UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE

Faculdade de Educação e Comunicação

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS PROFESSORES E SEU CONTRIBUTO NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL: CASO DE UM INSTITUTO DE CIÊNCIAS DE SAÚDE

Por: Artur João Baptista

Nampula, Setembro de 2025

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE
Faculdade de Educação e Comunicação

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS PROFESSORES E SEU CONTRIBUTO NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL: CASO DE UM INSTITUTO DE CIÊNCIAS DE SAÚDE

Tese a ser apresentada na Universidade Católica de Moçambique como requisito para aquisição do grau de doutoramento

Por: Artur João Baptista

Sob Orientação do Profª. Doutora Hermenegilda Correia

Nampula, Setembro de 2025

Resumo

O trabalho de tese propõe uma investigação aprofundada sobre a "Avaliação de Desempenho dos Professores e seu Contributo no Desenvolvimento Profissional" no contexto específico do Instituto de Ciências de Saúde. O objectivo central é analisar como os processos de avaliação de desempenho dos professores influenciam o crescimento profissional dos docentes e, consequentemente, afecta a qualidade do ensino no referido instituto. A pesquisa foi conduzida por meio de métodos mistos, combinando abordagens quantitativas. A colecta de dados incluiu entrevistas, análise de documentos institucionais, questionários e observação de do referido edifício. A amostra foi composta por professores do Instituto de ciências de Saúde, proporcionando uma visão abrangente das práticas de avaliação de desempenho. Os principais focos de investigação incluíram as práticas correntes de avaliação de desempenho, a percepção dos professores sobre seu papel nesse processo, os contributos percebidos no desenvolvimento profissional e possíveis desafios enfrentados. O estudo também buscou identificar estratégias para optimizar as práticas de avaliação de desempenho, visando a melhoria do ensino e a aprendizagem no contexto específico do Instituto de Ciências de Saúde. Os resultados contribuiram para o aprimoramento das estratégias de avaliação de desempenho dos professores e seu contributo no desenvolvimento profissional, proporcionando esclarecimentos valiosos sobre como fortalecer o desenvolvimento contínuo dos professores. As recomendações práticas derivadas deste estudo têm o potencial de elevar a qualidade do corpo docente e, por conseguinte, a excelência na formação de profissionais de saúde no Instituto de ciências de Saúde.

Palavra - chave – Avaliação, Avaliação de desempenho, Desenvolvimento, Professores

Summary

The thesis project proposes an in-depth investigation into the "Internal Pedagogical Assessment of Teachers in Professional Development" in the specific context of the Health Training Institute. The central objective is to analyze how internal pedagogical evaluation processes influence the professional growth of teachers and, consequently, impact the quality of teaching at the aforementioned institute. The research will be conducted using mixed methods, combining quantitative approaches. Data collection will include interviews, analysis of institutional documents, questionnaires and class observation. The sample will be made up of teachers from the Health Training Institute, providing a comprehensive view of pedagogical assessment practices. The main research focuses will include current practices of pedagogical assessment, teachers' perception of their role in this process, the perceived impacts on professional development and possible challenges faced. The study will also seek to identify strategies to optimize pedagogical assessment practices, aiming to improve teaching and learning in the specific context of the Health Training Institute B. It is expected that the results will contribute to the improvement of internal pedagogical evaluation strategies, providing valuable insights into how to strengthen the continuous development of teachers. The practical recommendations derived from this study have the potential to increase the quality of the teaching staff and, therefore, excellence in the training of health professionals at the Health Training Institute.

Keyword - Internal Pedagogical Assessment Teachers

Agradecimentos

A Allah que permitiu que chegasse ao fim deste curso.

Aos irmãos que desde acreditaram no meu potencial.

Agradecimento especial vai para os meus falecidos pais. Às minhas filhas e os demais, primos e cunhados que durante um longo período não puderam desfrutar da minha presença.

A minha supervisora: professora Doutora Hermenegilda Correia.

Universidade Católica de Moçambique - Departamento de Faculdade de Educação e Comunicação pelo comprometimento com a formação do seu quadro do pessoal, o meu maior apreço. Aos meus colegas de serviço, à direcção da Universidade Católica de Moçambique, ao corpo docente e pessoal técnico administrativo, por todo apoio directo e indirecto o meu muito obrigado.

Dedicatória

À minha esposa, aos meus irmãos, todos em memória pelo amor, amizade e cumplicidade! Aos meus filhos, irmãos e sobrinhos.

A professora doutora e outros profissionais de diferentes instituições de ensino e de formação profissional comprometidos com o bem estar da população.

Abreviaturas

EGFAE - Estatuto Geral dos funcionarios e Agentes de Estado.

EU - União Europeia.

GRH - Gestão dos Recursos Humanos.

ICSN - Instituto de Ciências de Saúde de Nampula.

INDE / MINED - Instituto Nacional de Desenvolvimento da Educação / Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano.

MISAU - Ministério de Saúde.

OMS - Organização Mundial da Saúde.

OPAS - Organização Pan-africano de Saúde.

PEA - Processo de Ensino Aprendizagem.

PNDRH - Plano Nacional de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

RH – Recursos Humanos.

SISTAF – Sistema de administração Financeira do Estado Moçambicano

SMI - Saúde Materna Infantil.

SNAE - Sistema Nacional de Arquivos do Estado

SNE - Sistema Nacional de Educação.

TMG - Técnicos de Medicina Geral.

UCM - Universidade Catolica de Moçambique.

Indice

Resumo iii
Summary iv
Agradecimentos v
Dedicatória vi
Abreviaturas vii
Índice de tabelas xi
Índice de Figuras xii
Introdução 13
CAPÍTULO I. QUADRO TEÓRICO E CONCEPTUAL 19
1. 1. Breve introdução 19
1.2. Conceito de avaliação 19
1.3. Avaliaçao de desempenho 21
1.4. Desenvolvimento profissional 24
1.5. Importância/contributo da avaliação 30
1.6. O treinamento como uma componente indispensavel para o desenvolvimento profissional 39
1.7. Avaliação de desempenho e seu contributo ao desenvolvimento profissional 41
1.8. Avaliação de desempenho e capacitação profissional 46
1.9. Valiação de desenvolvimento e carreira 48
1.10. Avaliação de desempenho e remuneração 49
1.11. O dsenvolvimento profissional dos professores 51
1.12. Factores e fases de desenvolvimento profissional 57
1.13. Clima institucional para o desenvolvimento profissional 62
1.13.1. Liderança para o desenvolvimento profissional 64
1.13.2. Liderança normativo-instrumental 65
1.13.3. Liderança facilitadora 65
1.13.4. Liderança emancipadora 65
1.13.5. Motivação 66
1.13.6. Formação 67
1.14. Comissão de avaliação de desempenho e o órgão de recursos humanos 69
1.15. Valoração dos procedimentos da avaliação de desempenho 72
1.16. Avaliação do desempenho docente 76

1.17. Objectivos da avaliação de desempenho 86
1.18. Principais instrumentos da prática de avaliação de desempenho 89
1.19. Abordagens centradas na personalidade 91
1.19.1. Abordagens centradas nos comportamentos 92
1.19.2. Abordagens centradas na comparação com outros 93
1.19.3. Abordagens centradas nos resultados 94
1.20. Validade psicométrica da avaliação do desempenho 95
1.21. Principais erros nos sistemas de avaliação de desempenho 96
1.21.1. Efeito de Halo 97
1.21.2. Erro de leniência/severidade 97
1.21.3. Erro de tendência central e restrição de amplitude 97
1.22. Efeitos da avaliação de desempenho 99
1.23. Modelos de avaliação de desempenho 99
1.23.1. Auto-avaliação 101
1.23.2. O gerente / Gestor 102
1.23.3. A equipa de trabalho 102
1.23.4. Avaliações 360º 102
1.23.5. Avaliação para cima 102
1.24. Métodos de avaliação de desempenho na organização 103
1.24.1. Métodos tradicionais de avaliação de desempenho 105
1.24.2. Método de escalas gráficas 106
1.24.3. Método de classificação alternada 108
1.24.4. Método de comparação entre pares 108
1.24.5. Método de escolha forçada 109
1.24.6. Métodos modernos de avaliação de desempenho 110
1.24.7. Método dos incidentes críticos 110
1.25. Razões de avaliação de desempenho 111
1.26. Avaliação de desempenho interna 112
1.27. Período da avaliação de desempenho interna 114
1.27.1. Contextualização normativa da avaliação de desempenho docente 115
CAPÍTULO II. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO 116
2.1. Paradigma 116
2.2. Tipo de pesquisa 117

2.3. Participantes do estudo 121
2.3. Critérios para selecção dos participantes 122
2.4. Tecnicas de recolha de dados 122
2.4.1. Entrevistas semiestruturadas 122
2.4.2. Plano de analise de dados 124
2.5. Considerações Éticas 124
2.6. Descrição do local do estudo 128
2.6.1. Instituto de Ciências de Saúde 128
CAPÍTULO III. APRESENTACAO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 130
3.1. Forma de realização da avaliação de desempenho 131
3.1.2. Critérios utilizados na avaliação de desempenho 142
3.1.3. O contributo da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor 149
Bibliografia 164
Legislação Consultada 174
APÊNDICE 175
GUIÃO DE ENTREVISTA DESTINADO AOS DOCENTES 176
GUIÃO DE ENTREVISTA DESTINADO A CHEFE DOS RECURSOS HUMANOS 177
GUIÃO DE ENTREVISTA DESTINADO AO DIRECTOR PEDAGÓGICO Entrevistador_____ 178
GUIÃO DE ENTREVISTA DESTINADO A CHEFE DE SECÇÃO DE CURSOS .. 179
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 181
Transcrição das entrevistas feitas aos docentes 183
Transcrição das entrevistas feitas a chefe dos recursos humanos 189
Transcrição das entrevistas feitas ao director pedagógico 191
Transcrição das entrevistas feitas a chefe de secção de cursos 193
Transcrição das entrevistas feitas aos directores dos cursos 195
ANEXO 198

Índice de tabelas

Tabela 1. De diferenças entre a avaliação de desempenho baseada em cargos e a avaliação de desempenho baseada em competências.....97
Tabela 2. De Escala gráfica da avaliação de desempenho.....107
Tabela 3. De comparação aos pares.....109
Tabela 4. De Avaliação de desempenho por escolha forçada.....110
Tabela 5 . Período da avaliação de desempenho.....114
Tabela 6 . Período da avaliação de desempenho.....121

Índice de Figuras

Figura 1. Biblioteca ICSN.....199
Figura 2. Sala de SMI.....199
Figura 3. Salas de aulas do ICSN e sala de professores.....200
Figura 4. Parte frontal do ICSN.....200
Figura 5. Quintal do ICSN.....201
Figura 6. de ficha Anual de Avaliação do Desempenho Individual do Pessoal Docente.....202
Figura 7. de Ficha de Avaliação de Desempenho Individual do Pessoal com Função de Direcção, Chefia e Confiança.....209

Introdução

O governo de Moçambique prioriza o desenvolvimento do capital humano e social dotado de um conjunto de capacidades, competências e atributos de personalidade individual e colectiva que favorece realização de actividades sociais e económicas necessárias para o desenvolvimento socio económico sustentavel e integrado do País, assim, para garantir o desenvolvimento do capital humano e social, o governo estabelece para o sector de educação o seguinte objectivo estratégico, promover um sistema educativo inclusivo, eficaz e efeciente que garante a aquisição das competências requeridas ao nivel de conhecimentos, habilidades, gestão e atitudes que respondam as necessidades de desenvolvimento humano.

O funcionamento dos Institutos de Ciências de Saúde enquanto organização social define a diferença fundamental entre eles, para pôr em evidência esta diferença apresentou-se o termo ciência – como uma forma de conhecimento que tem por objectivo formular, mediante a identificação de suas características essenciais, podendo ser caracterizada como uma forma de conhecimento objectivo, racional, sistemático, geral, verificável e falível, entretanto, "um conjunto de valores, atitudes e comportamentos que dão identidade particular à saúde.

Assim, a avaliação de desempenho dos professores desempenha um papel crucial no aprimoramento contínuo do desenvolvimento profissional no contexto académico no Instituto de Ciências de Saúde.

Uma das principais razões pelas quais a avaliação pedagógica interna é tão importante porque ela oferece um mecanismo para feedback construtivo. Os professores, ao receberem feedback regular sobre seu desempenho, têm a oportunidade de identificar suas áreas de excelência e também as áreas que precisam de desenvolvimento adicional. Esse feedback pode vir de diferentes fontes, incluindo avaliações pelos próprios alunos, colegas de trabalho e supervisores.

Através desse processo, os professores podem aprimorar suas habilidades de ensino e adaptar suas práticas pedagógicas de acordo com as necessidades dos alunos e as demandas do ambiente educacional em constante evolução. Além disso, a avaliação pedagógica interna contribui significativamente para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua dentro das instituições educacionais.

Quando os professores estão engajados em avaliações regulares de seu próprio trabalho, isso demonstra um compromisso com a excelência académica e um desejo de crescer profissionalmente. Essa cultura de aprendizagem contínua não apenas beneficia os próprios professores, mas também influência positivamente a experiência educacional dos alunos, criando um ambiente propício ao aprendizado eficaz e ao desenvolvimento académico. E ainda, a avaliação pedagógica interna dos professores desempenha um papel importante na garantia da qualidade do ensino. Ao identificar e abordar áreas de fraqueza no desempenho dos professores, as instituições educacionais podem garantir que os alunos recebam uma educação de alta qualidade e estejam preparados para enfrentar os desafios do mundo real.

O trabalho docente constitui o exercício profissional do professor, este é o seu primeiro compromisso com a sociedade, sua responsabilidade é preparar os estudantes para tomarem cidadãos activos e participantes na família, no trabalho, nas associações de classe, na vida cultural e política, é uma actvidade fudamental social, porque contribui para a formação cultural e científica do povo, tarefa indispensável para outras conquistas democrátcas.

A característica mais importante da actividade profissional do professor é a mediação entre o estudante e a sociedade, entre as condições de origem dos estudantes e a sua destinação social na sociedade, papel que cumpre provendo as condições e os meios (conhecimento, métodos, organização do ensino) que assegurem o encontro do estudante com as materias de estudo, para isso ele, planeja, desenvolve profissionalmente suas actividades, e é avaliado no seu processo.

O sinal mais indicativo da responsabilidade profissional do professor é seu permanente empenho na instrução e educação dos seus estudantes, dirigindo o ensino e as actividades de estudo de modo que estes dominem o conhecimento básico e as habilidades, e desenvolvam suas forças, capacidades físicas e intelectuais, tendo em vista equipá - los para enfrentar os desafios da vida prática no trabalho e nas lutas sociais pela democratização da sociedade. De acordo com as várias ideias expostas neste ponto, conclui-se que a democrácia é o governo do povo, onde o poder supremo pertence ao povo e é exercido directamente por este ou por seus representantes através dum sistema eleitoral.

Nas ideias de Camargo, (2010), o perfil de um bom profissional é constituido de muitas qualificaçóes, algumas de exigencia geral, e outras que são particulares de cada individuo. O mercado fica a cada dia mais exigente e a competência profissional e as especializações marcam grandes diferenças dos profissionais que possuem. Porém, algumas virtudes são considearadas como básicas, ou profissionais, e importantissimas de forma geral e de todas profissões.

A contextualização da presente tese é essencial para situar o estudo dentro do cenário educacional e justificar sua relevância. No contexto educacional, o ambiente contemporâneo enfrenta desafios complexos e em constante evolução, exigindo uma abordagem reflexiva e adaptativa para garantir a qualidade do ensino e o desenvolvimento profissional dos professores.

Nesse caso, a avaliação de desempenho emerge como uma ferramenta crucial para promover a melhoria contínua do ensino e fortalecer as capacidades dos educadores, a avaliação pedagógica interna dos professores desempenha um papel fundamental na identificação de áreas de força e oportunidades de desenvolvimento no ensino. Ao fornecer feedback construtivo e orientado para o crescimento, essa prática não apenas ajuda os professores a aprimorarem suas habilidades pedagógicas, mas também contribui para o avanço da qualidade do ensino e aprendizagem dentro das instituições educacionais, o desenvolvimento profissional dos professores, é um aspecto importante da qualidade educacional, pois influência directamente a eficácia do ensino e o sucesso académico dos estudantes.

Diante da importância da avaliação de desempenho interna para o desenvolvimento profissional dos professores e para a qualidade do ensino, este estudo justifica sua investigação em compreender as práticas de avaliação de desempenho dentro do contexto específico do Instituto de Ciências de Saúde. Identificar os métodos, processos e desafios associados a essa prática é essencial para informar políticas e práticas institucionais que promovam o crescimento profissional dos educadores e aprimorem a qualidade do ensino oferecido pela instituição.

Toda a movimentação da empresa para acompanhar o mercado, manter-se atualizada e bem sucedida é o resultado de decisões tomadas e de acções operacionalizadas. E

decisões são tomadas por pessoas e praticadas por pessoas. Portanto, são as pessoas que promovem as mudanças para manter a empresa em ritmo evolutivo.

Isto significa que o sucesso da empresa apóia-se fundamental e insubstituivelmente na competência, na capacidade inovadora e no desempenho positivo da sua força de trabalho.

A partir daí, podemos falar no instrumento de avaliação denominado avaliação de desempenho, que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, comparando-o com o desempenho individual esperado pela empresa, visando dota-la de um instrumento mais bem estruturado para conduzir de forma mais eficaz a gestão do desempenho dos trabalhadores na busca de motivação, qualidade, produtividade e resultados positivos para o trabalho, pois "o desempenho de uma organização é decorrente do somatório dos desempenhos individuais das pessoas que trabalham nela".

As descobertas deste estudo informam políticas institucionais, orientam o desenvolvimento profissional dos professores e promove uma cultura de melhoria contínua dentro do Instituto de Ciências de Saúde, e além, enriquece assim o corpo de conhecimento existente sobre práticas de avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional dos professores. Essa contextualização estabelece uma base sólida para a tese, destacando sua relevância e justificativa dentro do contexto educacional específico do Instituto de Ciências de Saúde e delineando a contribuição esperada para a pesquisa e prática educacional.

Partindo desta contextualização e delimitação, a pergunta de partida que orientou esta investigação é:

- Como a avaliação de desempenho dos professores no Instituto de Ciências de Saúde, contribui para o desenvolvimento profissional do professor?

Desta questão norteadora de pesquisa foram levantados os seguintes objectivos:

Objectivo geral:

- Analisar o contributo da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor.

Objectivos especificos:

- Descrever a forma como é realizada a avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor;
- Analisar os critérios utilizados na avaliação de desempenho;
- Descrever o contributo da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor.

Quanto a sua estruturação, a tese apresenta a seguinte estrutura:

- O primeiro capítulo aborda a revisão de literatura, contextualizando a avaliação de desempenho e suas implicações no desenvolvimento profissional.

Neste contexto, na revisão de literatura são abordadas as ideias de alguns autores que sustentam o tema sobre a avaliação de desempenho dos professores e seu contributo no desenvolvimento profissional, contextualizando o cruzamento dos referidos autores, que permitiu enriquecer o estudo na sua vertente científica. Assim, Adler, C. S. (2002), Afonso, N. (2002), Day, Christopher (2001), Domingos Fernandes. (2013), entre outros autores fizeram um estudo de avaliação de desempenho dos professores e seu contributo no desenvolvimento profissional.

- O segundo capítulo explora as metodologias de pesquisa usadas onde se descreve. No entanto, metodologia constitui um conjunto de procedimentos sistematizados com objectivo de encontrar respostas para questões ligadas a pesquisas científicas ou do quotidiano, mediante o emprego de técnicas científicas que permitem descobrir novos factos.

Assim, em termos metodológicos recorreu – se a uma investigação interpretativa e qualitativa, tendo em conta as características anteriores apresentadas sobre o estudo a avaliação de desempenho dos professores e seu contributo no desenvolvimento profissional, quanto ao tipo de pesquisa, foi usada a pesquisa descritiva, que a preocupação central é de descrever a forma como é realizada a avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor; ou analisar os critérios utilizados na avaliação de desempenho que contribuem para a ocorrência do fenómeno, quanto aos procedimentos, trata – se de uma pesquisa de campo, que consiste na

observação de factos e fenómenos de forma como elas ocorrem, que visa também auxiliar as abordagens teóricas que se fundamenta em relação ao tema.

- O terceiro capítulo dedica - se a apresentação dos resultados e discussão dos resultados, entretanto, neste capítulo faz se a apresentação, análise e interpretação dos dados no Instituto de Ciências de Saúde. Os dados foram apresentados de forma a esclarecer a real situação do Instituto de Ciências de Saúde segundo os seus intervenientes, a direcção do Instituto, os professores, os funcionários da secretaria. Assim ,nesta parte de pesquisa, apresenta - se, analise e discute - se os resultados obtidos a partir da administração de entrevista semi-estruturada.

CAPÍTULO I. QUADRO TEÓRICO E CONCEPTUAL

1. 1. Breve introdução

Este capítulo faz uma análise descritiva de ideias dos autores sobre a temática de avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional. O cruzamento de ideias dos referidos autores permitiu enriquecer o estudo na sua vertente científica.

Importa referir que os autores trazem uma abordagem que, em algumas vezes, suas ideias convergem, ditando princípios que devem ser seguidos obedecendo-se os comportamentos dos elementos da organização.

Ainda neste capítulo, numa primeira fase, se apresentam alguns conceitos que se acham pertinentes para o estudo, como são os casos dos termos: avaliação, professor, entre outros aspectos que se relacionam ao tema.

