anual baseada nos resultados obtidos nas classificações trimestrais. Segundo Chiavenato (2000), um dos aspectos mais marcantes da A.D é a sua mecânica de funcionamento, ou seja, seu processo periódico.

Notou-se que são desenvolvidas várias acções com vista ao desenvolvimento profissional dos docentes destacando as formações contínuas e capacitações, sendo as formações, para a elevação do nível permitindo a mudança de carreira e as capacitações para aquisição de conhecimentos e habilidades a curto prazo. Segundo Chiavenato (2000), o desenvolvimento profissional na educação visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo, proporcionando os conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo actual.

Constatou-se que ao nível do Serviço Distrital de Educação, Juventude e Tecnologia de Magde são atribuídos bolsas de estudo, são premiados, são promovidos de escalões assim como são confiados para exercer cargos de Direcção e chefia os docentes que tenham bom desempenho de acordo com os resultados da avaliação do desempenho. Chiavenato (2002) diz que o líder tem o papel de educador, incentivando e desenvolvendo competências que sejam estratégias para a pessoa e organização.

Análise dos dados da entrevista do Director da escola

De acordo com os dados obtidos durante a entrevista feita ao Director da escola, na Escola Primária do 1º e 2º graus da Mawandla os funcionários da escola em particular os docentes, tem conhecimento em relação à avaliação do desempenho e seu impacto no desenvolvimento profissional dos docentes.

Constatou-se que o Director da escola, entende que a A.D é um processo que consiste em analisar o desempenho de cada pessoa em função das actividades desempenhadas olhando para as metas e resultados a serem alcançados e o potencial de desenvolvimento, assim como citado por Chiavenato (2004) a avaliação do desempenho consiste em uma análise metódica do desempenho de cada pessoa em função das actividades desempenhadas pelas mesmas, além das metas e resultados a serem alcançados e do potencial de desenvolvimento.

Verificou-se que a frequência da avaliação do desempenho dos docentes, é periódica sendo que no final de cada trimestre é preenchida uma ficha de acompanhamento e avaliação dos docentes tendo em conta os resultados obtidos durante o acompanhamento diário das actividades dos docentes. Segundo Chiavenato (1998), um dos aspectos mais marcantes da avaliação de desempenho é a sua mecânica de funcionamento, ou seja, seu processo periódico.

Foi observado que os docentes da escola, são informados sobre os resultados do seu desempenho e sentem-se motivados por se informarem sobre os seus pontos fortes observados sem se esquecer dos pontos fracos e propostas das medidas de superação dos pontos fracos.

Os resultados da avaliação do desempenho dos docentes são positivos. Para Pontes (1999), o objectivo do acesso dos funcionários aos resultados da avaliação de desempenho é estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização, obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela organização, melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos, dar orientação constante sobre o desempenho em busca melhorias, e estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros da organização.

Os dados desta entrevista, mostram que ao avaliar o desempenho dos docentes deve se ter como finalidade de verificar se o docente está exercendo devidamente ou não as suas funções, isto é, se está alcançando os objectivos ou não e em casos de se identificar dificuldades, deve se procurar formas de ajudar o docente de modo a superar as suas dificuldades melhorando desta forma as suas práticas garantindo desta forma o seu desenvolvimento profissional.

Para Pontes (1999), um programa de A.D tem como finalidade melhorias voltadas a produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, através do comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela organização, além disso, deve gerar informações melhorando a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, estabelecendo um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho.

Verificou-se que a avaliação do desempenho pode influenciar o desenvolvimento profissional do docente à medida que permite que tanto o docente avaliado como o gestor avaliador se informem sobre as dificuldades e sucessos do docente e em casos das dificuldades, traçar-se estratégias de melhoria para o desenvolvimento profissional do docente.

Para se garantir o desenvolvimento profissional dos docentes, são realizadas várias actividades como, assistência mútua de aulas, a planificação conjunta, a elaboração do material concretizador, promoção das formações contínuas, jornadas pedagógicas, progressões e promoções dos docentes.

Segundo Chiavenato(2000), o desenvolvimento profissional na educação visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo, proporcionando os conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo actual.

Análise dos dados da entrevista do Director adjunto da escola

Analisados os dados obtidos na entrevista aplicada ao DAE, constatou-se que avaliação do desempenho é a verificação formal e permanente dos resultados alcançados comparados com os padrões de desempenho estabelecidos.

Notou-se que a avaliação do desempenho dos docentes é efectuada diariamente e culmina com a classificação feita em cada final do trimestre, espelhando aquilo que é o desempenho de cada docente proporcionando desta forma o seu desenvolvimento profissional como docente. Segundo Chiavenato (2000), um dos aspectos mais marcantes da avaliação de desempenho é a sua mecânica de funcionamento, ou seja, seu processo periódico.

Observou-se que ao avaliar o desempenho dos docentes pretende-se verificar se o docente está exercendo devidamente as suas funções e o nível do cumprimento dos objectivos esperados assim como identificar docentes com dificuldades para poder accionar mecanismos para ajudar a melhorar as suas práticas e planificar treinamentos para os docentes que necessitam de treinamento, ajuda na tomada de decisões sobre promoções e progressões. Para Pontes (1999), a avaliação de desempenho é um método que visa estabelecer um contrato com os funcionários referentes aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo-os quando necessário e avaliar os resultados conseguidos.

Foi possível perceber que os instrumentos que tem sido usados para avaliar o desempenho dos docentes são as fichas de assistência de aulas, livros de ponto e de turma onde procura avaliar o docente em relação a sua pontualidade e assiduidade, Mapas do aproveitamento pedagógico onde avalia o desempenho do docente tendo em conta o rendimento pedagógico dos alunos. Usa-se também a ficha de avaliação do desempenho na qual faz o acompanhamento trimestral do desempenho do docente que culminara com a classificação final do fim do ano.