1.2. Conceito de avaliação

Avaliar é indispensável em toda em toda actividade humana e, portanto, em qualquer proposta de educação. Acreditamos e estamos de acordo, do contrário não teria sentido. Avaliação é um inerente e imprescindível, durante todo processo educativo que se realize em constante trabalho de acção – reflexão – acção, porque educar é fazer acto de sujeito, é problematizar o mundo em que vivemos para as contradições, comprometendo-se com esse mundo para recria-lo constantemente, (Ribelo, 2004).

A avaliação tornou-se indispensável e com o tempo foi-se espalhando a outras áreas, para além da educação: empresas, saúde. A necessidade de avaliar ocorre dos ajustes que ela permite realizar, pois a melhoria de uma realidade constrói-se permanentemente.

O conceito de avaliação é muito amplo, tendo várias interpretações relacionadas com os contextos históricos e que, ao longo dos tempos, se foram tornando mais complexas e sofisticadas.

Neste sentido Alves (2004), considera que a avaliação:

> "Tem vindo, ao longo das épocas, a adquirir uma grande variedade de significados, de acordo com a evolução da própria sociedade, alterações económicas, sociais, políticas e culturais originalmente diferentes conceções de educação e consequentemente diferentes modelos de ensino aprendizagem e de abordagens de avaliação".

Para Hadji (1994), a primeira dificuldade é mesmo a acepção da palavra avaliação. O autor afirma mesmo que nunca haverá uma definição "exacta" do acto de avaliar, porém é necessário identificar o enfoque da acção, emergindo assim três palavras-chaves: verificar (competências/conhecimentos), situar em relação a outro (um individuo/uma produção) e julgar (o valor de). Assim o autor define avaliação como "o acto pelo qual se formula um juízo de valor incidindo num projecto determinado (indivíduo, situação, acção, projeto,) por meio de um confronto entre duas séries de dados que são postos em relação. "

Avaliação é um processo contínuo de pesquisas que visa interpretar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos, tendo em vista mudanças esperadas no comportamento, propostas nos objectivos, a fim de que haja condições de decidir sobre alternativas do planeamento de trabalho do profissional e da escola como um todo, (Pilett, 2004).

A partir dessa definição, conclui-se que:

> A avaliação não é um fim, mas um meio. Ela é um meio que permite verificar até que ponto os objectivos da escola está sendo alcançados, identificando os indivíduos que necessitam de atenção individual e reformulando o trabalho com adopção de procedimentos que possibilitem sanar as deficiências identificadas, (Pilett, 2004).

Avaliação é um termo relativamente novo, introduzido para designar um conceito mais compreensivo de medida do que o conceito dado pelo teste e exames convencionais. O relevo em medida é colocado na aquisição de conhecimentos (matéria) ou aptidões específicas e habilidades.

O conceito de avaliação é muito amplo, tendo várias interpretações relacionadas com os contextos históricos e que, ao longo dos tempos, se foram tornando mais complexas e sofisticadas.

Neste sentido Alves (2004), considera que a avaliação *"*tem vindo, ao longo das épocas, a adquirir uma grande variedade de significados, de acordo com a evolução da própria sociedade, alterações económicas, sociais, políticas e culturais originalmente diferentes conceções de educação e consequentemente diferentes modelos de ensino aprendizagem e de abordagens de avaliação."

1.3. Avaliaçao de desempenho

Avaliar desempenho profissional é um processo comportamental que representa, simultaneamente, necessidade e desafio para as organizações. Para conduzir adequadamente uma avaliação é preciso ter clareza sobre as suas características.

Definir o que significa a expressão "avaliação de desempenho" é uma tarefa difícil. Existem, pelo menos, dois motivos para isso:

- Tem sido feita confusão em relação aos objetivos da avaliação de desempenho;
- Persiste certa confusão entre o processo de avaliação e os instrumentos que o compõem DeNisi & Pritchard, (2006), confusão também relatada em áreas como a Educação, com a avaliação de desempenho acadêmico, Botomé & Rizzon, (1997).

A confusão sobre os objetivos da avaliação de desempenho refere-se ao fato de que ora a avaliação serve ao propósito de orientar decisões administrativas específicas, como promoção ou demissão, ora para promover desenvolvimento ou aperfeiçoamento de comportamentos profissionais (Boswell & Boudreau, 1999; Milani, 1988).

Embora esses objetivos não sejam mutuamente excludentes, comportamentos de avaliadores e avaliados podem ser diferentes em função de cada objectivo. Quando um profissional tem seu desempenho avaliado e sabe que o seu emprego depende dos resultados da avaliação, são mais prováveis comportamentos que produzam como resultado a manutenção no emprego, mesmo que isso implique em fornecer menos informações sobre seu desempenho.

Por outro lado, quando o profissional é avaliado e sabe que isso poderá ajudá-lo a aperfeiçoar as atividades que desenvolve, são mais prováveis comportamentos que gerem o máximo possível de informações úteis para identificar o que ele pode melhorar como profissional, (Lamonato, 2011).

A avaliação de desempenho acompanha as organizações desde o tempo em que a rotina burocrática era uma constante no ambiente organizacional, no tempo em que estabilidade, previsibilidade asseguravam a competitividade. Entretanto, as mudanças, transformações e a instabilidade do mundo contemporâneo evocam a inovação e a

flexibilidade, e nesse contexto apenas a necessidade de agregar valor a organização, às pessoas que nela trabalham e aos clientes é a única constante.

Na literatura científica, tem sido usada uma nomenclatura específica para designar esses dois tipos de avaliação de desempenho:

- Avaliação de desempenho somativa, quando a função é a classificação do desempenho segundo certos critérios para subsidiar decisões administrativas estritas, como demissão ou promoção;
- Avaliação de desempenho com função formativa, quando orientada ao desenvolvimento ou aperfeiçoamento de comportamentos (Cassettari, 2014; Gusso, 2013).

Assim como o objectivo, o método dessas avaliações é distinto porque na perspectiva formativa, medidas e classificações de desempenho são fontes de informação para decisões que poderão modificar o próprio ambiente de trabalho de modo a alterar o desempenho identificado durante a avaliação, DeNisi & Pritchard, (2006). Diante dessas distinções conceituais, o primeiro passo para definir o que significa avaliação de desempenho é identificar uma função específica e clara para ela.

A segunda confusão quanto à definição de avaliação de desempenho reside na identificação da sua natureza. Por vezes, o núcleo definidor desse conceito está na ideia de que se trata de um instrumento de medida para apoio à gestão. Outras vezes, o núcleo definidor da avaliação de desempenho tem sido considerado como o processo comportamental realizado pelo avaliador e que, portanto, explicita os comportamentos profissionais de quem avalia.

Essa distinção importa porque na concepção de avaliação como instrumento, a ênfase está na coleta de informações sem que esteja implicado, na própria natureza do que é avaliar, o que se deve fazer com essas informações. Além disso, a noção de avaliação como instrumento também desvia a atenção da necessidade de capacitação de profissionais para avaliar, afinal o foco é muito mais no instrumento de medida do que nos comportamentos do profissional que realiza a avaliação. Para este estudo, a avaliação de desempenho é entendida como um processo comportamental, conforme proposto por, (Lamonato, 2011).

Nessa perspectiva, a avaliação de desempenho não existe independentemente do comportamento humano, tampouco se reduz ao uso de instrumentos, que são recursos que apoiam o comportamento do avaliador.

Com base em Botomé e Rizzon (1997) & Lamonato (2011), avaliar desempenho profissional se define, então, como o monitoramento constante da relação entre comportamentos apresentados e esperados de tal modo que o desempenho profissional evolua. Esse processo envolve as seguintes classes de comportamento:

- Identificar as classes de comportamento que precisam ser avaliadas (conjunto de relações entre o fazer do sujeito e o ambiente que antecede e que resulta desse fazer);
- Definir critérios de referência para os comportamentos (qualidade e quantidade dos resultados que devem ser produzidos, prazo de entrega, custos incorridos);
- Observar as classes de comportamento apresentadas pelo profissional que precisam ser avaliadas, inclusive, quando houver necessidade, criando condições para a ocorrência dessas classes para que possam ser observadas (uso de instrumentos);
- Registar as instâncias de comportamento (e/ou dos resultados relevantes) emitidas pelo indivíduo;
- Comparar os comportamentos e resultados requeridos pela organização com os comportamentos e resultados apresentados pelo indivíduo segundo os critérios produzidos pelo comportamento no item “b”;
- Identificar o que precisa ser aprendido ou realizado para o profissional desempenhar corretamente ou melhor (aprender como redigir um memorando); Definir recursos necessários para o desenvolvimento dessas aprendizagens ou para favorecer a ocorrência dos comportamentos profissionais;
- Identificar alternativas para o desenvolvimento das aprendizagens ou ocorrência dos comportamentos (capacitação);
- Apresentar consequências informativas aos indivíduos em relação aos comportamentos requeridos (descrever o esperado, como também ouvir e

apoiar o profissional avaliado) e, então, repetir esse processo para aperfeiçoar continuamente os comportamentos profissionais.

Pode-se definir a avaliação do desempenho como "uma apreciação sistemática do desempenho de capa pessoa, em função das actividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e de seu potencial de desenvolvimento" (Chiavenato, 2008).

Trata-se de um processo dinâmico de julgar sobre as competências de uma pessoas e sua contribuição par ao negócio da organização.

Para McKirchy (2002), a avaliação de desempenho é uma ferramenta efectiva de gerenciamento, pois importantes decisões de negócios são tomadas, para a autora, quando se aprende a direcionar as energias da avaliação para colaborar com o crescimento profissional de seu capital humano.

Tendo em vista que o gestor é responsável pelo sucesso ou fracasso de seus recursos humanos, na mesma proporção que o é por seus recursos financeiros e materiais.

1.4. Desenvolvimento profissional

O desenvolvimento profissional é um processo reflexivo e contínuo que se preocupa com as necessidades pessoais do professor. O aparecimento do conceito desenvolvimento profissional resulta do reconhecimento da necessidade de formação ao longo da vida. A palavra desenvolvimento pressupõe uma evolução e continuidade que leva o professor a aprofundar os seus conhecimentos ao longo da sua carreira profissional, (García, 1999).

Com efeito, os professores durante a sua vida participam num processo de crescimento pessoal, social e profissional, adquirido com base em conhecimentos sobre ciência, contexto, currículo e didáctica, condicionados por factores de natureza cognitiva, afectiva e social (Cochran-Smith & Zeichner, 2005; Day, 2001; Loucks-Horsley et al., 2003; Ponte, 1996, 1998; Silva, 2002). Para Fullan e Hargreaves (1992), o desenvolvimento profissional significa permitir que os professores desenvolvam em palavras e em actos os seus próprios objectivos.

O desenvolvimento profissional tem que dar ouvidos e promover a voz dos professores; estabelecer oportunidades para que os professores confrontem as suas concepções e crenças subjacentes às práticas; evitar o modismo na implementação de novas estratégias de ensino; e criar uma comunidade de professores que discutam e desenvolvam os seus objectivos em conjunto, durante todo o tempo.

De acordo com os autores, para que um professor se desenvolva profissionalmente, existem quatro elementos a ter em conta: os objectivos do professor; o professor enquanto pessoa; o contexto real em que cada professor trabalha; a cultura de ensino, nomeadamente a relação que o professor estabelece com os seus colegas, dentro e fora da escola.

Para Ponte (1994), "o desenvolvimento profissional é assim uma perspectiva em que se reconhece a necessidade de crescimento e de aquisições diversas, processo em que se atribui ao próprio professor o papel de sujeito fundamental." Na mesma linha, Sparks e Loucks-Horsley (1990) evidenciam que o desenvolvimento profissional traduz um incremento de conhecimento, competências ou atitudes de professores.

Erault (1997), vai na mesma linha ao enfatizar que trata-se de um processo de crescimento profissional no qual o professor, gradualmente, adquire confiança, ganha novas perspectivas, aumenta os seus conhecimentos, descobre novos métodos e adquire novos papéis. García (1999) define-o como a evolução e aperfeiçoamento da prática dos professores que engloba não só o próprio professor, como também toda a comunidade escolar.

Segundo este autor, pode-se encarar "o desenvolvimento profissional dos professores como uma encruzilhada, como a cola que permite unir práticas educativas, pedagógicas, escolares e de ensino."

A este propósito, Loucks-Horsley et al. (2003) reforçam a ideia que o desenvolvimento profissional possibilita a interacção entre conhecimento e aprendizagem, apresentando cinco princípios que ajudam o professor a desenvolver-se profissionalmente: fazer ligações entre as novas ideias e as já existentes; criar oportunidades de discussão e reflexão que permitam ao professor mudar as ideias que detém e criar novas; criar ambientes familiares para o professor, de modo a facilitar a sua aprendizagem; mudar o pensamento do professor, ajudando-o a resolver a discrepância entre novas ideias e as já

existentes; auxiliar os professores no desenvolvimento de estratégias que promovam a aprendizagem de todos os seus alunos.

A natureza holística e dinâmica do processo de desenvolvimento profissional, que inclui as experiências formais e informais de aprendizagem, é mencionada por Day (2001), Inclui, por isso, a aprendizagem iminentemente pessoal, sem qualquer tipo de orientação, a partir da experiência (através da qual a maioria dos professores aprendem a sobreviver, a desenvolver competências e a crescer profissionalmente nas salas de aula e nas escolas), as oportunidades informais de desenvolvimento profissional vividas na escola e as mais formais oportunidades de aprendizagem "acelerada", disponíveis através de actividades de treino e de formação contínua, interna e externamente organizadas. O autor considera, ainda, o desenvolvimento profissional como um processo complexo em que o professor, não esquecendo o contexto da escola, tem oportunidade de melhorar as suas práticas, individualmente ou em colaboração com colegas, investigadores educacionais e formadores.

Neste quadro, é importante considerar que o desenvolvimento profissional pressupõe uma perspectiva holística do professor - o professor no contexto da escola, o professor como meio de desenvolvimento curricular, o professor no processo ensino/aprendizagem e o professor como pessoa. Assim, o desenvolvimento do professor sustenta a sua aprendizagem ao longo de toda a sua carreira, necessitando da criação de contextos e do fornecimento de recursos para um investimento pessoal (Day, 2001; Ponte 1996, 1998).

Numa sociedade que está constantemente em mudança, importa que os professores se vejam como aprendizes capazes de se adaptar às constantes alterações que ocorrem na sua sala de aula.

O desenvolvimento profissional como um processo de mudança nas crenças e percepções dos professores em relação à forma como vêem os seus alunos e o ensino é mencionado por Mevarech (1995). Para o autor, os professores que implementam estratégias inovadoras e verificam alterações positivas nas aprendizagens dos seus alunos mudam as atitudes, crenças e compreensões. Por exemplo, num estudo realizado pelo investigador, onde usou um modelo designado por improve (melhorar), constituído por sete fases – introdução de um novo material, questionamento metacognitivo,

prática, revisto, obtenção, verificação e enriquecimento – os alunos envolvidos melhoraram a suas competências para resolver problemas e para usarem a linguagem matemática. Paralelamente, estas alterações promoveram mudanças nas concepções dos professores, fomentado o seu desenvolvimento profissional.

Com efeito, as actividades de desenvolvimento profissional criam oportunidades para os professores confrontarem novas formas de pensar e de agir, discutirem e explorarem outras estratégias, e para reflectirem sobre as experiências de ensino, revendo-as e testando-as novamente (NRC, 1996). À semelhança de Mevarech (1995), também para Guskey (1986, 2002) os professores mudam as suas concepções quando percepcionam que as mudanças introduzidas nas suas práticas conduzem a resultados positivos nas aprendizagens dos alunos.

Benedito & Imbernón (2000) definiram desenvolvimento profissional, segundo uma perspectiva próxima da actividade docente, como «uma interacção sistemática de melhorar a prática e os conhecimentos profissionais do docente, de forma a aumentar a qualidade do seu trabalho». O desenvolvimento pessoal e profissional implica crescimento, mudança, melhoria, adequação, no que diz respeito ao próprio conhecimento e às atitudes no trabalho e para com o trabalho. Procura-se a sinergia entre as necessidades de desenvolvimento profissional e as necessidades organizativas, institucionais e sociais.

No nosso ponto de vista, só se pode falar de qualificação profissional dos professores quando existir um processo de formação contínua, conjugado com uma elevada e actualizada preparação disciplinar teórica, e uma preparação pedagógico-didáctica avaliada pelo exercício da própria actividade docente e investigativa. A noção de qualidade é, por isso, importante neste contexto. O termo «qualidade» pode ter vários sentidos.

O desenvolvimento profissional dos professores é uma temática relativamente recente e tem sido objecto de debates, no âmbito da formação contínua de professores, fazendo assim emergir uma grande diversidade de perspectivas em torno do mesmo. Cada uma destas perspectivas apresenta as suas próprias premissas conceptuais baseadas em linhas de investigação distintas.

> Para Rudduck (cit. García, 2009) o desenvolvimento profissional do professor passa necessariamente pela investigação e esta pela adopção do diálogo com colegas experientes, como método da tal investigação e passamos a citá-lo: o desenvolvimento profissional do professor é a capacidade do professor em manter a curiosidade acerca da sua actividade na turma; identificar interesses significativos nos processos de ensino e aprendizagem; valorizar e procurar o diálogo com colegas experientes como apoio na análise de situações, Rudduck, cit. García, (2009).

Perspectiva esta comungada por García (2009) ao afirmar que o desenvolvimento profissional docente pode ser entendido como uma atitude permanente de indagação, de formulação de questões e procura de soluções, García (2009).

Numa abordagem mais alargada, Day (2001) considera que o desenvolvimento profissional deve ter em conta as necessidades actuais e futuras do actual sistema do ensino, valorizando as características reflexivas dos professores, com base em procedimentos de investigação em sala de aula, visto potenciar capacidade face ao desenvolvimento profissional autónomo dos professores. E o mesmo autor mostrou-se favorável ao desenvolvimento profissional, porque, segundo a sua óptica, este constitui uma visão mais alargada da aprendizagem profissional, ou seja, é um processo de aprendizagem eminentemente pessoal e que a partir da própria experiência se desencadeiam mecanismos de sobrevivência/continuidade face aos múltiplos problemas que são colocados através da acção dos professores na sala de aula e na escola.

A este propósito, o mesmo autor reconhece pouco apoio que é dado aos professores em algumas escolas face ao seu desenvolvimento profissional. Este facto, segundo o autor referenciado, deve-se a uma compreensão não adequada do conceito de desenvolvimento, assim como a falta de capacidade e vontade em iniciar um processo de planeamento que estabeleça um equilíbrio ajustado entre as necessidades do indivíduo e as do sistema.

Para García (2009) o conceito "desenvolvimento" tem uma conotação de evolução e de continuidade superando assim a tradicional justaposição entre a formação inicial e contínua dos professores. Foi ainda mais longe anotando que o conceito de desenvolvimento profissional tem vindo a modificar-se na última década devido à evolução da compreensão de como se constroem os processos de aprender a ensinar.

De acordo com a investigação levada a cabo sobre o desenvolvimento profissional dos professores, Villegas - Reimers (cit. García, 2009) mostra que o desenvolvimento

profissional dos professores tem vindo a ser encarado nos últimos tempos como um processo a longo prazo, no qual perfilam diversos tipos de oportunidades e experiências, planificadas sistematicamente com vista a promover o crescimento e o desenvolvimento profissional dos professores.

O processo de desenvolvimento profissional é complexo, envolve mudanças de práticas e concepções (Day, 2001) e depende de vários factores culturais e temporais, uma vez que os professores necessitam de tempo para aprender (Loucks-Horsley et al., 2003). Os programas de desenvolvimento profissional que têm uma longa duração dão uma maior oportunidade para os professores realizarem aprendizagens efectivas e integrá-las nas suas práticas (Brown, 2004).

De facto, são vários os requisitos para transformar as experiências de aprendizagem em desenvolvimento profissional, como referem Loucks-Horsley et al. (2003):

- Criar um elevado nível de conflito cognitivo para fazer o balanço entre as concepções dos professores, as suas práticas e a nova informação ou experiências sobre os seus alunos, os conteúdos e aprendizagens;
- Dar tempo suficiente e suporte para os professores pensarem nas novas experiências. Os professores necessitam de oportunidades para discutirem, testarem, lerem sobre o assunto e darem sentido às novas aprendizagens;
- Levar os professores a investigar sobre a sua própria prática e a desenvolver actividades de investigação na sala de aula. Os professores constroem actividades e implementam-nas com grupos de alunos, recolhendo dados;
- Envolver os professores no desenvolvimento de novas práticas, de acordo com a sua nova compreensão do que é o ensino e a aprendizagem. É necessário que, durante o processo de mudança, respondam a questões como: "Agora que adquiri uma nova compreensão do que é o ensino e a aprendizagem, o que vou fazer de diferente na sala de aula?" e "O que posso fazer para os meus alunos também adquiriram uma nova compreensão?".

Motivar os professores para continuarem a melhorar as suas práticas, identificarem novas questões e problemas sobre o ensino e a aprendizagem, investigarem de forma a resolver os problemas que identificaram e alterarem novamente as suas práticas.

O desenvolvimento profissional implica pensar o professor como aprendiz, podendo assim os princípios de aprendizagem dos alunos transferirem-se para os professores (NRC, 1996). Se o objectivo é aumentar os conhecimentos dos professores para ensinarem melhor, então estes têm que aprender através de experiências de aprendizagem que possam adaptar para a sala de aula. Deste modo, o desenvolvimento profissional envolve aprendizagens e, inevitavelmente, mudanças.

Na perspectiva de Duke & Stiggins (1997) consideram que o desenvolvimento profissional é o processo, através do qual professores minimamente competentes vão adquirindo níveis mais elevados de competência profissional, alargando a compreensão que têm de si mesmos, do seu papel, do contexto e da carreira. Relativizando tudo em função de cada experiência particular.

O desenvolvimento profissional é, para Pacheco & Flores, (1999), um processo contínuo de aprendizagem que inclui, por um lado, a aquisição de novas competências, resultantes de práticas de inovação escolar e, por outro, a consolidação de competências adquiridas e mantidas ao longo da carreira. Para Fullan cit. in Marcelo, (1999) desenvolvimento profissional entende como um projecto ao longo da carreira, pois é uma aprendizagem contínua, interactiva, acumulativa, que combina com uma variedade de formatos de aprendizagem. Nesta perspectiva de actividade contínua.

Day, (2001) entende que, o sentido do desenvolvimento profissional dos professores depende das suas vidas pessoais e profissionais e das políticas e contextos escolares nos quais realizam a sua actividade docente, pelo que a avaliação só contribuirá para o desenvolvimento profissional, se cada docente nele se envolver activamente, se a mudança resultante desse desenvolvimento for interiorizada e se houver participação e sentido de posse do professor nos processos de tomada de decisões sobre a mudança. Assim, é evidente que o sucesso da avaliação não depende apenas do próprio processo avaliativo, embora seja importante, masque para ele podem concorrer, positiva ou negativamente, a cultura da escola e da sala de aula, as posturas individuais e/ou colectivas quanto à aprendizagem e a influência dos colegas.

1.5. Importância/contributo da avaliação

A importância da avaliação de desempenho na actualmente, é destacada ao individuo dentro das organizações que constitui uma ferramenta utilizada de forma frequente na

maioria das organizações, tendo como finalidade primordial definir posições e funções adequadas ao colaborador, afim de que ele, ao desempenhar o seu papel, o faça de maneira correcta, satisfazendo as necessidades da organização. O reconhecimento da importância da avaliação é partilhado por muitos autores. Em particular, é destacada a mudança mais marcante que temos assistido no âmbito da avaliação passando a perspectivar como um meio para a aprendizagem Dochy & Mc Dowell, (1997).

Com o reconhecimento, nos anos 90, do paradigma construtivista nas ciências sociais e humanas, passa-se a reconhecer à avaliação uma natureza relacional e contextualizada, moldada por um conjunto de valores, (Pinto & Santos, 2006).

Avaliação pode se entender como uma verificação do que foi feito numa determinada actividade ou acção. Pode consistir no controle das acções, se foram boas com objectivo de avançar ou reformular. O pensamento de avaliação no ensino produz a confiança entre aprendiz e quem ensina, sendo acção é coordenada para os ambos.

Na educação, a avaliação se expandiu de tal forma que abrange hoje todas as dimensões que estruturam o edifício educativo, numa prespectiva de se procurar a maior produtividade do processo de ensino aprendizagem no seu todo.

A avaliação tem vindo nos últimos anos a adquirir uma significativa centralidade tanto ao nível dos discursos como das práticas. Em todos os setores da sociedade, a avaliação tornou-se já um lugar-comum, prevalecendo a ideia de que a ausência de avaliação condenará qualquer instituição ao fracasso, (Morgado, 2012).

Para Marcelo, (2009) na educação, é precisamente ao nível da aprendizagem e do desenvolvimento profissional docente que a avaliação poderá fazer a diferença, sobretudo se contribuir para melhorar a preparação científica e pedagógica dos professores, se ajudar e consolidar compromissos e se contribuir para renovar mentalidades.

No desenvolvimento profissional docente, fica necessário a avaliação, visto que é dela, que se obtem a qualificação das habilidades que se desenvolve durante o processo de ensino aprendizagem.

Os conceitos de desenvolvimento, avaliação – têm um impacto muito forte no terreno educativo, visto como um espaço propício ao investimento de expectativas, tanto

individuais como colectivas, o que reforça a importância que a educação contínua assume em termos de desenvolvimento económico, cultural, social e humano em todas sociedades de ensino.

O desenvolvimento de uma cultura de avaliação é sempre uma aspiração positiva, sobretudo se produzir subsídios que contribuam para tornar as pessoas mais conscientes das suas potencialidades e dos seus défices, para estimular o desenvolvimento profissional dos trabalhadores, para contextualizar os processos de trabalho e para melhorar os produtos que oferecem.

Contudo, não podemos esquecer que, dada a profusão de significados inerentes ao próprio conceito, a avaliação pode ser e tem sido utilizada com fins e intenções diversas, nem sempre condizentes com os propósitos referidos. Daí que, quando desenvolvida apenas com fins performativos, a avaliação tenha efeitos perniciosos capazes de bloquearem "a re - interrogação das práticas humanas" e de aniquilarem a necessária "construção colectiva de sentido(s)" Alves; Machado, (2008).

> Para Morgado (2011) os professores assumem responsabilidades acrescidas, uma vez que continuam a ser vistos como "agentes efectivos de mudança, deles dependendo, em grande parte, tanto as transformações que urge imprimir na escola e no ensino, quanto o sucesso educativo dos estudantes e a sua realização como pessoas importantes no processo de avaliação".

A polissemia do termo deve-se á existência de processos e de praticas de avaliação em qualquer nível ou esfera da vida humana ou social, onde se inclui a educação. Estando implícita a qualquer acção racional, a avaliação é , segundo Ferreira C. Alberto (2007), imprescindível para conhecer e melhorar o que se fez. Através da compreensão de acção realizada, é possível verificar o que esta bem e o que esta mal, procedendo-se a mudança no sentido de melhorar essa acção.

No entanto, as organizações dependem dos trabalhadores para operar, produzir seus bens e serviços, atender a seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Desse modo, a formação profissional dos trabalhadores torna-se um fator importante e necessário às organizações e fica clara a importância de investimento em recursos educacionais para os trabalhadores, como cursos e treinamentos, para que a formação e o desenvolvimento de profissionais capacitados estejam alinhados com a estratégia da organização.

Quando se diz que por meio da avaliação de desempenho é possível promover treinamentos e aperfeiçoamentos adequados para os trabalhadores que apresentam necessidades, isto quer dizer que, ao avaliar o desempenho, é possível identificar as fraquezas e deficiências do trabalhador de maneira bem específica, ou seja, é possível identificar, por exemplo, se ele está tendo um mau desempenho em suas vendas devido à falta de conhecimento quanto aos materiais que deve vender. Dessa forma, a empresa pode pensar em um programa de treinamento e desenvolvimento técnico específico sobre os materiais que ela vende e suas aplicações, a fim de melhor qualificar esse trabalhador.

Segundo Chiavenato (2010), desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informações e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem.

Uma actividade avaliativa pode contribuir para a aprendizagem e sucesso da formação se fornecer informação tal que professor e alunos possam usar como feedback para se avaliarem a si próprios e uns aos outros e para modificarem as actividades de ensino aprendizagem em que estão envolvidos. Tal avaliação torna-se "avaliação pedagógica" quando a evidência é usada para adaptar o ensino a fim de o adequar às necessidades dos alunos, Black et al., (2004).

Com o reconhecimento, nos anos 90, do paradigma construtivista nas ciências sociais e humanas, passa-se a reconhecer à avaliação uma natureza relacional e contextualizada, moldada por um conjunto de valores, (Pinto & Santos, 2006).

Avaliação pode se entender como uma verificação do que foi feito numa determinada actividade ou acção. Pode consistir no controle das acções, se foram boas com objectivo de avançar ou reformular. O pensamento de avaliação no ensino produz a confiança entre aprendiz e quem ensina, sendo acção é coordenada para os ambos.

Na educação, a avaliação se expandiu de tal forma que abrange hoje todas as dimensões que estruturam o edifício educativo, numa prespectiva de se procurar a maior produtividade do processo de ensino aprendizagem no seu todo.

A avaliação tem vindo nos últimos anos a adquirir uma significativa centralidade tanto ao nível dos discursos como das práticas. Em todos os setores da sociedade, a avaliação

tornou-se já um lugar-comum, prevalecendo a ideia de que a ausência de avaliação condenará qualquer instituição ao fracasso, (Morgado, 2012).

Para Marcelo, (2009) na educação, é precisamente ao nível da aprendizagem e do desenvolvimento profissional docente que a avaliação poderá fazer a diferença, sobretudo se contribuir para melhorar a preparação científica e pedagógica dos professores, se ajudar e consolidar compromissos e se contribuir para renovar mentalidades. No desenvolvimento profissional docente, fica necessário a avaliação, visto que é dela, que se obtem a qualificação das habilidades que se desenvolve durante o processo de ensino aprendizagem.

Os conceitos de desenvolvimento, avaliação – têm um impacto muito forte no terreno educativo, visto como um espaço propício ao investimento de expectativas, tanto individuais como colectivas, o que reforça a importância que a educação contínua assume em termos de desenvolvimento económico, cultural, social e humano em todas sociedades de ensino.

O desenvolvimento de uma cultura de avaliação é sempre uma aspiração positiva, sobretudo se produzir subsídios que contribuam para tornar as pessoas mais conscientes das suas potencialidades e dos seus défices, para estimular o desenvolvimento profissional dos trabalhadores, para contextualizar os processos de trabalho e para melhorar os produtos que oferecem.

Contudo, não podemos esquecer que, dada a profusão de significados inerentes ao próprio conceito, a avaliação pode ser e tem sido utilizada com fins e intenções diversas, nem sempre condizentes com os propósitos referidos. Daí que, quando desenvolvida apenas com fins performativos, a avaliação tenha efeitos perniciosos capazes de bloquearem "a re - interrogação das práticas humanas" e de aniquilarem a necessária "construção colectiva de sentido(s)" Alves; Machado, (2008).

> Para Morgado (2011) os professores assumem responsabilidades acrescidas, uma vez que continuam a ser vistos como "agentes efectivos de mudança, deles dependendo, em grande parte, tanto as transformações que urge imprimir na escola e no ensino, quanto o sucesso educativo dos estudantes e a sua realização como pessoas importantes no processo de avaliação".

A polissemia do termo deve-se á existência de processos e de praticas de avaliação em qualquer nível ou esfera da vida humana ou social, onde se inclui a educação. Estando

implícita a qualquer acção racional, a avaliação é , segundo Ferreira C. Alberto (2007), imprescindível para conhecer e melhorar o que se fez. Através da compreensão de acção realizada, é possível verificar o que esta bem e o que esta mal, procedendo-se a mudança no sentido de melhorar essa acção.

Dentro das empresas, a avaliação de desempenho tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho dos trabalhadores, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho (França, 2008).

De acordo com Rocha-Pinto (2002), pode-se pensar a avaliação de desempenho como um poderoso meio para identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como estimular os funcionários a assumir responsabilidades pela excelência dos resultados empresariais.

Ainda segundo a autora, a avaliação de desempenho é um dos mais importantes instrumentos de que a administração dispõe para analisar os resultados, à luz da atuação dos funcionários, e para prever posicionamentos futuros, a partir da avaliação dos potenciais de seus talentos. Ela colabora para a elaboração e o desenvolvimento de uma política de gerenciamento de talentos adequada às reais necessidades da organização. A avaliação de desempenho objetiva, ainda:

- Dar suporte para tomada de decisão sobre promoção, remanejamento, dispensa e identificação de talentos;
- Identificar o incentivo mais adequado aos funcionários;
- Estimular a produtividade;
- Divulgar os padrões de desempenho da organização;
- Oferecer *feedback* para o avaliado;
- Avaliar a eficácia dos programas de RH.

Já se sabe que toda avaliação de desempenho promove a divulgação das informações para o trabalhador, ou seja, deixa-o a par do que a empresa espera dele como profissional. Essas informações e os resultados da avaliação certamente possuem papel determinante na motivação dos trabalhadores e proporcionam o crescimento e o desenvolvimento daquele que fica sabendo como está se saindo no trabalho, na perspectiva da organização.

A avaliação de desempenho pode transmitir aos colaboradores (França, 2008):

- A sensação de verdadeira segurança, em termos de carreira a curto, médio e longo prazo;
- A resposta afetiva, no sentido de que quem trabalha faz parte de um grupo e necessita sentir-se adequadamente posicionado;
- O sentido de importância da própria atividade em relação à empresa.

Instrumentos de avaliação de pessoas funcionam como um parâmetro de checagem para a orientação dos profissionais e também têm um papel importante na comunicação, para as pessoas, sobre o que a empresa espera delas. Ao traduzirem os critérios (comportamentos, atitudes, conhecimentos, eentre outros.) valorizados pela organização, tais instrumentos orientam os profissionais para a execução de seu trabalho hoje e para o que deles é esperado no futuro, (Dutra, Fleury, & Ruas, 2008).

Quando realizada, a avaliação de desempenho permite ao trabalhador conhecer seus pontos fortes e o que precisa melhorar, assim como os caminhos que deverá seguir em busca de uma melhora de desempenho, como, por exemplo, desenvolver a atenção, ser mais organizado, buscar determinado curso de aperfeiçoamento técnico, entre outros, e permite, também, o autoconhecimento e, consequentemente, o autodesenvolvimento.

Fica à critério da organização o que será feito com o resultado da avaliação de desempenho, principalmente quando se trata de um resultado positivo, pois, para casos em que foi solicitado ao trabalhador pontos a melhorar, é necessário que haja um empenho do próprio trabalhador e, por outro lado, da organização, que poderá proporcionar ferramentas que auxiliem no processo de melhoria do trabalhador, como, por exemplo, treinamento técnico e comportamental.

No caso de avaliações positivas, a organização também pode contribuir com a continuidade do desempenho que vem sido realizado pelo trabalhador, por meio de incentivos, como o auxílio-educação, por exemplo, proporcionando o desenvolvimento do mesmo quanto a sua capacitação profissional, uma promoção de cargo, ou até mesmo um aumento salarial relacionado ao desempenho.

Avaliação de desempenho é uma ferramenta, um meio, mas não tem um fim em si mesmo, torna-se um instrumento para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização. Tendo como principais objectivos:

- Adequação do indivíduo ao cargo;
- Treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho; e autoaperfeiçoamento do empregado, (Chiavenato, 2004).

Segundo Levinson (1997), a avaliação de desempenho pode ser usada para:

- Medir e avaliar o desempenho;
- Relacionar o desempenho do indivíduo às metas da organização;
- Esclarecer tanto o trabalho a ser executado quanto as expectativas em relação aos resultados;
- Estimular cada vez mais a competência e o crescimento do subordinado;
- Melhorar a comunicação entre superior e subordinado;
- Estimular a motivação do subordinado.

São muitas as contribuições obtidas em uma avaliação de desempenho. Por meio dela, é possível mensurar o grau de contribuição de cada trabalhador no desenvolvimento da empresa e estabelecer para o trabalhador uma visão clara dos objectivos estratégicos da organização.

Por meio desse tipo de avaliação, também é possível promover treinamentos e aperfeiçoamentos adequados aos trabalhadores que apresentam necessidades, realizar o remanejamento de funcionários entre departamentos ou a promoção de cargo devido ao bom desempenho e ao preparo do trabalhador, proporcionar o aumento de salário para aqueles que se destacam nas avaliações, entre outras vantagens escolhidas pela organização, que faz com o que o avaliado se sinta motivado a continuar desempenhando bem o seu trabalho, visando os objetivos da organização e sendo reconhecido profissionalmente. Essas contribuições agregam à organização um quadro de trabalhadores qualificados, competentes e comprometidos com suas funções, fazendo com que ela se destaque no mercado e atraia e retenha talentos.

Entre as maiores contribuições da avaliação de desempenho para o desenvolvimento dos trabalhadores, destaco as seguintes: capacitação, carreira e remuneração.

A Avaliação de desempenho está intimamente relacionada a outros importantes programas de gestão de pessoal, treinamento e desenvolvimento, qualidade e gestão econômico-financeira, e ainda sustenta o programa de participação nos lucros ou de resultados, conforme seus propósitos.

No instrumento Avaliação de Desempenho podemos encontrar vários objetivos gerais que podem ser destacados, segundo Pontes (2010):

- Tornar dinâmico o planejamento da empresa;
- Conseguir melhorias na empresa voltadas à produtividade, à qualidade e à satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros;
- Melhorar as competências das pessoas e da empresa;
- Desenvolver pessoas;
- Estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;
- Obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa;
- Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;
- Dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias;
- Gerar informações;
- Tornar claro que resultados são conseguidos por intermédio da atuação de todo o corpo empresarial;
- Estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho;
- Servir como instrumento propagador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão de qualidade;
- Servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa;
- Servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento;

- Identificar talentos, como processo conjunto com o instrumento Avaliação de Desempenho.

Ainda tentando entender mais os objetivos da avaliação de desempenho nas organizações, podemos destacar os seguintes objectivos intermediários.

1.6. O treinamento como uma componente indispensavel para o desenvolvimento profissional

O treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais; e o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados, a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.

Já segundo Fleury (2002), muito mais que aprimorar as pessoas no cargo, o treinamento visa ao desenvolvimento de competências, tornando as pessoas mais produtivas e inovadoras, contribuindo, assim, para um melhor alcance dos objectivos organizacionais.. A expectativa da empresa é que o treinamento possa, identificado com os seus objetivos, contribuir para melhor capacitação dos empregados, visando a um aumento de moral, de eficiência, de eficácia, de produtividade e melhoria do ambiente de trabalho e da própria empresa, (França, 2008).

As organizações dependem dos trabalhadores para operar, produzir seus bens e serviços, atender a seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Desse modo, a formação profissional dos trabalhadores torna-se um factor importante e necessário às organizações e fica clara a importância de investimento em recursos educacionais para os trabalhadores, como cursos e treinamentos, para que a formação e o desenvolvimento de profissionais capacitados estejam alinhados com a estratégia da organização.

Quando se diz que por meio da avaliação de desempenho é possível promover treinamentos e aperfeiçoamentos adequados para os trabalhadores que apresentam necessidades, isto quer dizer que, ao avaliar o desempenho, é possível identificar as fraquezas e deficiências do trabalhador de maneira bem específica, ou seja, é possível

identificar, por exemplo, se ele está tendo um mau desempenho em suas vendas devido à falta de conhecimento quanto aos materiais que deve vender. Dessa forma, a empresa pode pensar em um programa de treinamento e desenvolvimento técnico específico sobre os materiais que ela vende e suas aplicações, a fim de melhor qualificar esse trabalhador.

Segundo Chiavenato (2010), desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informações e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem.

Já segundo Fleury (2002), muito mais que aprimorar as pessoas no cargo, o treinamento visa ao desenvolvimento de competências, tornando as pessoas mais produtivas e inovadoras, contribuindo, assim, para um melhor alcance dos objectivos organizacionais.

Fica claro que o treinamento e o desenvolvimento promovem a capacitação profissional do trabalhador. Segundo Lucena (1992), a capacitação profissional compreende o conjunto de conhecimentos, experiências, habilidades, aptidões, comportamentos e outros requisitos exigidos por um cargo e que identificam a qualificação necessária ao desempenho do seu ocupante. A qualificação profissional define as responsabilidades, os conhecimentos, experiências, habilidades e outros requisitos profissionais e pessoais necessários ao exercício do cargo, tendo em vista os resultados desejados. São, portanto, condições para o desempenho.

Quando os resultados de uma avaliação de desempenho não são satisfatórios é possível identificar as causas desses resultados e, estando elas ligadas à carência de capacitação profissional, a empresa pode promover ações de melhoria de desempenho por meio de cursos, treinamentos e técnicas de desenvolvimento da capacitação do trabalhador, preparando-o para exercer a sua função da melhor maneira possível. Já dizia França (2008) que “pessoas preparadas produzem melhor e se sentem mais autoconfiantes”.

Para Ferreira (1987), sentir o desafio do envolvimento e da participação nos treinamentos pode conduzir a pessoa para contribuir, experimentar a satisfação de realizar o trabalho bem feito e a descobrir-se desejosa de aprender continuamente.

Quando os resultados de uma avaliação de desempenho não são satisfatórios é possível identificar as causas desses resultados e, estando elas ligadas à carência de capacitação profissional, a empresa pode promover ações de melhoria de desempenho por meio de cursos, treinamentos e técnicas de desenvolvimento da capacitação do trabalhador, preparando-o para exercer a sua função da melhor maneira possível. Já dizia França (2008) que "pessoas preparadas produzem melhor e se sentem mais autoconfiantes".

Para Ferreira (1987), sentir o desafio do envolvimento e da participação nos treinamentos pode conduzir a pessoa para contribuir, experimentar a satisfação de realizar o trabalho bem feito e a descobrir-se desejosa de aprender continuamente.

O treinamento pode trazer um retorno considerável para o trabalhador e para a organização, pois um trabalhador bem capacitado terá, consequentemente, uma motivação maior e o seu resultado na execução das tarefas será melhor e mais produtivo; logo, a maior produtividade do trabalhador poderá contribuir efetivamente para os resultados da empresa e para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Treinar os trabalhadores cede espaço para desenvolvê-los e capacitá-los. O reconhecimento da importância da avaliação é partilhado por muitos autores. Em particular, é destacada a mudança mais marcante que temos assistido no âmbito da avaliação passando a perspectivar como um meio para a aprendizagem, Dochy & Mc Dowell, (1997).

1.7. Avaliação de desempenho e seu contributo ao desenvolvimento profissional

Uma actividade avaliativa pode contribuir para a aprendizagem e sucesso da formação se fornecer informação tal que professor e alunos possam usar como feedback para se avaliarem a si próprios e uns aos outros e para modificarem as actividades de ensino aprendizagem em que estão envolvidos. Tal avaliação torna-se "avaliação pedagógica" quando a evidência é usada para adaptar o ensino a fim de o adequar às necessidades dos alunos. Black et al., (2004).