Observou-se que todos os docentes são informados sobre os resultados do desempenho e os mesmos são bons.

Verificou-se que são realizadas várias actividades na escola assim como ao nível da ZIP de modo a se garantir a melhoria do desempenho dos docentes tais como as oficinas pedagógicas, formações contínuas, elaboração e aplicação do material concretizador, planificação conjunta, assistência e análise reflexiva de aulas. Estas actividades, permitem que entre os docentes haja troca de experiências. Para Hargreaves e Fullan (1992), a carreira docente caracteriza-se como um processo de formação permanente e de desenvolvimento pessoal e profissional que não abrange apenas os conhecimentos e competências construídos na formação, mas também a pessoa que ele é, com todas as suas crenças, idiossincrasias e histórias de vida e o contexto em que exerce a actividade docente.

Análise dos dados do inquérito aplicado aos docentes.

Analisando os dados obtidos através do inquérito aplicado aos docentes, mostram que a avaliação de desempenho é entendida como um processo que verifica se os objectivos traçados estão sendo alcançados ou não, verificando onde estão ocorrendo as falhas dentro do processo de trabalho para que possam ser corrigidas.

Os dados mostram que o processo da avaliação de desempenho é realizado em períodos, sendo a sua frequência trimestral, o que sugere o comprometimento dos funcionários com a escola, e, ao mesmo tempo, o comprometimento da escola com os funcionários.

Verificou-se que os docentes preocupam-se muito em conhecer os resultados da avaliação do seu desempenho e por sua vez, tem acesso a esses resultados. Para Stoffel (2000) é importante que se conscientize o funcionário que ele deve ler sua avaliação de desempenho, para que possa dar assistência às exigências de seus superiores.

Constatou-se que todos os docentes inquiridos acreditam que a avaliação de desempenho pode influenciar o desenvolvimento profissional do docente visto que traz ao docente a oportunidade de receber o feedback sobre o seu desempenho, permitindo-lhe melhorar o seu potencial de modo a gerar melhores resultados em relação a prestação de serviços. Ela contribui para a sua valorização profissional como docente, responsabilizando-o pela melhoria do ensino e pela eficácia do sistema de ensino. Oferece ao docente, oportunidade de saber como o seu superior enxerga e analisa o seu desempenho, podendo ser promovido assim como progredir.

Segundo Pontes (1999), um programa formal de avaliação do desempenho deve servir como um importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa, para levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento e como instrumento propagador de programas de qualidade e conforme o método adoptado, no próprio instrumento de gestão de qualidade.

Foi possível perceber, que o docente deve adoptar uma postura de aprendente, escolhendo o desenvolvimento profissional como uma aprendizagem permanente, durante todo o seu percurso profissional. Para Hargreaves e Fullan (1992), a carreira docente caracteriza-se como um processo de formação permanente e de desenvolvimento pessoal e profissional que não abrange apenas os conhecimentos e competências construídos na formação, mas também a pessoa que ele é, com todas as suas crenças, idiossincrasias e histórias de vida e o contexto em que exerce a actividade docente.

Segundo Chiavenato (2000), o desenvolvimento profissional na educação visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo, proporcionando os conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo actual.

Análise da consulta documental

Analisando os dados obtidos em vários documentos consultados facultados pela direcção da escola, foi possível perceber que o desempenho dos docentes tem sido avaliado e os responsáveis pela avaliação é o Director da escola e o Director adjunto da escola.

Observou-se que depois da realização do processo de avaliação do desempenho, o docente avaliado toma conhecimento dos resultados do seu desempenho visto que tanto nas fichas de assistência de aulas assim como nas fichas de acompanhamento do desempenho dos docentes e nas fichas anuais de avaliação do desempenho dos docentes, existe um espaço onde o docente depois de tomar conhecimento em relação ao seu desempenho, faz um comentário em relação à sua avaliação podendo reconhecer e dar algumas sugestões e por fim assinar como forma de confirmar que ele tomou conhecimento dos resultados da avaliação do seu desempenho.

Foi possível verificar que a avaliação do desempenho dos docentes parte de um acompanhamento trimestral e no fim do ano determina se a média final que é neste caso a nota que indica o desempenho do docente.

Analisados os dados recolhidos nos Mapas do aproveitamento pedagógico e fichas de avaliação do desempenho, o desempenho dos docentes é considerado satisfatório visto que muitos docentes obtiveram uma classificação de bom e alguns muito bom e as cifras em relação ao aproveitamento pedagógico variam de 78,4% a 95,6% o que significa bom desempenho dos docentes.

CAPÍTULO V- CONCLUSÕES E SUGESTOES

O presente capítulo tem como objectivo apresentar as conclusões e recomendações do estudo feito sobre a avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional: Caso da Escola Primária do 1º e 2º graus da Mawandla.

Neste contexto, no presente capítulo são apresentadas as conclusões que constituíram as principais constatações à volta do estudo bem como as recomendações na avaliação do desempenho com vista ao desenvolvimento profissional dos docentes.

5.1. Conclusões

O presente trabalho tinha como objectivo fundamental analisar o impacto da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional do docente, baseando-se nas seguintes hipoteses: a avaliação do desempenho proporciona um desenvolvimento profissional aos docentes; a avaliação do desempenho fornece à administração de recursos humanos, informações para a tomada de decisões sobre salários, bonificações, promoções, treinamento e planificação de carreira.

Após a análise dos dados e fundamentos teóricos, concluiu-se o seguinte:

- Os docentes e os gestores da escola estão cientes da necessidade da avaliação do desempenho, partindo do princípio de que a carreira docente caracteriza-se como um processo de formação permanente e de desenvolvimento pessoal e profissional que não abrange apenas os conhecimentos e competências construídos na formação;
- É com a avaliação do desempenho que o docente pode adoptar uma postura de aprendente, escolhendo desenvolvimento profissional como uma aprendizagem permanente, durante todo o seu percurso profissional.
- Os gestores e os docentes, reconhecem que a avaliação do desempenho influencia o desenvolvimento profissional dos docentes à medida que permite a identificação dos pontos fracos e medidas de superação bem como a identificação dos docentes com bom desempenho de modo a serem incentivados pelas progressões e promoções.

- A avaliação do desempenho dos docentes tem como finalidade, verificar se o docente está exercendo devidamente ou não as suas funções, isto é, se está alcançando os objectivos ou não e em casos de se identificar dificuldades, deve se procurar formas de ajudar o docente de modo a superar as suas dificuldades. Desta forma, poderá melhorar as suas práticas, o seu desenvolvimento profissional através da assistência mútua de aulas, planificação conjunta, elaboração e utilização do material concretizador, promoção das formações contínuas, jornadas pedagógicas, progressões e promoções dos docentes;
- A avaliação do desempenho permite ao docente melhorar o seu desempenho e deste modo, crescer profissionalmente.

5.2. Sugestões

Depois das conclusões tiradas durante o estudo sobre a influência da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional do docente, são colocadas as seguintes recomendações ou propostas para os diferentes níveis.

Ao nível do MINEDH:

- Melhorar o modelo da ficha de acompanhamento e avaliação do desempenho dos docentes.
- Planificar formações contínuas em exercício que possam melhorar o desempenho dos docentes e garantir o desenvolvimento profissional;

Ao nível do S.D.E.J.T:

- Deve haver uma monitoria do processo da avaliação do desempenho dos docentes;
- Deve haver uma implementação junto a avaliação de desempenho feita nas escolas, de um programa de incentivo para os docentes, seja ele baseado em decisões de carreira, promoções, progressões, bolsas de estudo, para que os docentes sejam motivados a cumprir com as metas estabelecidas, além de melhorarem as suas práticas;
- Implementar as formações em exercício através dos núcleos pedagógicos.

Ao nível da ZIP:

- Promover a troca de experiências através das oficinas pedagógicas, com a finalidade de melhorar as suas práticas, proporcionando-lhes um desenvolvimento profissional.

Ao nível da escola:

- O Director da escola e o DAE, devem tomar em consideração os resultados da avaliação do desempenho apoiar os docentes que necessitam de modo a melhorarem as suas práticas;
- Reforçar e sistematizar o acompanhamento das actividades dos docentes assim como o cumprimento das normas vigentes;
- Dar um incentivo baseado em elogios, pequenos prémios, atribuição de cargos de chefia e confiança ao nível da escola de acordo com os resultados do seu desempenho;
- Os docentes devem passar a exigir que sejam avaliados periodicamente em relação ao seu desempenho para ver o seu grau de desenvolvimento profissional;
- Homologar as avaliações de desempenho dentro dos prazos, podendo ser até ao dia 31 de Janeiro do ano seguinte.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- Chiavenato, I. (1993). *O novo papel dos recursos humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (1994). *Administração de empresas: Uma abordagem contingencial - 3ª Edição*. São Paulo.
- Chiavenato, I. (1998). *Desempenho Humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o Desempenho- 4ª Edição*. São Paulo.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: novo papel dos recursos humanos na organização*. Rio de Janeiro. Campus. Brasil.
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração. Uma visão abrangente da moderna administração das Organizações*: Edicao Compacta. Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2010). *Iniciação à administração de recursos humanos- 4ª Edição*. São Paulo.
- Caetano, A. (2007). *Gestao de Recursos Humanos, contextos, processos e técnicas*. RH. Editora.
- Cruz, I. (1998). *Observação de aulas-Estratégia de Desenvolvimento Profissional*. Revista ELO, 16, 137-145. De: www.cffh.pt
- Day, C. (1999). *Desenvolvimento profissional de professores: os desafios da aprendizagem permanente*. Porto: Porto Editora.
- Estrela, A. & Nóvoa, A. (1999). *Avaliacao em Educação. Novas perspectivas*. Porto Editora
- Figari, G. (2007). *A avaliação: História e perspectivas de uma dispersão epistemológica*. Lisboa
- Fonseca, J. (2002). *Metodologia de pesquisa científica*. Fortaleza: UEC.
- França, A. (2008). *Práticas de Recursos Humanos-PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo.
- Gil, A. (2001). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª Edição. São Paulo.
- Hargreaves, A. & Fullan, M. (1992). *A Escola como uma Organização aprendente, buscando uma educação de qualidade*. 2ª ed. Porto Alegre. Artmed Editora.

- Kraemer, W. (2006). *Treinamento de força para o esporte*. Porto Alegre.
- Lakatos, E. & Marconi, M.. (2009). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª Edição. São Paulo
- Latham, G. & Wexley, K. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*. Mass,Addison-Wesley Publishing Company.
- Lucena, M. (1992). *Avaliação de desempenho*. São Paulo.
- Marras, J. (2002). *Administração de Recursos Humanos*. 3ª Edição. São Paulo
- Minayo, M. (2007). *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade*. 25ª Edição. Petrólis.
- Pacheco, J. (2011). *Avaliação Externa das Escolas: Teorias e Modelos*. In *Avaliação Externa das Escolas: Modelos, Práticas e Impacto*, realizado na Universidade do Minho, no dia 13 de Julho de 2010.
- Pontes, B. (1999). *Avaliação de desempenho: Nova abordagem- 7 ed.-* São Paulo.
- Siqueira, W. (2002). *Avaliação de desempenho: como romper amarras e superar modelos Ultrapassados*. Rio de Janeiro.
- Stoffel, I. (2000). *Administração de desempenho: Metodologia gerencial de excelência*. Rio de Janeiro.
- Terence, A. & Filho, E. (2006). *Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-acção nos estudos organizacionais*. Fortaleza, CE