Uma actividade avaliativa pode contribuir para a aprendizagem e sucesso da formação se fornecer informação tal que professor e alunos possam usar como feedback para se avaliarem a si próprios e uns aos outros e para modificarem as actividades de ensino aprendizagem em que estão envolvidos. Tal avaliação torna-se "avaliação do

desempenho individual no processo de ensino aprendizagem" quando a evidência é usada para adaptar o ensino a fim de o adequar às necessidades dos alunos. Black et al., (2004).

De acordo com Rocha-Pinto (2002), pode-se pensar a avaliação de desempenho como um poderoso meio para identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como estimular os funcionários a assumir responsabilidades pela excelência dos resultados empresariais.

Ainda segundo a autora, a avaliação de desempenho é um dos mais importantes instrumentos de que a administração dispõe para analisar os resultados, à luz da atuação dos funcionários, e para prever posicionamentos futuros, a partir da avaliação dos potenciais de seus talentos. Ela colabora para a elaboração e o desenvolvimento de uma política de gerenciamento de talentos adequada às reais necessidades da organização. A avaliação de desempenho objetiva, ainda:

- Dar suporte para tomada de decisão sobre promoção, remanejamento, dispensa e identificação de talentos;
- Identificar o incentivo mais adequado aos funcionários;
- Estimular a produtividade;
- Divulgar os padrões de desempenho da organização;
- Oferecer *feedback* para o avaliado;
- Avaliar a eficácia dos programas de RH.

Já se sabe que toda avaliação de desempenho promove a divulgação das informações para o trabalhador, ou seja, deixa-o a par do que a empresa espera dele como profissional. Essas informações e os resultados da avaliação certamente possuem papel determinante na motivação dos trabalhadores e proporcionam o crescimento e o desenvolvimento daquele que fica sabendo como está se saindo no trabalho, na perspectiva da organização.

A avaliação de desempenho pode transmitir aos colaboradores (França, 2008):

- A sensação de verdadeira segurança, em termos de carreira a curto, médio e longo prazo;

- A resposta afetiva, no sentido de que quem trabalha faz parte de um grupo e necessita sentir-se adequadamente posicionado;
- O sentido de importância da própria atividade em relação à empresa.

Instrumentos de avaliação de pessoas funcionam como um parâmetro de checagem para a orientação dos profissionais e também têm um papel importante na comunicação, para as pessoas, sobre o que a empresa espera delas. Ao traduzirem os critérios (comportamentos, atitudes, conhecimentos e entre outros.) valorizados pela organização, tais instrumentos orientam os profissionais para a execução de seu trabalho hoje e para o que deles é esperado no futuro, (Dutra, Fleury, & Ruas, 2008).

Quando realizada, a avaliação de desempenho permite ao trabalhador conhecer seus pontos fortes e o que precisa melhorar, assim como os caminhos que deverá seguir em busca de um melhor desempenho, como, por exemplo, desenvolver a atenção, ser mais organizado, buscar determinado curso de aperfeiçoamento técnico, entre outros, e permite, também, o autoconhecimento e, consequentemente, o autodesenvolvimento.

Fica à critério da organização o que será feito com o resultado da avaliação de desempenho, principalmente quando se trata de um resultado positivo, pois, para casos em que foi solicitado ao trabalhador pontos a melhorar, é necessário que haja um empenho do próprio trabalhador e, por outro lado, da organização, que poderá proporcionar ferramentas que auxiliem no processo de melhoria do trabalhador, como, por exemplo, treinamento técnico e comportamental.

No caso de avaliações positivas, a organização também pode contribuir com a continuidade do desempenho que vem sido realizado pelo trabalhador, por meio de incentivos, como o auxílio-educação, por exemplo, proporcionando o desenvolvimento do mesmo quanto a sua capacitação profissional, uma promoção de cargo, ou até mesmo um aumento salarial relacionado ao desempenho.

Avaliação de desempenho é uma ferramenta, um meio, mas não tem um fim em si mesmo, torna-se um instrumento para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização. Tendo como principais objectivos:

- Adequação do indivíduo ao cargo;

- Treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho; e autoaperfeiçoamento do empregado (Chiavenato, 2004).

Segundo Levinson (1997), a avaliação de desempenho pode ser usada para:

- Medir e avaliar o desempenho;
- Relacionar o desempenho do indivíduo às metas da organização;
- Esclarecer tanto o trabalho a ser executado quanto as expectativas em relação aos resultados;
- Estimular cada vez mais a competência e o crescimento do subordinado;
- Melhorar a comunicação entre superior e subordinado;
- Estimular a motivação do subordinado.

São muitas as contribuições obtidas em uma avaliação de desempenho. Por meio dela, é possível mensurar o grau de contribuição de cada trabalhador no desenvolvimento da empresa e estabelecer para o trabalhador uma visão clara dos objectivos estratégicos da organização.

Por meio desse tipo de avaliação, também é possível promover treinamentos e aperfeiçoamentos adequados aos trabalhadores que apresentam necessidades, realizar o remanejamento de funcionários entre departamentos ou a promoção de cargo devido ao bom desempenho e ao preparo do trabalhador, proporcionar o aumento de salário para aqueles que se destacam nas avaliações, entre outras vantagens escolhidas pela organização, que faz com o que o avaliado se sinta motivado a continuar desempenhando bem o seu trabalho, visando os objetivos da organização e sendo reconhecido profissionalmente. Essas contribuições agregam à organização um quadro de trabalhadores qualificados, competentes e comprometidos com suas funções, fazendo com que ela se destaque no mercado e atraia e retenha talentos.

Entre as maiores contribuições da avaliação de desempenho para o desenvolvimento dos trabalhadores, destacam se as seguintes: capacitação, carreira e remuneração.

A Avaliação de desempenho está intimamente relacionada a outros importantes programas de gestão de pessoal, treinamento e desenvolvimento, qualidade e gestão econômico-financeira, e ainda sustenta o programa de participação nos lucros ou de resultados, conforme seus propósitos.

No instrumento Avaliação de Desempenho podemos encontrar vários objetivos que podem ser destacados, segundo Pontes (2010):

- Tornar dinâmico o planejamento da empresa;
- Conseguir melhorias na empresa voltadas à produtividade, à qualidade e à satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros;
- Melhorar as competências das pessoas e da empresa;
- Desenvolver pessoas;
- Estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;
- Obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa;
- Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;
- Dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias;
- Gerar informações;
- Tornar claro que resultados são conseguidos por intermédio da atuação de todo o corpo empresarial;
- Estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho;
- Servir como instrumento propagador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão de qualidade;
- Servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa;
- Servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- Identificar talentos, como processo conjunto com o instrumento Avaliação de Desempenho.

Ainda tentando entender mais os objetivos da avaliação de desempenho nas organizações, podemos destacar os seguintes objectivos intermediários.

1.8. Avaliação de desempenho e capacitação profissional

Avaliação de desempenho tem sido considerado como um processo comportamental realizado pelo avaliador e que, portanto, explicita os comportamentos profissionais de quem avalia.

As organizações dependem dos trabalhadores para operar, produzir seus bens e serviços, atender a seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Desse modo, a formação profissional dos trabalhadores torna-se um factor importante e necessário às organizações e fica clara a importância de investimento em recursos educacionais para os trabalhadores, como cursos e treinamentos, para que a formação e o desenvolvimento de profissionais capacitados estejam alinhados com a estratégia da organização.

Quando se diz que por meio da avaliação de desempenho é possível promover treinamentos e aperfeiçoamentos adequados para os trabalhadores que apresentam necessidades, isto quer dizer que, ao avaliar o desempenho, é possível identificar as fraquezas e deficiências do trabalhador de maneira bem específica, ou seja, é possível identificar, por exemplo, se ele está tendo um mau desempenho em suas vendas devido à falta de conhecimento quanto aos materiais que deve vender. Dessa forma, a empresa pode pensar em um programa de treinamento e desenvolvimento técnico específico sobre os materiais que ela vende e suas aplicações, a fim de melhor qualificar esse trabalhador.

Segundo Chiavenato (2010), desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informações e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem.

Já segundo Fleury (2002), muito mais que aprimorar as pessoas no cargo, o treinamento visa ao desenvolvimento de competências, tornando as pessoas mais produtivas e inovadoras, contribuindo, assim, para um melhor alcance dos objectivos organizacionais.

O treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais; e o

desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados, a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. A expectativa da empresa é que o treinamento possa ser, identificado com os seus objetivos, contribuir para melhor capacitação dos empregados, visando a um aumento de moral, de eficiência, de eficácia, de produtividade e melhoria do ambiente de trabalho e da própria empresa (França, 2008).

Fica claro que o treinamento e o desenvolvimento promovem a capacitação profissional do trabalhador.

Segundo Lucena (1992), a capacitação profissional compreende o conjunto de conhecimentos, experiências, habilidades, aptidões, comportamentos e outros requisitos exigidos por um cargo e que identificam a qualificação necessária ao desempenho do seu ocupante. A qualificação profissional define as responsabilidades, os conhecimentos, experiências, habilidades e outros requisitos profissionais e pessoais necessários ao exercício do cargo, tendo em vista os resultados desejados. São, portanto, condições para o desempenho.

Quando os resultados de uma avaliação de desempenho não são satisfatórios é possível identificar as causas desses resultados e, estando elas ligadas à carência de capacitação profissional, a empresa pode promover ações de melhoria de desempenho por meio de cursos, treinamentos e técnicas de desenvolvimento da capacitação do trabalhador, preparando-o para exercer a sua função da melhor maneira possível. Já dizia França (2008) que “pessoas preparadas produzem melhor e se sentem mais autoconfiantes”.

Para Ferreira (1987), sentir o desafio do envolvimento e da participação nos treinamentos pode conduzir a pessoa para contribuir, experimentar a satisfação de realizar o trabalho bem feito e a descobrir-se desejos de aprender continuamente.

O treinamento pode trazer um retorno considerável para o trabalhador e para a organização, pois um trabalhador bem capacitado terá, consequentemente, uma motivação maior e o seu resultado na execução das tarefas será melhor e mais produtivo; logo, a maior produtividade do trabalhador poderá contribuir efetivamente para os resultados da empresa e para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Treinar os trabalhadores cede espaço para desenvolvê-los e capacitá-los.

1.9. Valiação de desenvolvimento e carreira

Já se sabe que o conhecimento se tornou vantagem competitiva das empresas. Com isso, é fundamental para as empresas atrair, desenvolver e reter trabalhadores capacitados que valorizem e contribuam com a organização. E para os trabalhadores, é fundamental o desenvolvimento de suas carreiras dentro da organização.

Segundo London e Stumph (1982, apud Dutra, 1996), carreira são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Essas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

Para Souza, Rocha, Carvalho & Lustri (2005), "a carreira é uma coisa que se sonha, planeja e constrói. Ninguém nasce pronto. Cada qual, respeitadas as suas tendências, traz dentro de si potencial específico para desenvolver a própria carreira e alcançar sua realização até a plenitude."

Assim, cada indivíduo pode conduzir seu próprio plano de carreira, mas é necessário que a pessoa reconheça seus pontos fortes e fracos, suas qualidades e seus defeitos, para então formar um perfil de si próprio e traçar uma meta para sua carreira profissional. A avaliação de desempenho pode ajudar nessa busca pelo crescimento profissional do trabalhador, pois, por meio do feedback do gestor sobre o desempenho do trabalhador, ele torna-se capaz de identificar seus pontos fortes e seus pontos que devem ser desenvolvidos.

Conforme Dutra (1996), o planejamento de carreira deve considerar o desenvolvimento da capacidade de autoavaliação de comportamentos frente à carreira, uma análise sistematizada sobre a realidade pessoal e profissional, bem como a definição de metas e modos de avaliar sua implantação no decorrer da carreira.

A carreira do trabalhador não depende apenas de suas atitudes, mas também das oportunidades oferecidas pela empresa. A avaliação de desempenho permite ao

trabalhador saber se está atuando de acordo com o que a empresa espera dele e, por meio da identificação de seu desempenho, deve oferecer ferramentas para que ele se desenvolva e capacite-se profissionalmente, podendo obter crescimento profissional.

A promoção de cargo é possível por meio das oportunidades oferecidas pela empresa, mas também pelo esforço e desempenho do trabalhador que, ciente dos aspectos que deve desenvolver, poderá obter o crescimento. Na avaliação de desempenho, é possível identificar um bom desempenho por parte do trabalhador diante dos aspectos avaliados (características pessoais e comportamentais, conhecimentos técnicos, experiência e desenvolvimento profissional, medição de resultados, entre outros) e sua preparação para assumir um cargo mais importante dentro da empresa.

Costa & Dutra (2011) destacam que a carreira pode ser compreendida como a sequência de posições ocupadas durante a vida de uma pessoa, em função não só de trabalhos, estudos e outras experiências de vida, mas também de percepções individuais, atitudes e comportamentos profissionais. Esses comportamentos, por sua vez, resultam em desenvolvimento de competências para lidar com situações de trabalho de maior complexidade e em constante transformação.

A avaliação de desempenho garante o nível de informação do trabalhador em relação à empresa e vice-versa; estimula e dá suporte para o desenvolvimento, capacitação e planejamento de carreira do trabalhador e permite à empresa decidir sobre oportunidades de carreira para o trabalhador, promovendo seu crescimento e sua ascensão profissional.

1.10. Avaliação de desempenho e remuneração

A remuneração por desempenho também pode ser uma alternativa estratégica para a motivação dos trabalhadores e geralmente é consequente do desenvolvimento, capacitação e crescimento profissional do trabalhador, adquiridos após a avaliação de desempenho.

Segundo Neto (2006), a remuneração por competência é uma forma de remuneração relacionada com o grau de informação e o nível de capacitação de cada funcionário. O foco principal passa a ser a pessoa e não mais o cargo. Isso significa que a remuneração

não está relacionada com as exigências do cargo, mas com as qualificações de quem desempenha as tarefas.

Na visão de Rodrigues (2006), a remuneração tem como principal objectivo proporcionar ao indivíduo o reconhecimento do esforço, em forma de recompensa, por sua contribuição para os resultados organizacionais.

De acordo com Harris (1997), um dos objetivos básicos do sistema remuneratório é "motivar os empregados na busca do bom desempenho e do contínuo desenvolvimento". Sendo assim, por meio dos resultados obtidos na avaliação de desempenho do trabalhador, é possível melhorar a sua remuneração como recompensa pelo bom trabalho realizado e como estímulo ao contínuo desenvolvimento.

A remuneração pode ser realizada por meio de aumento de salário, de inclusão de um novo benefício – como um auxílio-educação –, entre outras maneiras, que variam conforme o funcionamento de cada empresa. Independente da forma de remuneração, ela visa motivar o trabalhador a ter um desempenho eficaz em sua função, conforme o esperado pela organização.

Para Hipólito (2001), a prática remuneratória deve ser estruturada de forma que reforce valores, crenças e comportamentos alinhados com as atuais demandas da organização e com seu direcionamento estratégico. Remunerar por desempenho possibilita que este reforço seja feito ao trabalhador.

Segundo Vroom (1997), algumas razões pelas quais as empresas remuneram seus funcionários com base em seu desempenho são:

- Pode motivar o comportamento desejado;
- Pode ajudar a atrair e a manter indivíduos voltados para os resultados;
- Um sistema de remuneração com base no desempenho pode ajudar a manter os funcionários com um bom desempenho.

Quando os trabalhadores são valorizados e remunerados em virtude do desempenho expresso no campo profissional, havendo a expectativa de se obter maior recompensa e reconhecimento, eles passam a se sentir motivados na busca por desenvolvimento e aprimoramento de aspectos avaliados pela organização, agregando valor à empresa,

mas, principalmente, obtendo satisfação no trabalho e adquirindo crescimento pessoal e profissional.

1.11. O dsenvolvimento profissional dos professores

A concepção de desenvolvimento profissional do professor tem sofrido alterações, provocadas não apenas pela evolução dos métodos de aprender a ensinar, mas também pela reflexão sobre o papel da escola e do professor na sociedade actual.

Actualmente, considera-se que o desenvolvimento profissional é um processo a longo prazo, individual e colectivo, como afirma Day (1999), "o sentido do desenvolvimento profissional dos professores depende das suas vidas pessoais e profissionais e das políticas e contextos escolares nos quais realizam a sua atividade docente", assim a docência "exige que os professores se empenhem num processo de desenvolvimento profissional contínuo, ao longo de toda a carreira."

Dean (1991 citado por Herdeiro & Sílvia, 2011) considera que os professores necessitam de ser sobejamente habilitados, centrados no desenvolvimento profissional com ênfase na colaboração entre professores e na reflexão da prática docente.

Também neste sentido, Canário (2007), afirma que a profissão docente, "deverá ser altamente qualificada, deverá basear-se num processo formativo marcado por processos de aprendizagem ao longo da vida, deverá ser uma profissão caracterizada pela mobilidade e baseada em processos de trabalho em parceria." Contudo parece que a preocupação principal da tutela se prende mais com a prestação de contas do que com a formação e motivação dos professores, *"* as escolas têm que ter bom desempenho, têm de mostrar a sua eficácia e demonstrar que o dinheiro investido nelas foi usado de forma eficaz e que reverterá em resultados adequados."

Kelchtermans (2009 *cit. in* Herdeiro & Sílvia, 2011) diz que cada vez mais se sujeita quer as escolas quer os professores a uma avaliação e prestação de contas.

*"*À medida que os sistemas externos de monitorização e de avaliação aumentam, através da avaliação do professor, da inspeção escolar e da avaliação externa dos alunos, os docentes percepcionam uma perda de confiança pública na sua capacidade de proporcionar um bom serviço."

O desenvolvimento profissional dos professores é uma temática relativamente recente e tem sido objecto de debates, no âmbito da formação contínua de professores, fazendo assim emergir uma grande diversidade de perspectivas em torno do mesmo. Cada uma destas perspectivas apresenta as suas próprias premissas conceptuais baseadas em linhas de investigação distintas.

> Para Rudduck cit. García, (2009) o desenvolvimento profissional do professor passa necessariamente pela investigação e esta pela adopção do diálogo com colegas experientes, como método da tal investigação e passamos a citá-lo: o desenvolvimento profissional do professor é a capacidade do professor em manter a curiosidade acerca da sua actividade na turma; identificar interesses significativos nos processos de ensino e aprendizagem; valorizar e procurar o diálogo com colegas experientes como apoio na análise de situações, Rudduck, cit. García, (2009).

Perspectiva esta comungada por García (2009) ao afirmar que o desenvolvimento profissional docente pode ser entendido como uma atitude permanente de indagação, de formulação de questões e procura de soluções, García (2009).

Numa abordagem mais alargada, Day (2001) considera que o desenvolvimento profissional deve ter em conta as necessidades actuais e futuras do actual sistema do ensino, valorizando as características reflexivas dos professores, com base em procedimentos de investigação em sala de aula, visto potenciar capacidade face ao desenvolvimento profissional autónomo dos professores. E o mesmo autor mostrou-se favorável ao desenvolvimento profissional, porque, segundo a sua óptica, este constitui uma visão mais alargada da aprendizagem profissional, ou seja, é um processo de aprendizagem eminentemente pessoal e que a partir da própria experiência se desencadeiam mecanismos de sobrevivência/continuidade face aos múltiplos problemas que são colocados através da acção dos professores na sala de aula e na escola.

A este propósito, o mesmo autor reconhece pouco apoio que é dado aos professores em algumas escolas face ao seu desenvolvimento profissional. Este facto, segundo o autor referenciado, deve-se a uma compreensão não adequada do conceito de desenvolvimento, assim como a falta de capacidade e vontade em iniciar um processo de planeamento que estabeleça um equilíbrio ajustado entre as necessidades do indivíduo e as do sistema.

Para García (2009) o conceito “desenvolvimento” tem uma conotação de evolução e de continuidade superando assim a tradicional justaposição entre a formação inicial e

contínua dos professores. Foi ainda mais longe anotando que o conceito de desenvolvimento profissional tem vindo a modificar-se na última década devido à evolução da compreensão de como se constroem os processos de aprender a ensinar.

De acordo com a investigação levada a cabo sobre o desenvolvimento profissional dos professores, Villegas-Reimers cit. García, (2009) mostra que o desenvolvimento profissional dos professores tem vindo a ser encarado nos últimos tempos como um processo a longo prazo, no qual perfilam diversos tipos de oportunidades e experiências, planificadas sistematicamente com vista a promover o crescimento e o desenvolvimento profissional dos professores.

O desenvolvimento profissional desenvolve novos reportórios pedagógicos e científicos dos profissionais de educação, reflexão sobre necessidades individuais dos mesmos que incluem o acesso ás novas formações, capacitações e revisões curriculares.

> "Um processo concebido para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos num clima organizacional de respeito, positivo e de apoio, que tem como finalidade última melhorar a aprendizagem dos alunos e a autorrenovação contínua e responsável dos educadores e das escolas," Dillon-Peterson, (1981).

A concepção de desenvolvimento profissional docente tem sofrido alterações, provocadas não apenas pela evolução dos métodos de aprender a ensinar, mas também pela reflexão sobre o papel da instituição e do funcionário na sociedade actual. Actualmente, considera-se que o desenvolvimento profissional é um processo a longo prazo, individual e colectivo, como afirma Day (1999), o sentido do desenvolvimento profissional dos professores depende das suas vidas pessoais e profissionais e das políticas e contextos escolares nos quais realizam a sua actividade docente", assim a docência "exige que os professores se empenhem num processo de desenvolvimento profissional contínuo, ao longo de toda a carreira" .