Anexos



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

FICHA DE ACOMPANHAMENTO DO PESSOAL DOCENTE

DADOS DO AVALIADO

Nome: _____

Categoria: _____

Função: _____

Instituição: _____

Classificação obtida no ano anterior: _____

DADOS DO AVALIADOR

Nome: _____

Funcao: _____

Carreira: _____

FICHA DE ACOMPANHAMENTO DO PESSOAL DOCENTE

CRITERIOS	DESCRICHÃO DO DESEMPENHO	PONTUAÇÃO	TRIMESTRE				MEIOS DE VERIFICAÇÃO	
			1°	2°	3°	M		
a) Planificação do Processo de Ensino e Aprendizagem (PEA)	1	Planifica de forma sólida, coerente e inovadora integrando objectivos, conteúdos, métodos, metas, meios, actividades, tempo e avaliação.	19 a 20					Planos analíticos, temático e de Lição, programa de ensino
	2	Planifica de forma sólida e coerente integrando objectivos, conteúdos, métodos, metas, meios, actividades, tempo e avaliação.	17 a 18					
	3	Planifica de forma coerente integrando objectivos, conteúdos, métodos, metas, meios, actividades, tempo e avaliação.	14 a 16					
	4	Planifica com lacunas.	10 a 13					
	5	Nem sempre planifica.	0 a 9					
b) Domínio dos conteúdos da sua área de actividade	1	Domina e adapta os conteúdos da sua área de actividade, á realidade local, mediando o PEA com uma linguagem adequada aos alunos.	19 a 20					Planos, Enunciados e Fichas de assistência às aulas
	2	Domina os conteúdos da sua área de actividade, á realidade local, mediando o PEA com a linguagem adequada aos alunos.	17 a 18					
	3	Domina e adequa os conteúdos da sua área de actividade, á realidade local, mediando o PEA com uma linguagem nem sempre adequada aos	14 a 16					

		alunos.						
	4	Tem algum domínio dos conteúdos da sua área de actividade, á realidade local, mediando com deficiência o PEA.	10 a 13					
	5	Demonstra lacunas no domínio dos conteúdos da sua área de actividade.	0 a 9					
c) Uso de métodos no PEA	1	Aplica com rigor e de forma inovadora os métodos de ensino ajustando-os às necessidades de aprendizagem de alunos.	19 a 20					Plano de lição, ficha de assistência às aulas
	2	Aplica com rigor os métodos de ensino ajustando-os às necessidades de aprendizagem de alunos.	17 a 18					
	3	Aplica os métodos de ensino ajustando-os às necessidades de aprendizagem de alunos.	14 a 16					
	4	Aplica com rigor e de forma inovadora os métodos de ensino ajustando-os às necessidades de aprendizagem de alunos.	10 a 13					
	5	Aplica com deficiência os métodos de ensino.	0 a 9					
d) Avaliação do Processo de Ensino e Aprendizagem (PEA)	1	Avalia de forma diversificada e sistemática para referir o nível de aprendizagem dos seus alunos procurando sempre superar as dificuldades.	19 a 20					Enunciado de avaliações, grelha de correcções, caderneta de notas, caderno dos alunos e de desempenho
	2	Avalia de forma diversificada, sistemática e inovadora para referir o nível de aprendizagem dos seus alunos procurando sempre superar as dificuldades.	17 a 18					
	3	Avalia de forma	14 a 16					

		sistemática a aprendizagem dos seus alunos.						
	4	Avalia a aprendizagem dos seus alunos de forma não sistemática e nem diversificada.	10 a 13					
	5	Avalia de forma não adequada os seus alunos.	0 a 9					
e) Produção, utilização, conservação e actualização de materiais didácticos	1	Produz, utiliza, actualiza e conserva o material didáctico.	19 a 20					Plano de lição, Ficha de assistência às aulas
	2	Utiliza, actualiza e conserva o material didáctico.	17 a 18					
	3	Utiliza e conserva o material didáctico.	14 a 16					
	4	Utiliza o material didáctico.	10 a 13					
	5	Nem sempre utiliza o material didáctico.	0 a 9					
f) Resultados de aprendizagem dos alunos	1	Entre 91% e 100%, dos seus alunos revelam domínio das competências previstas na classe/ano/disciplina/módulo	19 a 20					Mapas dos resultados das avaliações
	2	Entre 81% e 90%, dos seus alunos revelam domínio das competências previstas na classe/ano/disciplina/módulo	17 a 18					
	3	Entre 71% e 80%, dos seus alunos revelam domínio das competências previstas na classe/ano/disciplina/módulo	14 a 16					
	4	Entre 50% e 70%, dos alunos revelam domínio das competências previstas na classe/ano/disciplina/módulo	10 a 13					
	5	Menos de 50%, dos alunos	0 a 9					

		revelam domínio das competências previstas na classe/ano/disciplina/módulo						
g) Organização e participação em actividades co-curriculares	1	Toma iniciativa e é activo na organização e desenvolvimento de actividades co-curriculares (desporto, actividades culturais, produção escolar, entre outras) que envolvem a comunidade.	19 a 20					Plano de actividades da Escola, mapa de controlo das actividades curriculares, relatórios
	2	Participa activamente na organização e desenvolvimento de actividades co-curriculares (desporto, actividades culturais, produção escolar, entre outras) que envolvem a comunidade.	17 a 18					
	3	Participa na organização e desenvolvimento de actividades co-curriculares (desporto, actividades culturais, produção escolar, entre outras) que envolvem a comunidade.	14 a 16					
	4	Participa nas actividades co-curriculares (desporto, actividades culturais, produção escolar, entre outras) que envolvem a comunidade.	10 a 13					
	5	Nem sempre participa nas actividades co-curriculares (desporto, actividades culturais, produção escolar, entre outras) que envolvem a comunidade.	0 a 9					
h) Cumprimento dos prazos na realização	1	Excelente no cumprimento dos prazos. Executa as tarefas em curto espaço de tempo do que o esperado e com resultados de excelente qualidade.	19 a 20					Mapa de controlo da realização das tarefas,
	2	Muito bom no	17 a 18					