Dean (1991) citado por Herdeiro & Sílvia, (2011), considera que os docentes necessitam de ser sobejamente habilitados, centrados no desenvolvimento profissional com ênfase na colaboração entre professores e na reflexão da prática docente. Também neste sentido, Canário (2007), afirma que a profissão docente, "deverá ser altamente qualificada, deverá basear-se num processo formativo marcado por processos de

aprendizagem ao longo da vida, deverá ser uma profissão caracterizada pela mobilidade e baseada em processos de trabalho em parceria."

Quando um profissional tem seu desempenho avaliado e sabe que o seu emprego depende dos resultados da avaliação, são mais prováveis comportamentos que produzam como resultado a manutenção no emprego, mesmo que isso implique em fornecer menos informações sobre seu desempenho. Por outro lado, quando o profissional é avaliado e sabe que isso poderá ajudá-lo a aperfeiçoar as atividades que desenvolve, são mais prováveis comportamentos que gerem o máximo possível de informações úteis para identificar o que ele pode melhorar como profissional, Lamonato, (2011).

O avaliador, por sua vez, quando busca decidir apenas sobre demissão ou aprovação, pode não se preocupar em coletar informações que sirvam de linha de base para posterior promoção de desenvolvimento ou aperfeiçoamento dos comportamentos profissionais esperados, restringindo-se, por exemplo, à classificação do desempenho em um ranking.

Contudo, parece que a preocupação principal da tutela se prende mais com a prestação de contas do que com a formação e motivação dos professores, "as instituições escolares têm que ter bom desempenho, têm de mostrar a sua eficácia e demonstrar que o dinheiro investido nelas foi usado de forma eficaz e que reverterá em resultados adequados." Kelchtermans (2009) cit. in Herdeiro & Sílvia, (2011), diz que cada vez mais se sujeita quer as instituições escolares quer os profissionais a uma avaliação e prestação de contas.

"À medida que os sistemas externos de monitorização e de avaliação aumentam, através da avaliação do professor, da inspecção escolar e da avaliação externa dos alunos, os docentes percepcionam uma perda de confiança pública na sua capacidade de proporcionar um bom serviço." Day, (1999).

O conselho da UE (2007) afirma que o êxito das reformas educativas depende directamente da motivação e da qualidade do pessoal dedicado à educação. Motivação e orientação para a melhoria da qualidade são, portanto, factores inerentes a qualquer processo de desenvolvimento profissional. Day (1999) considera que o desenvolvimento profissional:

> "Envolve todas as experiências espontâneas de aprendizagem e as actividades conscientemente planificadas, realizadas para benefício, directo ou indirecto, do indivíduo, do grupo ou da escola e que contribuem, através destes, para a qualidade da educação na sala de aula."

Marcelo & García (2009), entende que o desenvolvimento profissional será a construção do eu profissional, a identidade profissional do professor que evolui e que será influenciada pela escola, pelas reformas, pelos contextos políticos e pela maneira como cada docente se define a si e aos outros sendo " um processo individual e colectivo que se deve concretizar no local trabalho do docente: a Escola; e que contribui para o desenvolvimento das suas competências profissionais, através de experiências de índole diferente, tanto formais como informais."

Por sua vez, Fernandes (s/d), considera que " o desenvolvimento profissional dos professores tem que estar relacionado com a produção de ideias e de reflexões que surgem ao longo de um processo cujo principal objetivo é o de melhorar a qualidade do ensino. "

Em suma e analisadas algumas definições de desenvolvimento profissional todas elas apontam para um processo que poderá ser individual ou em equipe, contextualizado no ambiente escolar e que proporciona o desenvolvimento das competências profissionais quer formais quer informais.

Como explica Sílvia, (2002), pretende-se que o desenvolvimento profissional seja contínuo ao longo de toda a carreira docente, não se centrando só na área do conhecimento específico, mas também abrangente noutros domínios como as atitudes, as relações interpessoais e competências pedagógicas, uma vez que os professores" terão de mobilizar nas suas práticas não só conhecimentos específicos das disciplinas que lecionam, mas um conjunto de outras competências que concorrem para o sucesso."

Neste sentido, não basta ter qualificação adequada para se ser professor, é necessário uma actualização permanente em virtude dos avanços tecnológicos e, por outro lado, o desafio cada vez maior que é ensinar alunos socialmente desfavorecidos muitas vezes em condições bastante precárias para o seu desenvolvimento e a sua aprendizagem.

Embora o professor seja o maior responsável pelo seu desenvolvimento profissional este, esta sempre associado a toda uma conjuntura de tempo, de espaço e da sociedade que condiciona todo o seu desenvolvimento.

Para Hargreaves (1994), o desenvolvimento profissional tem sido lento e segmentado; a tendência atual é para a quebra do isolamento e uma prática mais colaborativa, virada mais para os resultados dos alunos e do relacionamento com os mesmos. O autor refere um modelo "pós-tecnocrático", onde todos os professores terão direito ao desenvolvimento profissional de um modo equitativo.

Lieberman (1996) considera que os professores têm que estar envolvidos no processo de melhoria do ensino, "em redes de trabalho ou as parcerias que proporcionem oportunidades e ideias inovadoras vindas de grupos exteriores à escola", a autora, citada por Day (1999), apresenta ainda quatro cenários de aprendizagem do professor:

- Formação directa,
- Aprendizagem na escola,
- Aprendizagem fora da escola
- Aprendizagem dentro da sala de aula.

Para Huizem et al. (2005), citado por Bahia, (2009) a formação de professores assenta em três paradigmas teóricos:

- Um centrado nas competências do professor, o professor apropria-se de diferentes estratégias e competências que aplica em situações e contextos adequados,
- Outro centrado no professor como pessoa, a formação incide na pessoa do professor ,
- Outro centrado na reflexão e questionamento, esta formação consiste numa construção e reconstrução profissional, com recurso à reflexão e questionamentos permanentes.

No entanto, ao longo da carreira docente, existem factores que condicionam a evolução do professor.

Day (1999) refere que " o sentido do desenvolvimento profissional dos professores depende das suas vidas pessoais e das políticas e dos contextos escolares nos quais realizam as suas atividades docentes. "

A atitude do professor varia ao longo da carreira com um perfil evolutivo, induzido pelo empenhamento de cada docente da prática educativa e do relacionamento entre pares e sistema educativo.

Com base em Glickman (1985), Hargreaves (1998) & Day (1999), Gonçalves (2009) afirma que:

> Cada docente torna-se o professor que é como resultado de um processo idiossincrático e autobiográfico de desenvolvimento pessoal e profissional que, tendo por base as suas características pessoais e a sua personalidade, se realiza através de transições de vida.

1.12. Factores e fases de desenvolvimento profissional

O professor, quando adquire a sua habilitação profissional, está longe de ser considerado um profissional acabado e amadurecido, na medida em que os conhecimentos que adquiriu ao longo da sua formação inicial são insuficientes para o exercício das suas funções ao longo da carreira, reconhecendo, assim, a necessidade de crescimento e de aquisições diversas, (Ponte, 1994).

Neste contexto, e tal como refere Day (2007), se o desenvolvimento profissional contínuo de professores sempre foi necessário para aqueles que trabalham na escola, dadas as mudanças no currículo, nas abordagens de ensino e nas condições de trabalho, a emergência desta nova visão do professor como profissional em permanente desenvolvimento advém essencialmente das mudanças constantes da sociedade atual e das teorias educacionais e pedagógicas.

A mudança global que caracteriza a sociedade contemporânea tem tornado cada vez mais premente repensar as competências que as crianças e jovens devem desenvolver de forma a fazer face às exigências de uma sociedade ainda em grande medida desconhecida, mas também às competências que os professores devem ter de adquirir para educar neste contexto.

A expressão desenvolvimento profissional quando aplicada aos professores requer uma especificidade, porque qualquer ação executada profissionalmente pelo professor terá efeitos que implicam o desenvolvimento progressivo de terceiros, nomeadamente, crianças, adultos, pais, encarregados de educação, comunidade escolar e instituições.

Daí que um dos resultados do desenvolvimento profissional docente possa ser analisado em termos de desenvolvimento dos alunos.

Day (2001) refere que o desenvolvimento profissional dos professores diz respeito às diversas experiências de aprendizagem sejam elas naturais, planeadas e/ou conscientes, realizadas para benefício direto ou indireto do indivíduo, contribuindo para melhorar o desempenho do professor na sala de aula. É o processo através do qual os docentes, sozinhos e em conjunto com os outros, reveem e valorizam o seu papel como agentes de mudança e como construtores críticos do conhecimento e das competências ao longo da sua vida como professores, (Day, 2001).

A par da qualificação profissional, deve existir uma clara definição de políticas de formação inicial e de desenvolvimento profissional. Outros factores como:

- A criação de um clima institucional positivo;
- A formação da própria escola;
- A formação na prática profissional;
- A criação de grupos sensibilizados; (e) a criação de uma estrutura institucional flexível e receptiva;
- A potencialização da avaliação e da auto-avaliação;
- A investigação e experimentação no âmbito do processo de ensino-aprendizagem, com vista ao desenvolvimento da didáctica da disciplina; contribuem manifestamente para o desenvolvimento de profissional e para a formação pessoal do professor.

Segundo sustenta Hoyle (1974), quando aplicados a uma ocupação, estes traços podem determinar se um sujeito domina ou não a profissão.

Do meu ponto de vista, a teoria que está subjacente na definição destes traços corresponde, basicamente, a um paradigma de processo-produto, como se identificássemos o desempenho do professor através de uma lista de verificação. Para além disso, um sujeito pode manifestar traços de um quadrante e, em simultâneo, traços de outro. Não me parece, por isso, que a dicotomia profissional de Hoyle (1974) seja adequada às correntes actuais de formação de professores, cujo insucesso do modelo processo-produto ficou bem evidenciado. Trata-se, pelo que se vê, de um tema muito complexo, e que requer ainda muito pensamento.

Há, por outro lado, críticas tecidas a esta noção de profissionalismo. Alguns autores criticam a visão do profissionalismo docente, negando-a, enquanto outros advogam que ser professor é como que uma semi-profissão.

Apple (1986) adverte que o abuso do conceito de profissionalismo no ensino pode conduzir a um processo de moroso tecnicismo do ensino e que o aumento gradual do empobrecimento dos professores, em alguns sistemas educativos, pode ser equivocamente identificado como um símbolo do crescimento do profissionalismo.

Na mesma linha, Popkewitz (1990) chama a atenção para os perigos do profissionalismo como tentativa de imposição de um conhecimento de forma exclusiva e despolitizada, tecnocratizando a actuação social. Popkewitz (1990) relembrou, ainda, que alguma burocracia e perda de autonomia por parte dos professores e diminuição da sua participação social na educação devem-se, precisamente, a processos de profissionalização usados para introduzir sistemas de racionalização.

Relativamente à profissão docente, Imbernón (1994a) salienta duas tendências de análise. Por um lado, há aqueles que defendem que qualquer profissão possui perigos de liberalismo, de tecnicismo e de controlo social.

Por outra parte, alguns autores sugerem que, modernamente, assumir uma profissionalização, por existir um novo conceito profissional e um contexto distinto, pode significar aprofundar a democratização do colectivo, tendo como objectivo o desenvolvimento de uma nova cultura profissional. Imbernón (1994a) conclui, sugerindo que o debate deva centrar-se no desenvolvimento da cultura profissional, em vez de se insistir na profissão. Mais recentemente, Contreras (1997) considerou que a autonomia, a responsabilidade e a capacidade são características associadas a valores profissionais que devem ser apanágio da profissão docente.

Em síntese, enquanto que M. Apple (1986) & T. Popkewitz (1990) são fortemente críticos a uma definição de profissionalismo no ensino, E. Hoyle (1974), F. Imbernón (1994a) e J. Contreras (1997) propõem, com alternativas diferentes, o termo profissionalização, procurando usar o lado positivo do conceito profissional no contexto das funções inerentes à docência. Face a alguma indefinição da profissão docente, alguns autores dedicaram-se a reflectir e a construir modelos do professor profissional como, por exemplo, Schön (1983), Ortega (1990) & Elliot (1991).

De acordo com Schön (1987), mesmo que se possa descrever o conhecimento implícito que subjaz às acções, por intermédio da observação e da reflexão, essas descrições são sempre construções, «desígnios de dar forma simbólica e explícita a uma classe de inteligência que começa sendo tácita e espontânea». A descoberta do conhecimento em acção transforma-o em conhecimento para a acção. A reflexão em acção traduz, assim, o pensamento consciente acerca das acções e dos pensamentos que as acompanham.

Só que no modelo do profissional reflexivo, preconizado por Schön (1987), o aluno aprende com orientação de um professor experimentado. Essa é uma questão decisiva, a de existirem professores e orientadores de estágio experimentados, que auxiliam os futuros professores a construir conhecimento novo, através de um processo que Schön (1987) designou de «reflexão sobre a reflexão em acção». Trata-se de um processo que se refere à capacidade metacognitiva dos professores em cooperarem com os futuros professores a pensar sobre a sua própria reflexão na acção, isto é, a expressarem os pensamentos que orientam as suas acções e a avaliar se são ou não adequados.

Sentir-se como um membro da classe docente, e ser capaz de usar os recursos disponíveis da própria profissão é o grande desafio, que Pimenta (1999), Putnan & Borko (2000), Borralho (2001) & Braga (2001) definiram como um assumir da «identidade profissional»4. E segundo os autores, o contributo para essa construção é, também, tarefa da formação inicial de professores.

O objectivo do professor, segundo Schön (1987), deve ser o de «provocar o pensamento» no futuro professor, com a criação de uma interacção onde ambos aprendem juntamente. E o alento para o fazer, de acordo com o autor, é unicamente a mudança, e não necessariamente a compreensão. Schön (1987) escreveu que:

> Não se pode ensinar os alunos o que eles necessitam saber, mas que se pode ensinar directamente em direcção à auto-compreensão. O ensino preconizado por Schön (1987) produz «situações práticas», acções de baixo risco, onde o futuro professor possa aprender fazendo coisas e recebendo abundante *feed-back*, através de uma transacção entre professor-futuro professor. A própria insegurança, para o autor, é uma das forças motrizes de motivação mais poderosa de que o professor dispõe. O papel do professor deve ser contributivo no sentido de ajudar a construir uma «conversação reflexiva» (Schön, 1987) sobre as experiências dos futuros professores na situação do seu desempenho enquanto professores.

F. Ortega (1990) sustentou que os elementos mais característicos do perfil actual da profissão docente são a definição teórica e ideológica da acção de ensinar, a estrutura da profissão e as expectativas e valorações sociais das funções que competem ao professor. Com base na identificação das funções que o professor deve cumprir, Ortega (1990) considerou que ensinar sai da competência profissional reservada ao sujeito que educa, para se assumir como uma responsabilidade partilhada por instituições e vários agentes educativos.

Em consequência, a sociedade envia ao professor uma imagem profissional imprecisa e pouco consistente. Isto gera baixo nível de motivação e de satisfação moral, e tende a conduzir a profissão a um isolamento social. A escola é encarada, neste modelo, como um depósito, enquanto os professores vêem as suas funções com uma certa desorientação axiológica e normativa. Gera-se, segundo diz Ortega (1990), um clima de desconfiança geral em relação a algumas práticas e a alguns actores.

O modelo conceptual de profissionalismo, proposto por Elliot (1991), tem fortes implicações na formação inicial de professores. O autor defendeu que é no contexto laboral profissional que se geram necessidades educativas, que têm de ser levadas em conta e onde as práticas são, no fundo, serviços com a particularidade de conseguir satisfazer essas necessidades.

O modelo do «novo profissionalismo» de Elliot (1991) deve ter em conta a colaboração entre elementos do sistema, o esclarecimento e a resolução dos seus problemas, a importância da comunicação e da empatia, a ênfase na compreensão global das situações como base da prática profissional, e a auto-reflexão como instrumento para superar as opiniões e as respostas estereotipadas. Assim, segundo partilha Elliot (1991), a formação inicial do professor deve partir do estudo de situações práticas reais, problemáticas e complexas, abertas a uma multiplicidade de interpretações quando existirem diferentes pontos de vista. A aquisição de conhecimentos deve surgir da interacção e servir para reflectir acerca de situações práticas reais.

Em oposição aos conceitos de racionalidade técnica do professor como técnico, surgiu outra corrente, a da racionalidade prática proposta por J. Dewey, que considera o processo de reflexão como o processo de pensar a partir de situações problemáticas. Modernamente, fala-se em «professor reflexivo» e em «professor reflexivo e crítico».

A perspectiva de «professor-investigador» (Elliot, 1990, 1991) tem conduzido a uma corrente didáctica que se ocupa de desenvolver investigações em ciências da educação com os alunos estagiários, proporcionando-lhes a vivência de situações investigativas semelhantes às pretendidas para o processo de ensino e de aprendizagem das ciências Pereira, (2000). Nesta corrente, o ensino constitui o próprio campo de investigação educacional, a investigação como uma forma de ensinar. Já não temos um professor que unicamente ensina, mas antes um professor que ensina e investiga, onde os resultados dessa acção vão influenciar o próprio ensino.

No domínio da formação de professores de ciências, Cachapuz (1995) defendeu:

> Um processo de pesquisa em que a produção de conhecimentos é reinvestida no aperfeiçoamento de estratégias inovadoras de ensino das ciências, [mediante o qual são fornecidos aos professores de ciências] meios e formação que os encoraje a tornarem-se mais conscientes das suas próprias práticas, críticos dessas práticas e preparados para as mudarem se necessário, [uma vez que] reflectir/agir sobre o nosso próprio ensino significa estar disponível para a mudança, ter uma visão inovadora do trabalho do professor e da escola.

Nesta mesma linha de pensamento, Fullan & Hargreaves (1997, citados em Segóvia, 2003) & Landero, Pérez & Aguado (1998) acentuam a importância da reflexão do professor estagiário, individualmente e em grupo, sobre a planificação das actividades e acerca da própria acção6. É a reflexão, segundo entendem, que permite ao professor novo ultrapassar algumas dificuldades metodológicas, relacionadas precisamente com a sua falta de experiência. Ebbutt (citado em Benedito & Imbernón, 2000), sistematizou a tipologia dos professores investigadores de acordo com as actividades internas.

1.13. Clima institucional para o desenvolvimento profissional

O clima institucional tem sido enfatizado o carácter crucial para a qualidade de vida e a produtividade dos dirigentes, docentes e dos estudantes, para a sua eficácia Brunet, (1992). Esta ideia significa que o estudo do clima institucional, não só contribui para o conhecimento da organização, como constitui um diagnóstico da situação actual, com vista à tomada de decisões fundamentadas para a melhoria da instituição.

As organizações primam pela diferença, dado que têm características próprias que as distinguem umas das outras. Apesar dos normativos legais comuns, tais como os currículos nacionais, exames nacionais, o calendário e algumas regras iguais, cada

instituição tem a sua identidade própria, a sua cultura específica e, consequentemente, o seu próprio clima institucional, o qual apresenta uma relação intrínseca com os valores, as crenças e as expetativas pessoais e colectivas. Cada instituição ou agrupamento cria uma personalidade única, que resulta das vivências, populações, ambientes, resultados, metas e objectivos distintos.

O êxito de novas políticas ou de novas estratégias de desenvolvimento organizacional está estreitamente dependente da natureza do climainstitucional cujo diagnóstico contribui para uma mudança organizacional e uma prática de autoavaliação, com a finalidade de conhecer e compreender o grau de consecução das metas estabelecidas na escola e de introduzir alterações para a melhoraria do seu funcionamento.

Brunet (1992) reconhece a necessidade de auscultar as percepções que os indivíduos têm do seu clima de trabalho, a fim de se conhecerem os aspectos que influenciam diretamente o seu rendimento.

A ponderação da realidade concreta de cada escola resulta do conhecimento do seu contexto geográfico e físico, dos seus recursos humanos e materiais, do seu modo de funcionamento, dos seus resultados, do grau de autonomia e da identificação dos seus pontos fracos e pontos fortes.

Na escola actual, as vivências têm-se tornado mais complexas. Por um lado, em resultado da massificação e diversificação do público escolar e, como tal os fenómenos de relacionamento humano, tais como a indisciplina, o conflito, a violência e o bullying, que exigem uma reflexão profunda, um olhar atento e uma atuação atempada, para valorizar e desenvolver os relacionamentos de qualidade.

Por outro, os desafios a que a escola, sobretudo a escola pública, têm vindo a enfrentar com a perda de direitos adquiridos, o aumento da carga horária semanal sem condições de trabalho adequadas, as várias fórmulas de avaliação de desempenho docente têm contribuído para agudizar as relações interpares e desmoronar o sentido de identidade e de pertença da cultura organizacional da escola. Porém, não podemos generalizar as questões do relacionamento humano, pois, como já referimos, cada escola é diferente da outra.

A este propósito, Blaya (2006), citado por Ceia (2011), clarificou o efeito de estabelecimento, que começou por ser uma abordagem pessimista sobre a possível influência da escola sobre o desempenho académico dos alunos de origem socioeconómica desfavorecida Coleman et al., (1996), no entanto, veio a comprovar-se que escolas com contextos geográficos, sociais e económicos semelhantes, apresentam desempenhos diferentes e dão respostas distintas aos problemas.

Neste campo, registam-se os trabalhos desenvolvidos por Rutter (1979) que concluíu que "as escolas fazem a diferença" consequência das políticas de estabelecimento. Apesar de estudos realizados terem comprovado que o contexto tem efetivamente influência no clima de escola, o modo de gerir a disciplina, os recursos pedagógicos, o clima de aprendizagem, são fatores que afetam tanto a violência escolar como a vitimização dos actores educativos.