das tarefas		cumprimento dos prazos. Executa as tarefas dentro dos prazos e com resultados de muito boa qualidade.						actas de reuniões de balanço
	3	Bom no cumprimento dos prazos. Executa as tarefas dentro dos prazos estabelecidos e com resultados de boa qualidade	14 a 16					
	4	Satisfatório no cumprimento dos prazos. Executa as tarefas com qualidade aceitável	10 a 13					
	5	Não satisfatório no cumprimento dos prazos. Executa as tarefas com resultados de baixa qualidade.	0 a 9					
i) Pontualidade	1	Comete entre 0 a 1 atraso justificado por ano	19 a 20					Livro de ponto e de turma
	2	Comete entre 2 a 5 atrasos justificados por ano	17 a 18					
	3	Comete entre 6 a 10 atrasos justificados por ano	14 a 16					
	4	Comete entre 11 a 15 atrasos justificados por ano	10 a 13					
	5	Comete mais de 15 atrasos justificados por ano	0 a 9					
j) Assiduidade	1	Comete entre 0 a 1 falta justificadas por ano	19 a 20					Livro de ponto e de turma, mapas de efectividade
	2	Comete entre 2 a 5 faltas justificadas por ano	17 a 18					
	3	Comete entre 6 a 10 faltas justificadas por ano	14 a 16					
	4	Comete entre 11 a 15 faltas justificadas por ano	10 a 13					
	5	Comete mais de 15 faltas justificadas por ano	0 a 9					
	1	Observa integralmente e com rigor as normas de administração Pública e do	19 a 20					

k) Disciplina		Regulamento Interno da escola; Revela respeito pelos colegas, alunos e a comunidade em geral. Contribui para o desenvolvimento de bom ambiente de trabalho.					Cumprimento do EGFAE e outros documentos normativos
	2	Observa com rigor as normas de administração Pública e do Regulamento Interno da escola; Revela respeito pelos colegas, alunos e a comunidade em geral. Contribui para o desenvolvimento de bom ambiente de trabalho.	17 a 18				
	3	Observa as normas de administração Pública e do Regulamento Interno da escola; Revela respeito pelos colegas, alunos e a comunidade em geral. Contribui para o desenvolvimento de bom ambiente de trabalho.	14 a 16				
	4	Observa satisfatoriamente as normas de administração Pública e do Regulamento Interno da escola; Revela pouco respeito pelos colegas, alunos e a comunidade em geral. Raramente contribui para o desenvolvimento de bom ambiente de trabalho.	10 a 13				
	5	Observa raramente as normas de administração Pública e do Regulamento Interno da escola; Não respeita os colegas, alunos e a comunidade em geral. Não contribui para o desenvolvimento de bom ambiente de trabalho.	0 a 9				
	1	Impecável na apresentação, cortês e	19 a 20				

l) Apresentação e compostura		delicado no relacionamento com as pessoas.						Bata/compostura e formas de relacionamento/conivência
	2	Muito boa apresentação, cortês e delicada no relacionamento com as pessoas.	17 a 18					
	3	Boa apresentação e bom relacionamento com as pessoas.	14 a 16					
	4	Apresentação satisfatória e relacionamento com as pessoas.	10 a 13					
	5	Desleixado e mau relacionamento com as pessoas.	0 a 9					
m)Auto formação profissional	1	Evidencia excelente iniciativa de desenvolver de forma sistemática processos de aquisição e actualização do conhecimento profissional e mobiliza o conhecimento adquirido na melhoria do seu desempenho.	19 a 20					Interesse demonstrado em melhorar os conhecimentos profissionais e capacidade de se ajustar
	2	Muito boa iniciativa de desenvolver processos de aquisição e actualização do conhecimento profissional e mobiliza o conhecimento adquirido na melhoria do seu desempenho.	17 a 18					
	3	Desenvolve processos de aquisição e actualização do conhecimento profissional e mobiliza o conhecimento adquirido na melhoria do seu desempenho.	14 a 16					
	4	O docente desenvolve processos de aquisição e actualização do conhecimento profissional apenas quando formalmente exigido mas não mobiliza o conhecimento adquirido.	10 a 13					

	5	O docente não revela interesse em actualizar o seu conhecimento profissional, fazendo-o apenas quando formalmente exigido e não reconhece os benefícios do conhecimento adquirido na melhoria do seu desempenho.	0 a 9					
n)Competências Reveladas após Formação	1	Excelente aplicação prática da aprendizagem, revela melhorias constantes na execução das tarefas, sempre partilha os conhecimentos adquiridos com os colegas.	19 a 20					Atitude e métodos de trabalho inovadores
	2	Muito boa aplicação prática da aprendizagem, revela melhorias constantes na execução das tarefas e partilha os conhecimentos adquiridos com os colegas.	17 a 18					
	3	Boa aplicação prática da aprendizagem, revela melhorias constantes na execução das tarefas, mas nem sempre partilha os conhecimentos adquiridos com os colegas.	14 a 16					
	4	Aplicação prática satisfatória da aprendizagem, poucas mudanças na execução das tarefas e pouca partilha dos conhecimentos adquiridos com os colegas.	10 a 13					
	5	Fraca aplicação prática da aprendizagem, não revela mudanças na execução das tarefas, sempre partilha os conhecimentos adquiridos com os colegas.	0 a 9					

COMENTÁRIOS GERAIS DO DESEMPENHO DO AVALIADO NO 1° TRIMESTRE

ASSINATURAS DOS INTERVENIENTES

Assinatura do avaliado

Assinatura do avaliador

____/____/____

____/____/____

COMENTÁRIOS GERAIS DO DESEMPENHO DO AVALIADO NO 2° TRIMESTRE

ASSINATURAS DOS INTERVENIENTES

Assinatura do avaliado

Assinatura do avaliador

____/____/____

____/____/____

COMENTÁRIOS GERAIS DO DESEMPENHO DO AVALIADO NO 3° TRIMESTRE

ASSINATURAS DOS INTERVENIENTES

Assinatura do Avaliado

____/____/_____

Assinatura do avaliador

____/____/_____

Ficha de acompanhamento do desempenho dos docentes

Depois de se efectuar a avaliação trimestral segundo a ficha de acompanhamento do pessoal docente, no final do ano determina se a média das classificações obtidas nos três trimestres que é considerada como classificação anual que indica o desempenho do docente.