Destaca-se, assim, a importância dos agentes locais, da sua capacidade de inovar e criar, e também, daquilo que se apelida de boas práticas, as quais podem marcar a diferença. Podemos referir a qualidade dos espaços escolares, a forma de organização da escola, o modelo pedagógico assumido e um clima positivo.

Em períodos de crise é comum que a sociedade em geral emita opinião sobre questões relacionadas com a escola, os professores, ou o desempenho dos alunos, entre outras. O tempo que vivemos não é exceção.

Assim, em relação à melhor forma de gerir as escolas dispondo de menos recursos, melhorar os resultados escolares dos alunos, a opção dos encarregados de educação por escolas públicas ou privadas para os seus educandos são questões atuais.

A proposta de novas formas de organizar as escolas está diretamente associada à liberdade de escolha.

1.13.1. Liderança para o desenvolvimento profissional

Só recentemente se reconheceu que os líderes das escolas atravessam, como os professores, diferentes fases de desenvolvimento, e quantas vezes são co-responsáveis pelos "estados de espírito" nas diversas fases do desenvolvimento dos próprios professores.

Day (2001), refere que os directores de escola têm um papel chave na criação de culturas de aprendizagem profissional de modo a encorajar os professores a empenharem-se nessa aprendizagem quer de forma individual quer colectiva.

Blaise & Anderson (1995) destacaram três tipos de liderança: normativo-instrumental, facilitadora e emancipadora.

1.13.2. Liderança normativo-instrumental

Os directores dos estabelecimentos de ensino trabalham "através" dos professores para articular as suas (deles) visões, metas, expetativas, por forma a influenciá-los a "comprarem" o seu programa de trabalho. Os professores raramente identificam as suas necessidades, valores e aspirações. Esta liderança não aumenta o profissionalismo nem a autonomia dos professores.

1.13.3. Liderança facilitadora

Os directores demonstram confiança nos professores; desenvolvem uma gestão partilhada (envolvem todo o pessoal docente no processo de tomada de decisão, como membros de pleno direito); estimulam a autonomia individual do professor; encorajam a inovação; dão recompensas.

1.13.4. Liderança emancipadora

Os directores têm como objectivo erradicar as diferenças de poder. Este tipo de liderança baseia-se em tradições de participação, equidade e justiça social.

Estes diferentes tipos de liderança, de uma forma ou de outra, podem promover a aprendizagem e o desenvolvimento profissional dos professores.

É improvável que a reflexão seja apoiada no modelo de liderança normativo-instrumental. No modelo de liderança facilitadora pode ser apoiada a reflexão crítica dos professores. No modelo de emancipação, por outro lado, a reflexão tenderá a ser obrigatória.

Os tipos de cultura de aprendizagem escolares que provavelmente dominam em cada um destes contextos de liderança são respectivamente, a aceitação, a cooperação e a colaboração, Day, (2001):

> No já referido estudo internacional efetuado por Flores et al. (2009) concluiu-se que "uma liderança informativa, de apoio e encorajadora é decisiva na formação profissional dos professores com implicações na aprendizagem e desenvolvimento profissional, na realização profissional, no sentido da auto-eficácia e no comprometimento no ensino.

Paquay, (2004) considera que uma avaliação regular das competências dos professores e, sobretudo, das suas necessidades (individuais ou colectivas) permite fixar as prioridades para a sua formação contínua.

1.13.5. Motivação

Motivar é criar a necessidade de aprender e de actuar, é importante saber que não existe uma aprendizagem eficaz sem motivação, daí a relevância desta questão em todo o processo educativo.

O conselho da UE (2007) afirma que o êxito das reformas educativas depende diretamente da motivação e da qualidade do pessoal dedicado à educação. Motivação e orientação para a melhoria da qualidade são, portanto, fatores inerentes a qualquer processo de desenvolvimento profissional.

Chiavenato (2004), considera que a motivação é um factor interno que merece grande atenção, sobretudo por ser através da motivação que os colaboradores demonstram prazer em realizar suas tarefas e se sentem realizados com os resultados que obtém.

Podem considerar-se quatro tipos de teorias motivacionais. No primeiro tipo agrupam as teorias de necessidades, baseadas no pressuposto de que a melhor forma de explicar a motivação é através da satisfação das necessidades dos indivíduos. O contributo mais importante foi o desenvolvimento do conceito de pirâmide das necessidades introduzido por Maslow (Chiavenato, 2004).

A teoria de Maslow assenta nos seguintes pressupostos:

- As necessidades insatisfeitas motivam as pessoas ou influenciam o seu comportamento;
- Enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as outras não exercem influência no comportamento do indivíduo. Regra essa que é chamada de princípio da dominância;
- O agrupamento das necessidades é feito de acordo com a hierarquia;

- O aparecimento de outra necessidade só aparece como motivadores quando as necessidades de níveis inferiores estiverem razoavelmente satisfeitas (principio de emergência);
- A explicação da motivação com base na satisfação das necessidades está essencialmente associada com a chamada motivação intrínseca, ou seja, a motivação relaciona-se com a auto-realização da pessoa, enquanto as outras explicações têm que ver com a chamada motivação extrínseca (Teixeira, 1998).

O terceiro grupo de teorias é composto por: teoria do reforço, teorias das expectativas e a teoria das da equidade.

A motivação pode ser definida como o conjunto de motivos que levam o indivíduo a comportar-se de uma determinada maneira, ou seja algo que dá significado ao trabalho que realiza. Acrescenta ainda as necessidades humanas são criadoras de padrões de comportamento que variam de pessoa para pessoa, ou seja, os motivos que levam os indivíduos a agir. Estas necessidades, ou motivos, são dinâmicos e persistentes e responsáveis por determinados comportamentos, Oliveira, (2002).

O comportamento Humano é essencialmente orientado por objectivos, sendo esses objectivos conhecidos ou inconsciente, desta forma torna-se evidente a importância de associar atitudes motivacionais a esses motivos. Maximiano (1995), considera que o desempenho é uma manifestação do comportamento humano nas organizações, e que pode ser motivado pelo próprio indivíduo (motivos internos) ou pela situação ou ambiente em que ele se encontra (motivos externos).

1.13.6. Formação

Cunha & Rego, (1997), assegura que, o decorrer do cumprimento de objectivos organizacionais a formação pode ser vista como um processo de aprendizagem sistemático colocado em prática pela direcção da organização, de forma a se obter mudanças relativamente permanentes nos conhecimentos, habilidades e atitudes dos membros dessa mesma organização, para que possam ser aplicados a curto prazo no cumprimento de objectivos da mesma.

Para Zanelli (2004) a formação pode ser vista sob três prismas, necessariamente complementares entre si: Uma tentativa de melhorar o desempenho de um trabalhador num determinado posto; oportunidade que a organização oferece para que o seu novo membro desenvolva o seu potencial através da aprendizagem de novas habilidades que lhe possibilitem desempenhar outras funções; conjunto de experiências e oportunidades, proporcionadas pela organização, que permitam ao trabalhador aprender e desenvolver-se pessoalmente.

Para Kraiger, (2004) a formação processa-se por determinadas etapas: análise das necessidades, avaliação das características da população e da organização alvos, métodos de formação, avaliação e eficácia da formação.

Contudo considera que deve-se sempre procurar ligar os resultados da formação. Para Pereira (1996), a formação profissional assume uma importância fundamental na dinâmica de qualquer organização, daí que deva ser encarada como um investimento e os seus custos contabilizados numa perspectiva de retorno.

O certo é que a formação, tornou-se um meio essencial para a evolução da sociedade, promovendo a melhoria das relações interpessoais e a aproximação à informação, construindo o complexo caminho para o conhecimento e para o aumento do capital intelectual da sociedade.

Este processo, que envolve muitas vezes o recurso às novas tecnologias de informação, é capaz de incentivar a auto-formação, encurtar distâncias, optimizar os recursos e igualar as oportunidades dentro do mundo laboral, tem um papel fundamental dentro de qualquer organização.

Neste sentido, uma sociedade verdadeiramente envolvida na partilha de informação e do conhecimento como base para a mudança de valores, de atitudes e de comportamentos, individuais e colectivos, promove o desenvolvimento e a promoção de todos, gerando transformações organizacionais e sociais.

Conforme o conceito de formação esta deve ultrapassar as concepções de formação numa perspectiva tradicional e escolar, pelo que, a formação deve entender-se como uma dinâmica global que apela quer a conteúdos formalmente organizados em situações

clássicas de aprendizagem ou de trabalho, quer a conteúdos mais difusos ligados à evolução de uma determinada tarefa.

1.14. Comissão de avaliação de desempenho e o órgão de recursos humanos

Em algumas organizações a avaliação de desempenho é atribuída a uma comissão especialmente designada para este fim e constituída de elementos pertencentes a diversos órgãos ou departamentos. A avaliação neste caso é colectiva e cada membro terá igual participação e responsabilidade nos julgamentos.

Neste contexto, o comité de avaliação é geralmente composto pelo supervisor imediato do funcionário e por três ou quatro outros supervisores. O uso de múltiplos avaliadores pode ser vantajoso, pois pode anular problemas como os visses individuais dos avaliadores, Stufflebeam (1997). Pode ser também uma maneira de avaliar as diferentes facetas do desempenho de um funcionário observadas por diferentes avaliadores.

Nesta alternativa, o órgão de Recursos Humanos assume totalmente responsabilidade pela avaliação do desempenho de todas as pessoas da organização. Quase sempre, as informações sobre o desempenho são obtidas com cada gerente e processadas e interpretadas, gerando relatórios ou programas de providências que são coordenados pelo órgão de Recursos Humanos, Dessler, (2003) e Chiavenato, (2004).

A avaliação de desempenho é um procedimento que avalia e estimula o potencial dos funcionários na empresa. Seu carácter é fundamentalmente orientativo, uma vez que redirecciona os desvios, aponta para as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos fortes.

O verbete “procedimentos do Dicionário Wittgenstein, de Glock, se inicia da seguinte maneira:

> “Procedimentos são modos de determinar se algo satisfaz o conceito ou evidências que corroboram que algo é ” Glock, (1998,). Nota-se nessa definição um sabor aparentemente essencialista; se substituíssemos a palavra “procedimentos” pela expressão “propriedades essenciais”, por exemplo, o conceito se encaixaria com perfeição em uma visão essencialista do significado. O procedimento wittgensteiniano em momento algum equivalerá ao tradicional feixe de propriedades metafísicas que, desde a Antiguidade, foi, com tanta frequência, tomado como a chave para se determinar “se algo satisfaz o conceito”.

A ideia de que procedimentos pressupõem circunstâncias de aplicação pode também ser interpretada de modo mais amplo: os critérios de que nos valemos supõem uma certa configuração em nossas práticas. Procedimento, é o modo de apreciar as coisas e pessoas, um discernimento crítico, (*)[1].

Os procedimentos de avaliação que usam os gestores dos recursos humanos na administração pública de uma determinada área de actuação só apontam para que os funcionários demonstrem a sua capacidade de trabalho, habilita-lo e capacita-lo com as suas próprias tarefas. Desta forma, na hora de realizar umas actividades.

O fundamental é, em todo o caso, que os procedimentos, isto é, as normas ou modelos segundo os quais os funcionários são apreciados, sejam explicitados. Nessa explicitação pode, por exemplo, revelar-se útil a tipologia apresentada por Nunziati (1990), segundo a qual os procedimentos são de dois tipos:

- Procedimentos de realização;
- Procedimentos de sucesso.

Os primeiros indicam os actos concretos que esperamos dos funcionários quando lhes pedimos para executar determinada tarefa ou obter determinado produto, estão ligados ao próprio processo de aprendizagem, do qual constituem um instrumento, e exprimem os procedimentos a desenvolver pelos funcionários com vista a obter os resultados que deles se esperam e a atingir os objectivos propostos. Trata-se, por isso, de critérios de incidência formativa, uma vez que visam, em última análise, a regulação da qualidade, permitindo a sua (re) orientação.

Mas para que isso seja possível é fundamental que:

- Indiquem com clareza quais as operações a realizar para levar a termo determinada tarefa ou desenvolver adequadamente determinado processo de conhecimento;
- Sejam formulados o mais concretamente possível para que os funcionários «vejam» com clareza aquilo que deles se espera.

[1] ***Gramática Universal da Língua Portuguesa, 2004, p. 212***

Os segundos (critérios de sucesso) referem-se aos produtos obtidos e estabelecem as condições de aceitabilidade desses resultados. São, portanto, critérios de incidência sumativa, uma vez que, mais do que os processos de conhecimento, lhes interessam os produtos obtidos.

Podem incluir-se nesta categoria procedimentos como:

- A pertinência: o produto (resposta) obtido(a) pelo funcionário corresponde àquilo que era pedido;
- A completude: todos os elementos esperados estão presentes;
- A exactidão: ausência de erros (ou, em certos casos, a percentagem de erros admitidos);
- A originalidade: definida enquanto raridade da solução encontrada;
- O volume de conhecimentos ou ideias mobilizados na obtenção do resultado produzido.

Assim, quando se trata de encarar a avaliação de desempenho como componente motivacional é de capital importância, os procedimentos usados na realização pois são eles que permitem orientar os funcionários e gestores.

Não se pode, no entanto, descurar os procedimentos de sucesso uma vez que são factores de valorização dos produtos obtidos, a explicitação de procedimentos será tanto mais completa e mais útil quanto melhor conseguir, por um lado, indicar com clareza os actos que os funcionários devem executar quando se encontram em situação de conhecimento de causa e, por outro lado, as características que o produto final desse conhecimento deve apresentar.

Um procedimento é bom ou mau se sua utilidade dentro do espaço teórico onde foi usado é passível de mapeamento. Quanto maior o seu uso prático (valor de uso), possibilidade de previsão (valor preditivo) e similaridade com o fenómeno proposto (valor de face) melhor ele será considerado.

Em suma, podemos dizer que um critério é bom quando funciona para os fins propostos. Desta forma, se os engenheiros químicos usam até hoje o procedimento planetário de átomo quando existem critérios mais modernos é pelo facto de que este mostra-se funcional dentro das suas exigências.

1.15. Valoração dos procedimentos da avaliação de desempenho

O procedimento de avaliação de desempenho, como uma espécie do género processo de direito, é um conjunto de actos administrativos, sucessivos e concatenados, praticados pela Administração Pública com o objectivo de satisfazer determinadas finalidades de interesse público. Suas disposições têm aplicabilidade obrigatória apenas sobre a Administração Pública directa e indirecta, incluindo os três (3) poderes da união, restando os demais como corolário fora de sua abrangência, (*)[2]. São órgãostodas asunidades de actuação desprovidas de personalidade jurídica, integrantes de estrutura organizacional da Administração Pública directa e indirecta.

Quando directas pertencem à estrutura do Estado, caso pertençam a Administração indirecta encontra-se dentro das estruturas das autarquias, associações públicas, empresas públicas e sociedade de economia mista. Entidades são todas as unidades personalizadas precisamente por serem pessoas jurídicas, como as autarquias, associações públicas, fundações públicas, empresas públicas, sociedades de economia mista e, evidentemente, o próprio Estado. As entidades são sujeitos de direitos e obrigações diferentemente dos órgãos.

A avaliação do desempenho tem várias implicações e relação com os demais processos de gestão de pessoas. No que se refere a recrutamento e seleção, a avaliação funciona como um insumo para o inventário de habilidades para o planejamento de RH e indica as características e atitudes adequadas dos novos funcionários que serão futuramente cobrados pelo resultado em suas unidades.

Em sua relação com cargos, ela proporciona informações sobre como as pessoas estão integradas e identificadas em suas tarefas, competências e cargos. Quanto ao sistema de recompensas, a avaliação de desempenho indica se as pessoas estão sendo motivadas e recompensadas pela organização, identifica os colaboradores que devem receber promoções e os que devem ser desligados.

Para os processos de desenvolvimento de pessoas, a avaliação de desempenho indica os pontos fortes e fracos de cada indivíduo, apontando quais necessitam de treinamento e

[2]***Hoyler, T.; Campos, P. A vida política dos documentos: Notas sobre burocratas, políticas e papéis. Revista de Sociologia e Política, v. 27, n. 69, 2019, p. 129.***

quais os resultados já alcançados com treinamento. E por fim, colabora com o processo de monitorar as pessoas, proporcionando feedback aos trabalhadores sobre seu desempenho, seu desenvolvimento e potencialidades. A avaliação de desempenho é um processo tão importante para o futuro da organização quanto para o futuro dos trabalhadores que nela actuam.

“A avaliação de desempenho constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho" Carvalho & Nascimento, (1998). Esse desempenho é avaliado de acordo com os objetivos esperados pela organização e a avaliação é feita geralmente por gerentes, coordenadores, gestores e líderes.

Para cada cargo existente na organização a empresa espera um determinado desempenho, ou seja, para um vendedor, por exemplo, a empresa espera que o mesmo possua bom conhecimento técnico sobre os produtos que vende (e, consequentemente, que busque métodos de adquirir tais conhecimentos e de qualificar-se dentro de sua área), boa capacidade de comunicação, boa capacidade de persuasão, pontualidade com o horário de trabalho, acompanhamento de suas vendas, entre outras características que podem ser chamadas de competências, ou, mais especificamente, conhecimentos, habilidades e atitudes do colaborador.

Ao avaliar o desempenho de um vendedor, a avaliação será baseada nessas competências e na necessidade de se avaliar o desempenho dos trabalhadores na empresa, levando-se em conta seus comportamentos técnico-profissionais.

Para realizar a avaliação de desempenho, é necessário determinar o que avaliar e como avaliar. Portanto, tal avaliação deverá ser realizada com base no planejamento estratégico da organização, em sua missão, visão e valores, e na sua descrição de cargos e competências adequadas para estes, o que também deve estar claro para os trabalhadores, para que possam atuar de acordo com os critérios e objectivos da empresa.

Assim, não se pode considerar o trabalhador como o único responsável por um possível mau desempenho, pois cabe à organização e aos gestores comunicar de forma clara a cada trabalhador o que espera como resultado de sua atuação profissional dentro da empresa. Dessa forma, percebe-se que o mais importante não é o instrumento de

avaliação de desempenho, e sim como se dá o processo de gestão e condução desse instrumento.

Segundo Lucena (1992):

> Definir os resultados ou o desempenho esperado de cada empregado significa especificar as atribuições, metas, projetos, atividades, tarefas que compõe o seu campo de responsabilidade profissional. Mas é preciso definir também padrões de desempenho, isto é, quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejada e quais os prazos para apresentar resultados. O não estabelecimento desses indicadores tornará difícil medir ou avaliar a produtividade, dificultará distinguir os empregados mais produtivos dos menos produtivos, impedirá a acção correta sobre os desvios de desempenho e descaracterizará a avaliação de resultados, que será substituída pela avaliação de pessoas, a partir de critérios subjetivos e duvidosos. (Lucena, 1992) Como já dito por Bitencourt (2010), "o objectivo da análise de desempenho é desenvolver pessoas, e não julgá-las".

Por isso, é necessário que o avaliador esteja preparado para realizar a avaliação de desempenho e conduzi-la de forma correcta. Os critérios da avaliação devem ser claros, mensuráveis e conhecidos por todos.

A avaliação de desempenho pode e deve ter um período determinado para ser realizada, como semestralmente ou anualmente, por exemplo. Porém, ter um período determinado para a realização da avaliação não quer dizer que esta deva ocorrer somente nesses períodos, pois é essencial que o acompanhamento do desempenho do trabalhador seja feito diariamente e, ainda, que os gestores estejam abertos a observar e a conversar com seus subordinados sobre os acontecimentos do dia a dia de trabalho e, principalmente, sobre suas atuações e sentimentos em relação ao trabalho.

A comunicação e interação clara e frequente entre gestores e subordinados são essenciais para o desenvolvimento do trabalhador dentro da empresa, que estará consciente do que a empresa espera dele; porém, isso não substitui a avaliação de desempenho, que é um instrumento muito mais completo no acompanhamento do desempenho de cada trabalhador por tratar de aspectos específicos essenciais – as competências – para a atuação de cada indivíduo dentro de uma organização.

De acordo com Rocha-Pinto (2002), pode-se pensar a avaliação de desempenho como um poderoso meio para identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim

como estimular os funcionários a assumir responsabilidades pela excelência dos resultados empresariais. Ainda segundo a autora, a avaliação de desempenho é um dos mais importantes instrumentos gerenciais de que uma administração dispõe para analisar os resultados, à luz da atuação dos funcionários, e para prever posicionamentos futuros, a partir da avaliação dos potenciais de seus talentos.

Na avaliação de desempenho, além de especificar o desempenho do trabalhador em cada competência avaliada, o gestor reforça os aspectos positivos de seu comportamento e de seu desempenho e esclarece pontos a serem melhorados, indicando os melhores caminhos para isso. Segundo Pontes (1999), "a avaliação de desempenho é a função principal dos líderes, já que eles respondem pelos papéis de planejar, liderar, facilitar, educar e acompanhar os resultados de sua equipe de trabalho".

Além disso, o trabalhador também tem a chance de avaliar o seu gestor no que diz respeito à sua atuação como líder, podendo reforçar aspectos positivos e aspectos a desenvolver em relação à gestão.

Avaliar o desempenho implica conhecer o comportamento próprio de cada indivíduo, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam. A avaliação de desempenho caracteriza-se, em termos institucionais, como o processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão do seu próprio comportamento, Pimentel, (2005).

A avaliação de desempenho é um julgamento sistemático sobre o andamento dos membros da organização e serve de base para decisões que dizem respeito à gestão dos mesmos. Também é uma forma de dar feedback a essas pessoas sobre a sua actuação dentro da empresa (Adler, 2002).