 <p>REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE</p>	<p>FICHA ANUAL DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL DO PESSOAL DOCENTE</p>	<p>PERÍODO DE AVALIAÇÃO DE ___/___/___A ___/___/___</p>	
<p>IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO</p>			
<p>PROVINCIA: _____</p> <p>DISTRITO: _____</p> <p>INSTITUIÇÃO: _____</p> <p>NOME: _____</p> <p>CARREIRA: _____</p> <p>DISCIPLINA/MODULO QUE LECIONA _____</p> <p>CLASSE/ANO QUE LECIONA _____</p>			
<p>AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL</p>			
<p>CRITÉRIOS</p>	<p>DESCRIÇÃO DO DESEMPENHO</p>	<p>PONTU AÇÃO</p>	<p>PONTO S ATRIB UI- DOS¹</p>

GRUPO I (70%)
Processo e resultados de ensino e aprendizagem

a) Planificação do Processo de Ensino e Aprendizagem (PEA)	1	Planifica de forma sólida, coerente e inovadora integrando objectivos, conteúdos, métodos, metas, meios, actividades, tempo e avaliação.	19 a 20
	2	Planifica de forma sólida e coerente integrando objectivos, conteúdos, métodos, metas, meios, actividades, tempo e avaliação.	17 a 18
	3	Planifica de forma coerente integrando objectivos, conteúdos, métodos, metas, meios, actividades, tempo e avaliação.	14 a 16
	4	Planifica com lacunas.	10 a 13
	5	Nem sempre planifica.	0 a 9
b) Domínio dos conteúdos da sua área de actividade	1	Domina e adapta os conteúdos da sua área de actividade, á realidade local, mediando o PEA com uma linguagem adequada aos alunos.	19 a 20
	2	Domina os conteúdos da sua área de actividade, á realidade local, mediando o PEA com a linguagem adequada aos alunos.	17 a 18
	3	Domina e adequa os conteúdos da sua área de actividade, á realidade local, mediando o PEA com uma linguagem nem sempre adequada aos alunos.	14 a 16
	4	Tem algum domínio dos conteúdos da sua área de actividade, á realidade local, mediando com deficiência o PEA.	10 a 13
	5	Demonstra lacunas no domínio dos conteúdos da sua área de actividade.	0 a 9
c) Uso de métodos no PEA	1	Aplica com rigor e de forma inovadora os métodos de ensino ajustando-os às necessidades de aprendizagem de alunos.	19 a 20
	2	Aplica com rigor os métodos de ensino ajustando-os às necessidades de aprendizagem de alunos.	17 a 18
	3	Aplica os métodos de ensino ajustando-os às necessidades de aprendizagem de alunos.	14 a 16
	4	Aplica com rigor e de forma inovadora os métodos de ensino ajustando-os às necessidades de aprendizagem de alunos.	10 a 13
	5	Aplica com deficiência os métodos de ensino.	0 a 9

d) Avaliação do Processo de Ensino e Aprendizagem (PEA)	1	Avalia de forma diversificada e sistemática para referir o nível de aprendizagem dos seus alunos procurando sempre superar as dificuldades.	19 a 20	
	2	Avalia de forma diversificada, sistemática e inovadora para referir o nível de aprendizagem dos seus alunos procurando sempre superar as dificuldades.	17 a 18	
	3	Avalia de forma sistemática a aprendizagem dos seus alunos.	14 a 16	
	4	Avalia a aprendizagem dos seus alunos de forma não sistemática e nem diversificada.	10 a 13	
	5	Avalia de forma não adequada os seus alunos.	0 a 9	
e) Produção, utilização, conservação e actualização de materiais didácticos	1	Produz, utiliza, actualiza e conserva o material didáctico.	19 a 20	
	2	Utiliza, actualiza e conserva o material didáctico.	17 a 18	
	3	Utiliza e conserva o material didáctico.	14 a 16	
	4	Utiliza o material didáctico.	10 a 13	
	5	Nem sempre utiliza o material didáctico.	0 a 9	
f) Resultados de aprendizagem dos alunos	1	Entre 91% e 100%, dos seus alunos revelam domínio das competências previstas na classe/ano/disciplina/módulo	19 a 20	
	2	Entre 81% e 90%, dos seus alunos revelam domínio das competências previstas na classe/ano/disciplina/módulo	17 a 18	
	3	Entre 71% e 80%, dos seus alunos revelam domínio das competências previstas na classe/ano/disciplina/módulo	14 a 16	
	4	Entre 50% e 70%, dos alunos revelam domínio das competências previstas na classe/ano/disciplina/módulo	10 a 13	
	5	Menos de 50%, dos alunos revelam domínio das competências previstas na classe/ano/disciplina/módulo	0 a 9	
g) Organização e participação em actividades co-curriculares	1	Toma iniciativa e é activo na organização e desenvolvimento de actividades co-curriculares (desporto, actividades culturais, produção escolar, entre outras) que envolvem a comunidade.	19 a 20	
	2	Participa activamente na organização e desenvolvimento de actividades co-curriculares (desporto, actividades culturais, produção escolar, entre outras) que envolvem a comunidade.	17 a 18	
	3	Participa na organização e desenvolvimento de actividades co-curriculares (desporto, actividades culturais, produção escolar, entre outras) que envolvem a comunidade.	14 a 16	
	4	Participa nas actividades co-curriculares (desporto, actividades culturais, produção escolar, entre outras) que	10 a 13	