Se a avaliação de desempenho não for realizada, o trabalhador não terá uma orientação clara sobre o que a empresa espera dele e de seus resultados e, muitas vezes, poderá ficar sem saber o que fazer, ou continuar fazendo algo errado sem saber.

Portanto, o objetivo desse tipo de avaliação é clarear aos trabalhadores os objectivos da empresa e gerar um realinhamento da atuação dos colaboradores com a estratégia da organização.

Quando feita com a devida atenção, uma boa avaliação de desempenho pode facilitar, Bergamini, (1992):

- O alinhamento entre objetivos individuais e estratégicos;
- A melhoria da comunicação entre chefe e subordinado;
- A clareza das expectativas e dos critérios de avaliação;
- Os subsídios para salários, movimentações de carreira e selecção;
- A identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- O reforço das competências estratégicas para a empresa;
- A melhoria de processos de trabalho.

Para Pontes (2005), o programa formal da avaliação de desempenho consiste em dinamizar o planejamento da empresa, melhorar a produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho, identificar talentos em conjugação com a avaliação de potencial, Pontes, (2005).

A avaliação de desempenho permite que o trabalhador saiba o que a empresa espera de sua atuação profissional e conheça as expectativas de seu avaliador a respeito de seu desempenho, o que facilita o seu desenvolvimento dentro da empresa.

Sendo essa avaliação um instrumento de responsabilidade dos recursos humanos (RH) da organização, depois de realizada, ela geralmente é entregue ao setor de RH e pode ser consultada a qualquer momento pela direção da empresa. Assim, RH e direcção conseguem acompanhar a atuação de cada trabalhador e a avaliação poderá ser referência para diversas tomadas de decisões em relação às pessoas na organização, desde promoção de cargo, necessidades de treinamentos e aumento salarial à demissão propriamente dita.

1.16. Avaliação do desempenho docente

Ao longo dos tempos, um amplo conjunto de critérios foi usado para tentar fazera mensuração do desempenho profissional, desde a avaliação por supervisores, índices de produtividade, rotatividade do pessoal, salário e promoções, Motowidlo, (2003).

O sistema de gestão de desempenho na administração pública tem por objecto a avaliação do desempenho individual dos funcionários e agentes do Estado, é de aplicação para todos os funcionários e agentes do Estado que exercem actividades na Administração Pública, no País em geral, assim como aos funcionários e agentes do instituto de ciências de saúde B de Nampula em particular, existindo a possibilidade, neste caso, de se introduzirem as adaptações necessárias em Decreto próprio.

Um aspeto importante dos objectivos do referido sistema é que permite:

- Reconhecer e distinguir os funcionários e agentes do Estado pelo desempenho e mérito demonstrados na execução das suas actividades;
- Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequada à melhoria do desempenho dos funcionários e agentes do Estado;
- Permitir a tomada de decisões relativas à nomeação, promoção, mobilidade, renovação de contratos, premiações, distinções e punições de acordo com a competência e os méritos demonstrados;
- Fortalecer as competências de liderança e de gestão.

Assim, permite a avaliação de diversos vectores: Avaliação do Desempenho Individual do Pessoal em Funções de Direcção, de Chefia e de Confiança; Avaliação do Desempenho Individual do Pessoal Técnico e Administrativo; Avaliação do Desempenho Individual do Pessoal de Apoio Geral e Técnico.

Os profissionais que desempenham funções de chefia têm a competência para deliberar sobre o desempenho dos seus subordinados. No contexto da avaliação do desempenho nas escolas, a avaliação e a supervisão tendem a instituir-se como mecanismos de conformidade e reprodução, mais do que como estratégias de transgressão e transformação, Vieira e Moreira (2011). O mesmo autor afirma que grande medida, isso deve-se aos condicionalismos estruturais e históricos em que operam, fazendo parte de uma máquina de avaliação da qualidade a que não podem escapar e que, de alguma forma, devem legitimar.

A avaliação e a supervisão deverão construir caminhos de libertação de uma lógica de controlo e sujeição rumo a uma lógica de transformação e emancipação, sabendo-se, contudo, que as duas lógicas existem de forma conflitual, gerando dilemas e paradoxos com os quais é necessário aprender a lidar.

Portanto, a avaliação e a supervisão deverão constituir práticas críticas e auto - críticas, tornando-se elas próprias objecto de escrutínio no sentido de se averiguar o seu compromisso ideológico com uma visão da educação e do desenvolvimento profissional como processos de transformação e de emancipação, e instituindo, dessa forma, "uma lógica de criticidade que expõe consistências e contradições subjacentes às práticas, validando-as ou sujeitando-as a novas formulações, e evitando a sua fossilização" Fernandes e Vieira, (2010).

O seu propósito foi inquirir se tal política, embora centralizada, fora implementada de maneira diferente em diferentes tipos de escola, e recolher opiniões sobre o conteúdo, processo de implementação e impacto da política, tendo concluído que o enfoque recaía tão-somente na finalidade administrativa da progressão na carreira. Curado, (2002).

Danielson e McGreal, (2000) referem que os professores têm sido os primeiros a reconhecer a necessidade de avaliação cujos propósitos seriam o seu desenvolvimento pessoal e profissional, a responsabilização e a prestação de contas.

Para Nóvoa, (1995) viu a necessidade do reconhecimento e diferenciação da qualidade de ensino promovendo o mérito dos professores.

Estudos teóricos feitos em Portugal, Simões, (1998); Curado, (2002); Cristelo, (2006) chegaram a conclusão que, de um modo geral, a avaliação do desempenho do professor segundo os modelos de 2008 encontram-se distantes de primar pela eficácia.

Simões, (1998) analisou os aspectos nucleares do modelo de avaliação do desempenho, numa tese de doutoramento - avaliação do desempenho docente:

- Contributos para uma análise crítica, sistematizados em torno de três ordens de questões, propósitos, instrumentos e fontes de avaliação e âmbito e natureza do desempenho.

Procurou perspectivar o modelo na problemática geral da avaliação de professores, com base numa amostra de sete, distribuídas por três distritos, tendo em vista a organização de alguns elementos indicadores da situação.

A conclusão foi que o modelo de avaliação apresentava limitações que condicionavam objectivos intrínsecos que prevalência de questões burocráticas que condicionava a progressão na carreira dos professores.

Para Fernandes, (2006), a avaliação dos professores poderá ser um meio importante de regulação, de amadurecimento, de credibilidade e de reconhecimento de uma classe profissional que, evidentemente, está perante um dos dilemas mais desafiadores com que se viu confrontada nos últimos 20 anos.

Para Fernandes, (2008) avaliação é uma constante das nossas vidas. Estamos constantemente a avaliar aquilo que nos rodeia e a tomar decisões baseados nessa avaliação informal.

Sintetizando, salientar que tudo é avaliado, pretendendo-se que desta avaliação possam surgir indicações úteis para melhorar as condições de vida das pessoas, no que diz respeito a aspectos tão variados como a educação, a saúde, a distribuição de recursos. Igualmente a nossa sociedade apresenta um interesse crescente pelo campo da avaliação.

Na escola, a avaliação já não se cinge às aprendizagens dos alunos, mas abrange outras dimensões como projectos pedagógicos, currículos, programas escolares e a avaliação da própria escola. E avaliação do desempenho docente não escapa a este processo avaliativo. Machado & Formosinho, (2010).

A avaliação dos docentes é uma dimensão incontornável, na medida em que se pressupõe que esta será a "pedra de toque" para o sucesso dos alunos e da escola.

Para se desenvolverem profissionalmente os docentes necessitam de vários "ingredientes": a formação adequada, o trabalho com os seus pares, a observação de aulas e ainda, num sistema educativo que tem múltiplas funções no desenvolvimento dos professores a seu cargo, a sua própria actuação, formação continua, sua actualização e motivação.

Para Afonso, (2004) a nova concepção de avaliação é enfatizada pelo "reforço da regulação mercantil, da erosão da profissionalidade docente, da flexibilização da provisão de recursos financeiros e da promoção da participação social no governo da escola.

“A avaliação ampliou as suas fronteiras e diversificou a sua presença, passando a incidir, simultaneamente, nos resultados académicos dos estudantes, na acção dos professores, na actividade das escolas e também na própria definição e implementação das políticas educativas” Afonso, (2002).

Actualmente, começa a sentir-se o emergir de uma relação entre os resultados escolares dos alunos, a qualidade das escolas e a qualidade do desempenho dos professores, no seio da opinião da sociedade em consequência da avaliação.

A avaliação desempenho educacional, se revela na perspectiva liberal, inscreve - se numa lógica forte de regulação dos sistemas educativos, visto ser encarada como um instrumento de selecção de mérito de natureza individualista ou como instrumento de gestão submetida aos novos valores da produtividade e da prestação de contas, numa estratégia de indução de lógicas de mercado na educação, para o sucesso, Afonso & Almerindo, (2002).

Para Pacheco & Flores, (1999) afirma que a prática avaliativa assumiu, nos últimos anos, um protagonismo evidente em diferentes sectores, com uma abrangência crescente ao nível das políticas e das práticas educativas. Numa visão holística das políticas educativas, perspectivamos os paradigmas adoptados num quadro internacional ditado pelas leis da globalização, que determina a obrigatoriedade de adesão a uma cultura de avaliação.

Consideram que resulta dos propósitos globais de melhoria da instituição, em que conceitos como eficiência e eficácia, associados à competitividade e produtividade são dominantes nos discursos de reforma educativa, sendo a avaliação «accionada como suporte de processos de responsabilização ou de prestação de contas relacionados com os resultados educacionais» Afonso & Almerindo, (1998).

Importa referir que o processo de avaliação de desempenho docente, define como objectivo geral melhorar os resultados escolares dos alunos e a qualidade das aprendizagens e facultar orientações para o desenvolvimento pessoal e profissional, através do reconhecimento do mérito e da excelência.

Na perspectiva dicotómica avaliação de desempenho docente assenta, fundamentalmente, em duas perspectivas a do desenvolvimento profissional e a do

controlo, ou, na terminologia de Day (2001) «uma orientada para o processo, outra para o produto». Esta visão dicotómica da avaliação é ilustrada singularmente por Barbier, (1990).

Tudo se passa como se, à volta da ideia de avaliação, se tivesse construído um espaço ideológico, estruturado por dois pólos: um pólo negativo organizado em torno das noções de repressão, selecção, sanção e controlo e um pólo positiva organizado em torno das noções de progresso, mudança, adaptação e racionalização.

Torna-se evidente que o sucesso da avaliação não depende apenas do próprio processo avaliativo, embora seja importante, mas que para ele podem concorrer, positiva ou negativamente, a cultura da escola e da sala de aula, as posturas individuais e/ou colectivas quanto à aprendizagem e a influência dos colegas.

Parece não suscitar controvérsia a ideia de que ser professor, hoje, é mais do que executar um conjunto de procedimentos e rituais precisos e preestabelecidos, requer um envolvimento voluntário e exige "um esforço de aprendizagem e melhoria permanentes", Canário, (2008).

Para Rodrigues & Peralta (2008), a avaliação do desempenho docente "implica a observação, a descrição, a análise, a interpretação da actividade profissional para tomar decisões relativas ao professor", decisões essas que podem ser de ordem pedagógica, administrativa ou salarial.

Na perspectiva das autoras, a avaliação procura inferir se os professores adquiriram e desenvolveram as competências previstas nos referentes de avaliação, num processo em que, para além da comparação com dados externos, os desempenhos individuais são também avaliados com base em dados intrínsecos, designadamente "as decisões tomadas sobre o seu desenvolvimento como profissional, os objectivos que definiu, os projectos em que decidiu empenhar-se, as inovações que entendeu introduzir nas suas práticas", entre outros.

Avaliação do desempenho como um mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização por meio da comparação entre o que é esperado e o que é realizado.

Após a análise de vários autores,define as principais características de um modelo de avaliação de desempenho, Martins (1999):

- Ser congruente com a estratégia competitiva;
- Ter medidas financeiras e não financeiras;
- Direccionar e suportar a melhoria contínua;
- Identificar tendências e progressos;
- Facilitar o entendimento das relações de causa e efeito;
- Ser facilmente inteligível para os funcionários;
- Abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente;
- Disponibilizar informações em tempo real para toda a organização;
- Ser dinâmico;
- Influenciar a atitude dos funcionários; e avaliar grupos, e não indivíduos.

As medidas de desempenho são influenciadas pela estrutura organizacional, peloambiente operacional e pela estrutura de recompensas das empresas. Os objectivos daempresa motivam e determinam as metas das medidas de desempenho e, por sua vez, asmedidas de desempenho acusam quanto foram atingidos, Martins, (1999).

A avaliação de desempenho apresenta-se como uma ferramenta imprescindível na GRH(Gestão dos Recursos Humanos). Para além de aumentar a motivação, auxilia nastomadas de decisões credíveis, progressão nas carreiras, formação, promoção eadministração salarial.

Acrescenta ainda que a avaliação de desempenho fornece a informação necessária paraa tomada de decisões estratégicas ao diagnosticar o grau de adaptação entre o sistemaactual de GRH e o que é exigido pela mudança de direcção estratégica da organização.

No entanto, quando se fala em avaliação de desempenho, deveria estar subentendido oprocesso sistemático de colecta de dados, orientado por critérios pré-estabelecidos econhecidos por aqueles que serão avaliados, o que permite a formação de umjulgamento de valor baseado em evidências, Rogers; Badham, (1994) e a tomada dedecisões relativas a desenvolvimento pessoal e planejamento. Este processo requer

quefuncionários participem da elaboração de indicadores e da colecta de dados quedemonstrem seu desempenho.

Entretanto, frequentemente, ao invés de uma avaliação de desempenho, o que se faz ésimplesmente um julgamento de valor sem base concreta, sem critérios definidos ouválidos, frequentemente comunicado post factum ao funcionário. É exactamente essaatitude, decorrente da falta de preparo e entendimento do processo por parte de gerentes e da falta de estrutura institucional para avaliação e treinamento que leva à insatisfaçãodos funcionários.

A avaliação do desempenho do pessoal docente visa a melhoria da qualidade do serviço educativo e da aprendizagem dos alunos, bem como a valorização e o desenvolvimento pessoal e profissional dos docentes.

As políticas educativas constituem um factor de influência decisivo do desenvolvimento profissional dos professores. A este propósito Garcia (1999) refere que é a política educativa que acaba ditando as prioridades de formação dos professores, entendendo por política educativa também as questões ligadas a salários, incentivos, autonomia, enfim, tudo que pode funcionar como fatores motivantes ou alienantes dos professores em relação ao seu compromisso profissional. São assim vários os aspectos que podem ser considerados na análise da relação entre as políticas educativas e o desenvolvimento profissional docente, tendo-se neste trabalho optado por considerar aspetos relacionados com a avaliação do desempenho docente.

O sistema de avaliação vigente no nosso país nas últimas décadas admitia que, à partida, os professores eram todos iguais, sendo a graduação profissional a única forma de os distinguir. Este modo de avaliar não traduz, necessariamente, a competência de ensino. A legislação emanada pelo Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano nº15/2017 de 19 de Janeiro e o Decreto Regulamentar nº12/2018 de 10 de Junho - espelha, claramente, o imperativo da mudança educativa, apostando na qualidade do desempenho dos docentes como desígnio basilar para o sucesso educativo e, simultaneamente, no desenvolvimento profissional do professor.

Com o Decreto-Lei nº47/2018, entrou em vigor o actual modelo de avaliação de desempenho de pessoal docente, mais simplificado, desburocratizado, com o intuito de uma revitalização cultural das instituições e uma maior responsabilidade profissional.

Este modelo de avaliação pretende incentivar ao desenvolvimento profissional docente, procurando a melhoria dos resultados profissionais declínio do abandono institucional.

O artigo 49º do estatuto da carreira docente refere que os intervenientes no processo de avaliação de desempenho são:

- O presidente do conselho;
- O director;
- O conselho pedagógico;
- A secção de avaliação de desempenho docente do conselho pedagógico;
- Os avaliadores externos e internos;
- Os avaliados.

Actualmente, a avaliação de desempenho docente tem uma natureza interna e externa, sendo a "interna efectuada pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada do docente e realizada em todos os escalões" (Artigo 49º do estatuto da carreira docente). A avaliação externa tem duas dimensões: científica e pedagógica. Esta se realiza através da observação de aulas por avaliadores externos, sendo obrigatória nalgumas situações de progressão, nomeadamente, se o docente estiver em período probatório, se estiver para progredir para o 3º ou para o 5º escalão da carreira docente, se o docente pretender a atribuição de excelente e ainda se o docente estiver integrado na carreira, mas tenha obtido a menção de Insuficiente.

O artigo 39.º do MINED, ponto 3 refere que "a progressão aos 3.º, 5.º e 7.º escalões depende, além dos requisitos previstos do seguinte:

- Observação de aulas, no caso da progressão aos 3.º e 5.º escalões;
- "Obtenção de vaga, no caso da progressão aos 5.º e 7.º escalões".

O facto de só se poder progredir para o 5º e 7º escalões se houver vagas, pode criar situações de injustiça em muitas escolas. Um professor que se encontre em situação de progressão para um destes escalões tendo obtido avaliação excelente ou muito bom já não fica sujeito à obtenção de vaga, progredindo automaticamente.

A progressão é um processo organizado pelos serviços sempre que haja funcionários com direito a ela, a progessão é antecidida pelo processo de avaliação de potencial que

visa guardar os funcionários dentro do mesmo escalão, permitindo progredir para escalões superiores e tem como base indicadores a que se atribui uma pontuação em função da sua influência no desenvolvimento técnico - profissional.

Portanto, estes indicadores de avaliação de potencial (resolução n° 9/ 2018 de 22 de Junho, BR n° 62), podem ser: tempo de servço no aparelho de Estado (administração pública), tempo efectivo na carreira actual, tempo de servço no escalão actual, habilitações literárias e ou académicas, formação psico - pedagógica, curso de aperçoamento pedagógico, média de classificação de serviço nos últimos dois (2) anos.

A avaliação de desempenho docente assenta, fundamentalmente, em duas perspectiva: a do desenvolvimento profissional e a do controlo, ou, como refere Day (2001) "uma orientada para o processo, outra para o produto". Dado que a menção qualitativa em que é expressa a avaliação é definida em função de uma escala numérica (art. 49º do SNE-Lei nº 19/2018 e art. 29º do Decreto Regulamentar nº 3/2018), todo o processo de avaliação definido no SNE.

Formosinho (2009) refere que o empenhamento é o cerne da actividade dos bons professores. "A dignidade dos professores não passa pela avaliação, mas pelo empenhamento". Como o empenhamento tem algo de subjectivo, não pode ser avaliado.

"A avaliação do empenhamento e do dinamismo de um docente só pode ser feita pela comunidade e pelos próprios colegas, pois só estes têm um conhecimento directo das suas qualidades", Formosinho, (2009). Opinião diferente teve Garcia (1999) ao referir que a avaliação interna ao ser efetuada por alguém ligado à escola, corre o risco de não ser completamente objectiva.

Para Ponte e Oliveira (2002), um docente avalia - se pela sua capacidade de resolução de problemas concretos e não pelo conhecimento acadêmico que possui. As alterações que ocorrem no trabalho, ao longo da carreira, e que decorrem de uma enorme pluralidade de fatores, contribuem para o seu desenvolvimento profissional.

Curado (2002), refere que "as práticas de avaliação dos professores deveriam desenvolver o seu desenvolvimento profissional e basear-se num sistema de apreciação pelos pares, envolvendo os professores directamente na preparação, implementação e seguimento do processo de avaliação".

> Day refere que "para que a avaliação e o plano de desenvolvimento individual sejam processos bem sucedidos, devem assentar na noção de encorajamento da autonomia do professor, em vez da sua restrição" (2001). Veloz (2000) aponta como objetivos básicos da avaliação dos professores a responsabilidade e o desenvolvimento profissional, apesar de McLaughlin (1997), cit. in Pacheco e Flores,(1999) considerar que "a avaliação dos professores não produz mais responsabilidade nem melhoria da prática nas escolas".

Alves e Figueiredo, (2011), efetuaram um estudo que envolveu dez professores com especialização em Educação Especial, na expectativa de saber a forma como estes percecionavam a avaliação de de desempenho. Estes professores referiram não acreditar no aspeto formativo da avaliação, sendo de opinião que esta serve essencialmente de controlo.

A avaliação "não permitirá encontrar caminhos adequados a um desenvolvimento profissional sustentado mas, preferencialmente, responder aos desígnios económicos de quanto vale o que fazemos?", Alves e Figueiredo, (2011). Segundo os referidos autores, o sucesso da avaliação depende do próprio processo avaliativo, da cultura da escola e da sala de aula, das posturas individuais e/ou coletivas quanto à aprendizagem e a influência dos colegas.

Day (2001) refere ainda que a avaliação de desempenho não deve ser separada do "plano de desenvolvimento individual do professor e do plano de desenvolvimento da escola".

A avaliação e o desenvolvimento profissional devem proporcionar oportunidades para reduzir o isolamento do professor, de permitir que este tenha mais tempo para a refletir sobre a sua prática letiva, tanto dentro da sala de aula como fora desta, conduzindo a um melhor empenhamento.

> "O desenvolvimento dos professores ocorre e é influenciado pelos contextos em que trabalham", Day, (2001). Para que o desenvolvimento individual do professor seja bem sucedido, a direção deve proporcionar o encorajamento e a autonomia do professor e, ao mesmo tempo, proporcionar o apoio crítico adequado. A avaliação do desempenho pode focar o cargo ocupado pela pessoa ou as competências que esta oferece como contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais.