		envolvem a comunidade.		
	5	Nem sempre participa nas actividades co-curriculares (desporto, actividades culturais, produção escolar, entre outras) que envolvem a comunidade.	0 a 9	
Classificação do Grupo I	(a+b+c+d+e+f+g):7x0,70		Pontuação	
GRUPO III (15%)				
Conduta, ética e deontologia profissional do docente				
h)Cumprimento dos prazos na realização das tarefas	1	Excelente no cumprimento dos prazos. Executa as tarefas em curto espaço de tempo do que o esperado e com resultados de excelente qualidade.	19 a 20	
	2	Muito bom no cumprimento dos prazos. Executa as tarefas dentro dos prazos e com resultados de muito boa qualidade.	17 a 18	
	3	Bom no cumprimento dos prazos. Executa as tarefas dentro dos prazos estabelecidos e com resultados de boa qualidade	14 a 16	
	4	Satisfatório no cumprimento dos prazos. Executa as tarefas com qualidade aceitável.	10 a 13	
	5	Não satisfatório no cumprimento dos prazos. Executa as tarefas com resultados de baixa qualidade.	0 a 9	
i)Pontualidade	1	Comete entre 0 a 1 atraso justificado por ano	19 a 20	
	2	Comete entre 2 a 5 atrasos justificados por ano	17 a 18	
	3	Comete entre 6 a 10 atrasos justificados por ano	14 a 16	
	4	Comete entre 11 a 15 atrasos justificados por ano	10 a 13	
	5	Comete mais de 15 atrasos justificados por ano	0 a 9	
j) Assiduidade	1	Comete entre 0 a 1 falta justificadas por ano	19 a 20	
	2	Comete entre 2 a 5 faltas justificadas por ano	17 a 18	
	3	Comete entre 6 a 10 faltas justificadas por ano	14 a 16	
	4	Comete entre 11 a 15 faltas justificadas por ano	10 a 13	
	5	Comete mais de 15 faltas justificadas por ano	0 a 9	
k) Disciplina	1	Observa integralmente e com rigor as normas de administração Pública e do Regulamento Interno da escola; Revela respeito pelos colegas, alunos e a comunidade em geral. Contribui para o desenvolvimento de bom ambiente de trabalho.	19 a 20	
	2	Observa com rigor as normas de administração Pública e do Regulamento Interno da escola; Revela respeito pelos colegas, alunos e a comunidade em geral. Contribui para o	17 a 18	

		desenvolvimento de bom ambiente de trabalho.		
	3	Observa as normas de administração Pública e do Regulamento Interno da escola; Revela respeito pelos colegas, alunos e a comunidade em geral. Contribui para o desenvolvimento de bom ambiente de trabalho.	14 a 16	
	4	Observa satisfatoriamente as normas de administração Pública e do Regulamento Interno da escola; Revela pouco respeito pelos colegas, alunos e a comunidade em geral. Raramente contribui para o desenvolvimento de bom ambiente de trabalho.	10 a 13	
	5	Observa raramente as normas de administração Pública e do Regulamento Interno da escola; Não respeita os colegas, alunos e a comunidade em geral. Não contribui para o desenvolvimento de bom ambiente de trabalho.	0 a 9	
l)Apresentação e postura	1	Impecável na apresentação, cortês e delicado no relacionamento com as pessoas.	19 a 20	
	2	Muito boa apresentação, cortês e delicada no relacionamento com as pessoas.	17 a 18	
	3	Boa apresentação e bom relacionamento com as pessoas.	14 a 16	
	4	Apresentação satisfatória e relacionamento com as pessoas.	10 a 13	
	5	Desleixado e mau relacionamento com as pessoas.	0 a 9	
Classificação do Grupo II	(h+i+j+k): 5 x 0,20		Pontuação _____	
GRUPO III (10%) Desenvolvimento e formação profissional				
m)Auto formação profissional	1	Evidencia excelente iniciativa de desenvolver de forma sistemática processos de aquisição e actualização do conhecimento profissional e mobiliza o conhecimento adquirido na melhoria do seu desempenho.	19 a 20	
	2	Muito boa iniciativa de desenvolver processos de aquisição e actualização do conhecimento profissional e mobiliza o conhecimento adquirido na melhoria do seu desempenho.	17 a 18	
	3	Desenvolve processos de aquisição e actualização do conhecimento profissional e mobiliza o conhecimento adquirido na melhoria do seu desempenho.	14 a 16	
	4	O docente desenvolve processos de aquisição e actualização do conhecimento profissional apenas quando formalmente exigido mas não mobiliza o conhecimento adquirido.	10 a 13	

	5	O docente não revela interesse em actualizar o seu conhecimento profissional, fazendo-o apenas quando formalmente exigido e não reconhece os benefícios do conhecimento adquirido na melhoria do seu desempenho.	0 a 9	
n)Competências Reveladas após Formação	1	Excelente aplicação prática da aprendizagem; revela melhorias constantes na execução das tarefas, sempre partilha os conhecimentos adquiridos com os colegas.	19 a 20	
	2	Muito boa aplicação prática da aprendizagem; revela melhorias na execução das tarefas e partilha os conhecimentos adquiridos com os colegas.	17 a 18	
	3	Boa aplicação prática da aprendizagem; revela melhorias na execução das tarefas mas nem sempre partilha os conhecimentos adquiridos com os colegas.	14 a 16	
	4	Aplicação prática satisfatória da aprendizagem; poucas mudanças na execução das tarefas e pouca partilha dos conhecimentos adquiridos com os colegas.	10 a 13	
	5	Fraca aplicação prática da aprendizagem; não revela mudanças na execução das tarefas nem partilha os conhecimentos adquiridos com os colegas.	0 a 9	
Classificação do Grupo III	(m+n):2x0,10		Pontuação	
CLASSIFICAÇÃO FINAL	Grupo I + Grupo II + Grupo III			

COMENTÁRIOS GERAIS DO AVALIADOR E RECOMENDAÇÕES

COMENTÁRIOS GERAIS DO AVALIADO

ASSINATURAS DOS INTERVENIENTES

Assinatura do avaliado

_____/_____/_____

Assinatura do avaliador

_____/_____/_____

Homologação

O² _____

_____/_____/_____

Ficha anual de avaliação do desempenho individual do pessoal docente

Apêndices

Guião de entrevista para o Chefe dos Recursos Humanos do S.D.E.J.T de Magude

Prezado gestor

A presente entrevista, visa recolher informações sobre a influência da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional do docente. A mesma surge no âmbito de uma pesquisa académica para o trabalho de culminação de curso de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação na Universidade Eduardo Mondlane.

1. O que entende por avaliação do desempenho?
2. Quais são os objectivos da avaliação de desempenho dos docentes?
3. Qual é o período da realização da avaliação do desempenho dos docentes aqui no Distrito de Magude?
4. Que aspectos deviam ser melhorados no processo da avaliação do desempenho dos docentes de modo a propiciar a melhoria de qualidade na prestação de serviços?
5. Quais são os benefícios que a avaliação do desempenho pode propiciar aos docentes?
6. Acha que a avaliação do desempenho pode contribuir no desenvolvimento profissional dos docentes? Como?
7. Quais são os incentivos que o S.D.E.J.T de Magude tem disponibilizado aos docentes para que se sintam motivados na realização das suas actividades?

Muito obrigado

Data do entrevista ____/____/____

Local da entrevista _____

Guião de entrevista para o Director da Escola

Prezado Director

A presente entrevista, visa recolher informações sobre a influência da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional do docente. A mesma surge no âmbito de uma pesquisa académica para o trabalho de culminação de curso de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação na Universidade Eduardo Mondlane.

1. Há quantos anos trabalha como docente? E como gestor da escola?
2. O que entende por avaliação do desempenho?
3. O Sr. Director tem avaliado o desempenho dos docentes da sua escola? Qual é a periodicidade de avaliação do desempenho dos seus docentes?
4. Os docentes da sua escola, tomam conhecimento do seu desempenho depois da avaliação do desempenho?
5. Quais são os modelos ou formas que usa para avaliar o desempenho dos docentes?
6. Ao avaliar o desempenho dos docentes, qual é a sua finalidade?
7. Quais são as actividades desenvolvidas para garantir o desenvolvimento profissional dos docentes?
8. Como é que a avaliação do desempenho pode influenciar o desenvolvimento profissional do docente?
9. O que acha sobre o desempenho dos docentes da sua escola?

Muito obrigado

Data da entrevista ____/____/____

Local da entrevista _____

Guião de entrevista para o Director Adjunto da Escola

Prezado Director Adjunto

A presente entrevista, visa recolher informações sobre a influência da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional do docente. A mesma surge no âmbito de uma pesquisa académica para o trabalho de culminação de curso de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação na Universidade Eduardo Mondlane.

1. Há quantos anos trabalha como docente? E como gestor da escola?
2. A que se refere avaliação do desempenho?
3. O que é que pretende ao avaliar o desempenho dos docentes da sua escola?
4. Quais são os instrumentos que têm usado para avaliar o desempenho dos docentes?
5. Em que momentos ou período avalia o desempenho dos docentes?
6. Depois de avaliar o desempenho dos docentes, informa-os sobre os resultados do seu desempenho? Como tem sido?
7. O que pode dizer sobre os resultados da avaliação do desempenho dos docentes da sua escola?
8. Que actividades são desenvolvidas para melhorar o desempenho dos docentes?
9. Que relação existe entre avaliação do desempenho e o desenvolvimento profissional dos docentes?
10. Que acções são desenvolvidas para garantir o desenvolvimento profissional dos docentes?
11. A avaliação do desempenho pode contribuir para o desenvolvimento profissional do docente? Como?

Muito obrigado

Data da entrevista ____/____/____

Local da entrevista _____

Questionário de inquérito para os docentes

O presente inquérito, visa recolher informações sobre a influência da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional do docente. O mesmo surge no âmbito de uma pesquisa académica para o trabalho de culminação de curso de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação na Universidade Eduardo Mondlane.

1.Sexo

Masculino ()

Feminino ()

2.Tempo de serviço como docente

0 – 5 Anos () 5 - 15 Anos () 15 - 25 Anos () Mais de 25 Anos ()

3. Possui uma formação psicopedagógica?

Sim ()

Não ()

4. Durante a sua carreira profissional já ouviu falar de avaliação do desempenho?

Sim ()

Não ()

Não me lembro ()

5. Se já, o que entende por avaliação do desempenho?

6. Aqui na escola, tem sido avaliado o desempenho dos docentes?

Sim ()

Não ()

Não sei ()

7.Indique a periodicidade da avaliação do desempenho na sua escola.

Diário () Semanal () Mensal () Trimestral () Semestral () Anual ()

Outro_____

8. O seu desempenho já foi avaliado?

Sim ()

Não ()

Nunca ()

9. O que aconteceu durante a avaliação do seu desempenho?

10. Depois da avaliação do desempenho, tem sido informado sobre os resultados da avaliação do seu desempenho?

Sim ()

Não ()

Nunca ()

11. Quais são as actividades que são desenvolvidas para garantir o seu desenvolvimento profissional como docente?

12. Qual é a utilidade da avaliação do desempenho dos docentes na escola?

a) Verificar se os docentes estão alcançando as suas metas ()

b) Verificar quem são os melhores docentes da escola ()

c) Descobrir os pontos fracos dos docentes e punir ()

d) Verificar onde estão ocorrendo as falhas no decurso das actividades dos docentes para que possam ser corrigidas ()

Muito obrigado

Data do inquérito ____/____/____

Local do inquérito _____