1.17. Objectivos da avaliação de desempenho

A literatura tem apresentado diversas perspectivas sobre os objectivos da avaliação de desempenho, pelo que iremos apresentar aqui algumas delas.

Segundo Moura, (2000), o objectivo central da avaliação do desempenho é o de avaliar o trabalho dos colaboradores de uma forma correcta e completa.

Este objectivo é comum na perspectiva micro e macro. Entretanto a abordagem micro centra-se na analise dos comportamentos individuais sobre o desempenho, enquanto que a macro focaliza-se nas iniciativas desencadeadas pela organização para configurar o instrumento de avaliação do desempenho, de forma que contribua positivamente para a eficácia dos colaboradores e se integre na estratégia de negócio.

Investigações levadas a cabo por Murphy & Cleveland concluíram que até aos anos 80 a avaliação de desempenho era usada nas organizações como suporte para decisões administrativas ligadas a promoção na carreira, e que só recentemente se aperceberam que o instrumento de avaliação de desempenho pode ser um instrumento muito importante para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores, Murphy & Cleveland, (1995).

Murphy & Cleveland (1995) consideram existir quatros objectivos para os avaliadores, e classificam-no da seguinte forma:

- Objectivos direccionados para as tarefas: Que aludem aos objectivos que pretendem "melhorar, ou manter, os níveis de desempenho dos avaliados e prepará-los para os desafios vindouros", Fernandes & Caetano, (2000);
- Objectivos interpessoais: tem por finalidade "manter, ou aperfeiçoar, as relações interpessoais entre eles e os avaliados", Fernandes e Caetano, (2000);
- Objectivos estratégicos: reportam-se aos objectivos que têm como finalidade "aumentar a sua reputação ou a reputação da sua equipa de trabalho",Fernandes & Caetano, (2000);
- "Objectivos internos: reportam-se aos objectivos que o avaliador tenta atingir para reforçar os valores e crença que tem face à avaliação de desempenho" Fernandes & Caetano,(2000).

Nesta mesma vertente, Murphy & Cleveland (1995), citado por Rynes et. al., (2005) considera que Avaliação de desempenho acarreta duas funções distintas: o desenvolvimento dos trabalhadores, através de mecanismos como o feedback e o estabelecimento de metas e avaliação dos empregados para fins de decisão administrativa (por exemplo, aumentos salariais ou promoções.

Segundo Piatt (1998), citado por worley, (2003), este formato fornece uma ferramenta de comunicação entre empregados e empregadores.

De acordo com Pettijohn et. al., (2001), as organizações desenvolvem processos de avaliação de desempenho por várias razões. Uma das razões é afectar o comportamento dos colaboradores através do processo de feedback, ou para justificar algum tipo de acção de gestão de recursos humanos (rescisão, transferência, promoção, entre outros).

Para Worley (2003), a avaliação de desempenho tem quatro objectivos nas organizações: administrativa; desenvolvimento; incentivos; suporte legal.

Em relação aos níveis administrativos considera que está ligado as transferências, remunerações, promoção, entre outros, Caetano e Vala, (2007); Worley, (2003). Em relação ao colaborador permite que o avaliado conheça a apreciação que é feita acerca do seu desempenho, de igual forma que permite ao avaliador aconselhar o colaborador no seu percurso profissional, Caetano & Vala, (2007).

As avaliações de desempenho podem ser utilizadas com o objectivo desenvolvimentista dos colaboradores. Nesta óptica, Jacobs et. al., (1980), citado por Caetano, (1999, p.360) indicaram que a avaliação de desempenho permite apoiar as decisões de acção disciplinar, dar feedback, desenvolver o empregado, servir de critério para as promoções, selecção, formação, enfim para o próprio diagnóstico organizacional.

A avaliação desempenho também tem sido utilizada como suporte para as decisões administrativas, tais como, promoções, gestão salarial, despedimentos, transferências, worley, (2003); Caetano, (2007).

Em suma, avaliação pedagógica tem por função, por um lado, permitir que se obtenha uma imagem mais fiável possivel do desempenho docente em termos de competências básicas descritas, por outro lado de servir como mecanismos de retroalimentação do processo educativo.

As avaliações de desempenho têm assumido, implicitamente, que a remuneração é um incentivo associado ao desempenho. O sistema de incentivo teve, desde sempre, grande eficácia no desempenho, funcionando como um contrato psicológico de desempenho (entre a organização e o colaborador), que assegure o compromisso do empregado com o seu superior hierárquico.

Estudos apontam que o aumento da ligação entre o desempenho e a remuneração pode ser muito eficaz para melhorar o desempenho. Locke et. al.,(1980), citado por Rynes et. al.,(2005), concluíram que o dinheiro é o incentivo crucial, e que nenhum outro incentivo ou técnica motivacional se aproximam do valor instrumental do dinheiro.

Para Rynes et. al., (2005), o salário não é o único motivador importante nas organizações e programas. Remuneração por desempenho pode conduzir a resultados negativos quando mal aplicado. No entanto, também, pode proporcionar uma melhoria poderosa no desempenho. Na verdade, ele é tão poderoso que um dos principais desafios para os gestores é garantir que os sistemas de compensação não motivam comportamentos errados. Os Psicólogos têm muito a contribuir para os problemas práticos enfrentados pelos gestores que desejam conhecer as formas mais eficazes e motivacionais de avaliar, desenvolver e recompensar as pessoas.

Sintetizando, os objectivos da avaliação de desempenho e o desenvolvimento docente:

- Promover a excelência e a melhoria continua dos serviços prestados aos cidadãos;
- Melhorar o desempenho individual e a qualidade dos serviços prestados pela administração pública;
- Reconhecer e distinguir os melhores funcionarios e agentes de Estado pelo desempenho e meritos demonstrados na execuçao das suas actividades;
- Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional;
- Permitir a tomada de decisões relativas a nomeação, promoção, mobilidade, premiações, distinções e punições de acordo com a competência e mérito.

1.18. Principais instrumentos da prática de avaliação de desempenho

Avaliação é um instrumento do processo de ensino, através do qual se pode comprovar como estão a ser cumpridos os objectivos e as finalidades da educação. Ela permite

melhorar ou adaptar as estratégias de ensino face aos objectivos propostos, os conteúdos e condições concretas existentes, deve pois, ser concebida como um processo dinámico, continuo e sistemático que acompanha todo o processo educativo.

Existem vários tipos de instrumentos de avaliação, sendo que, a forma de avaliação resume a definição operacional formal do que a organização considera digno de apreciaçã, Roberts, (2002) citado por worley, (2003).

> Latham, et. al., (2005) consideram que o instrumento de avaliação é a base para avaliar o coaching dos empregados, servindo de base para tomadas de decisão administrativas de um modo uniforme e consistente. Referem ainda que o principal motivo que leva ao fracasso frequente de uma avaliação de desempenho para trazer uma mudança positiva no comportamento de uma pessoa, é que a Avaliaçao de Desempenho é vista por muitos empregados como um instrumento que mede "coisas erradas".

Caetano, (1996) considera que os instrumentos de medida, podem ser enquadrados em quatro perspectivas, sendo que, nenhuma se encontra isenta de contaminação. De acordo com esta abordagem, os instrumentos da medida da avaliação do desempenho mais utilizados são centrados:

- Na personalidade – escalas ancoradas em traços de personalidade (ou gráficas);
- Nos comportamentos – incidentes críticos, escalas de escolha forçada, escalas ancoradas em comportamentos, escalas de padrão misto, escala de observação comportamental, listas de verificação;
- Na comparação com os outros – ordenações simples, comparações por pares, distribuição forçada;
- Nos resultados – padrões de desempenho, gestão por objectivos.

Tendo em conta os instrumentos da prática de avaliação pedagógica, em seguida temos vantagens e desvantagens desses instrumentos de avaliação.

Vantagens:

- Facilitar uma ligação clara aos objectivos;
- Produzir dados escritos para referências posteriores;
- Melhorar o desempenho dos individuos;

- Informar, diagnosticar, motivar, disciplinar e conduzir ao sucesso;
- Ser prático, objectivo, consciente com as espectativas dos individuos com os pais e encarregados de educação;
- Ser uma afirmaçãopública e concreta de competências.

Desvantagens:

- Ser de iniciativa exterior do individuo;
- Na maioria dos casos desviados do processo de aprendizagem;
- Promover a memorizaçao;
- Não avaliar na maioria dos casos a capacidade de pensar criticamente;
- Diminuir a auto - estima dos individuos;
- Causar stress e ansiedade;
- Não acrescentar muito mais aquilo que o docente já sabe acerca do individuo;
- Estar sujeito a distorção pelas diferentes capacidades e por condições físicas adversas.

1.19. Abordagens centradas na personalidade

As escalas ancoradas em traços de personalidade são instrumentos de avaliação que solicitam ao chefe para avaliar, as características dos colaboradores que se relacionam com a sua perseverança e resistência, Bilhim, (2006). Estas escalas que foram concebidas em 1922 por Paterson têm na sua principal vantagem o facto de a sua elaboração, ser construído apenas pelo departamento humano, sem necessidade daintervenção de outros membros da organização, Caetano,(2007). O facto de o seu preenchimento ser fácil, tem contribuído para que as organizações não dêem formação aos seus colaboradores, limitando-se a construir um manual de instrução, Carroll e Schneier, (1982), citado por Caetano, (2007).

A desvantagem desse instrumento reside no facto de o seu preenchimento depender totalmente do processo do julgamento do avaliador, o que não permite um controlo efectivo sobre os erros de cotação.

Esse factor tem motivado alguma crítica devido a falta de qualidade psicométrica, Thorndike, (1920) citado por Caetano, (2007). Outra constatação é que os traços estão

focalizados na personalidade e não na realização, tornando os indivíduos mais reactivos e defensivos quando os resultados das avaliações não lhes parecem favoráveis, Bilhim,(2006).

1.19.1. Abordagens centradas nos comportamentos

Esta abordagem surge, mais de trinta anos depois, como resposta à abordagem centrada na personalidade. A investigação e a aplicação prática da avaliação de desempenho desenvolveram diversos instrumentos (relativamente diversificados), tendo em comum, o facto de se basearem em comportamentos, Caetano, (1996); Fernandes & Caetano, (2000).

Segundo Bilhim (2006) Os instrumentos baseados no comportamento destinam-se a avaliar o comportamento do trabalhador. Por exemplo, em vez de avaliar a capacidade de liderança (que é um traço de personalidade) podem avaliar o comportamento do indivíduo relativamente ao trabalho em equipa ou ao cumprimento de objectivos.

Caetano (2007) considera que o método de incidentes críticos, proposto por Flanagan (1954) consiste sobretudo numa anotação por parte do avaliador durante o período que decorre a avaliação de desempenho relevante para a do avaliado. Sendo que, no final desse período, o avaliador discute o registo com o trabalhador, Carroll & Schneier, (1982), citado por Caetano, (2007).

As escalas de escolha forçada foram desenvolvidas pelas forças armadas americanas, logo após a Segunda Guerra Sisson, (1948); Berkshire e Highland, (1953). Este instrumento consiste em forçar o avaliador a escolher afirmações positivas ou negativas acerca da prestação dos funcionários, Caetano, (2007).

As escalas ancoradas em comportamentos, propostas por Smith e Kendal em 1963 como alternativa às escalas ancoradas em adjectivos, incluem as escalas geralmente designadas pela sigla inglesa BES (behavioral expectations scale) ou BARS (behavioral anchored rating scales), Caetano, (2007).

Este tipo de instrumento descreve aspectos comportamentais que revelam diferentes níveis de desempenho relativamente a cada dimensão a avaliar. O avaliador terá que escolher em que medida o colaborador demonstra esses comportamentos na realização do seu trabalho, Caetano, (2008).

A escala de padrão misto, conhecido por apresentarem três exemplos comportamentais para cada dimensão, foi proposto em 1972 por Blanz e Ghiselli. Os níveis de desempenho da escala subdividiam-se em: acima da média, dentro da média e abaixo da média, Caetano, (1996).

As escalas de observação comportamental consistem em descrições precisas de aspectos comportamentais a serem adoptadas pelos colaboradores, comportamentos padronizados para certos tipos de funções, Caetano, (2008).

Por sua vez, a lista de verificação, como o próprio nume diz, trata-se de uma listagem de comportamentos, do qual, o avaliador irá verificar os itens que melhor se adequam a cada colaborador, Caetano, (1996).

A vantagem dos instrumentos de avaliação centradas no comportamento, radica no facto de existir um "standard" concreto que permite, objectivamente, confrontar a observação com o padrão. Torna-se mais segura a classificação, mau ou bom, visto haver uma base para a sustentação, Bilhim (2006).

Por outro lado, esses instrumentos apresentam como desvantagens o facto de consumir muito tempo, sendo possível ainda que, nem sempre, os comportamentos apresentados na grelha sejam manifestados pelo avaliado ou que a inovação tecnológica torne obsoleta a listagem de comportamento padrão, Bilhim (2006).

A avaliação do comportamento parte do pressuposto de que um determinado comportamento indicia um determinado grau de realização futura e esta relação ainda não é tão segura, quanto muitos gostariam que fosse, Bilhim (2006).

1.19.2. Abordagens centradas na comparação com outros

Esta abordagem sustenta-se na premissa de que é possível obter um padrão de medida resultante de um conjunto de indivíduos que têm um trabalho complementar ou concorrente entre si. Nesta perspectiva a avaliação de desempenho é feita tendo por base a comparação dos referidos indivíduos, Caetano, (2007).

Segundo Bilhim (2006) este instrumento tem a grande vantagem de obrigar a chefia a diferenciar e sair da cultura do mais ou menos, para evitar tomar decisões discriminadas. Isto é, elimina a racionalidade política (evitar problemas) levando a uma

real diferença entre os trabalhadores. Porém este instrumento não permite quantificar as diferenças entre grupos ou indivíduos e concede um poder excessivo à chefia, para além de não ser aconselhável a avaliar equipas de trabalho por promover conflitos.

O método de ordenação simples compara o desempenho dos avaliados com a intenção de obter uma lista em que os indivíduos estão hierarquizados numa escala de melhor para pior, Caetano, (2007).

Na comparação por pares o avaliador é obrigado a formar os pares possíveis de colaboradores e posteriormente decidira quem é melhor em cada par, tendo em conta o desempenho global de cada um.

A nota final será com base no número de vezes que o colaborador tenha sido considerado melhor. Caetano, (1996). Contudo, na distribuição forçada, os colaboradores são enquadrados em níveis de desempenho já estabelecidos pelo avaliador, Caetano, (2008).

1.19.3. Abordagens centradas nos resultados

Esta abordagem parte dos resultados do desempenho do avaliado para avaliar de que forma estes resultados estão ajustados com os objectivos previamente estabelecidos pela organização, para um determinado período de tempo, Fernandes & Caetano, (2000).

O método baseado em padrões de desempenho permite estabelecer uma relação analógica entre os resultados de trabalhadores com cargos idênticos, ou com um padrão de desempenho pré estabelecido e aceite como adequado ao cargo. A medição desses resultados pode cair tanto sobre a quantidade, como sobre a qualidade, Caetano, (1996).

O método de gestão por objectivos (GPO) é a abordagem que ilustra melhor o instrumento de avaliação por resultados. Concebido, em 1954, por Drucker tem prevalecido, actualmente, como um dos instrumentos de medida mais utilizado para avaliar quadros nas organizações, Carroll & Schneier, (1982), citado por Caetano, (2007). O método GPO parte dos resultados do desempenho do indivíduo para uma comparação com os objectivos pré definidos.

Cenzo & Robbins (1996) citados por Caetano (2007) consideram que a gestão de objectivos é constituída por quatro etapas: formulação dos objectivos, planeamento da acção, auto-controlo e revisões periódicas.

Para John Humble, a gestão por objectivos é um sistema dinâmico, que integra a necessidade da organização alcançar os seus objectivos de lucro e de crescimento, a par da necessidade do gestor de contribuir para o seu próprio desenvolvimento, sendo desta forma, um estilo exigente e compensador de administração da organização, Bilhim, (2006).

1.20. Validade psicométrica da avaliação do desempenho

Thorndike (1949) citado por Latham & Wiersma, (1986) defendeu a utilização de quatro critérios para avaliar um instrumento de medida, ou seja, validade, fidelidade, erros de cotação e praticabilidade. Segundo Caetano (1996) citado por Roque & Santos (2005), o instrumento que consiga reunir estes quatro critérios será o ideal para a medição do desempenho do avaliado.

No entanto, várias revisões bibliográficas têm vindo a demonstrar que é praticamente impossível criar um instrumento de avaliação isento de enviesamentos.

De acordo com Caetano (1996) citado por Roque & Santos (2005) a fidelidade apresentada pelo instrumento deve ser entendida como o "grau em que todos os resultados obtidos a partir de um método de medida estão isentos de erro de medida, sendo portanto, repetíveis."

Lumsden, citado por Caetano (1996) e por Roque & Santos (2005) referem que a fidelidade tem um maior interesse quando integrada com validação dos constructos.

Caetano, citado por Roque e Santos (2005), refere que validar consiste unicamente em averiguar a exactidão do instrumento, isto é, analisando aquilo que pretende medir. No entanto, o que está em causa, não será a validade do instrumento em si, mas sim, as inferências que dai se podem tirar dos seus resultados, Fernandes e Caetano, (2000).

"Por exemplo, a partir do resultado obtido através de um determinado sistema de avaliação de desempenho podemos inferir que o indivíduo necessita de formação numa

determinada área e que também merece receber um prémio de produtividade" Fernandes & Caetano, (2000).

A praticabilidade refere-se aos factores de economia, de conveniência e de interpretabilidade que estabelecem se um instrumento de medida adequado para uma determinada aplicação ou não Thorndike & Hagens, (1977) citado por Caetano & Vala, (2007).

Esta variável é importante porque pode afectar o cuidado e a precisão com que o instrumento é utilizado. Se um instrumento de avaliação não é considerado aceitável pelo utilizador, este não será utilizado correctamente, Latham & Wiersma, (1986).

Como assegura Ronan & Prien, (1971), além dos problemas de fidelidade, a utilização de medidas de desempenho para fins de avaliação tem sido criticada por ser excessiva, até porque, estão contaminadas por factores sobre os quais um trabalhador individual tem pouco ou nenhum controle, ou por ser deficiente, na medida em que não incluem variáveis para as quais cada trabalhador deve ser responsabilizado, Campbell et. al., (1970) citado por Latham & Wiersma, (1986). Por outro lado, as medidas comportamentais têm-se mostrado confiáveis e válidas.

Poucos estudos têm investigado a viabilidade de medidas comportamentais para fins de avaliação de desempenho. Visto que as escalas de traço não são aprovadas pelos tribunais, Feild & Holley, (1982); Latham & Wexley, (1981) citado por Latham & Wiersma, (1986) e as medidas de resultados não existem a nível de cada trabalhador na maioria dos trabalhos, a única alternativa são os critérios comportamentais.

Em relação ao erro de cotação parece-nos pertinente criar uma secção, do qual, retratamos mais detalhadamente a sua influência e interferência no processo de avaliação de desempenho.

1.21. Principais erros nos sistemas de avaliação de desempenho

Ao longo do século XX foi identificado um conjunto de erros de cotação, sendo que, os que foram mais investigados e analisados (por causa da sua frequência e consequência sobre o julgamento) foram o erro de halo, o erro de leniência/severidade, o erro de tendência central e de restrição de amplitude Caetano, (1996).

1.21.1. Efeito de Halo

O erro de halo acontece quando a imagem global que se tem sobre uma determinada pessoa influencia os julgamentos que são feitos ao nível das suas qualidades específicas. Normalmente esse erro manifesta-se na avasliaçao desempenho quando não se fazem distinções nos níveis de cotação das diferentes categorias ou dimensões em análise DeCoths, (1977) citado por Caetano, (1996).

1.21.2. Erro de leniência/severidade

Verifica-se o erro de leniência quando os colaboradores são cotados pelos avaliadores sistematicamente acima do ponto médio da escala, enquanto que, o erro de severidade exprime-se pela cotação generalizada abaixo do ponto médio da grelha de cotação ,Saal & landy, (1977) citado por Caetano, (1996).

1.21.3. Erro de tendência central e restrição de amplitude

Os erros de tendência central são comportamentos que alguns avaliadores têm quando limitam as suas avaliações ao ponto médio da escala, mostrando uma relutância em fazer avaliações extremas das pessoas, (DeCoths, 1977).

Contudo os erros de restrição de amplitude verificam-se quando as avaliações se agrupam apenas em torno de um ou alguns pontos da grelha de cotação e não é possível discriminar os avaliados, (Fernandes & Caetano, 2000).

Tabela 1. Diferenças entre a avaliação de desempenho baseada em cargos e a avaliação de desempenho baseada em competências.

Característica	**Baseada em cargos**	**Baseada em competências**
Objectivo Primário	Avalia o desempenho no cargo	Avaliar competências individuais ou grupais
Objectivo Final	Cargos adequadamente desempenhados pelos ocupantes	Competências adequadamente aplicadas no trabalho pelas pessoas
Eficiência	Adequação dos ocupantes aos cargos ocupados	Adequação das competências ao negócio da organização

Eficácia	Força de trabalho adequada ao conjunto de cargos da organização	Resultado das competências aplicadas ao negócio da organização
Indicador	Cargos ocupados e bem desempenhados na organização	Pessoas dotadas de competências essenciais do sucesso do negócio da organização
Retorno sobre o Investimento	Cargos bem ocupados/custos de avaliação do desempenho	Competências aplicáveis e aplicadas/custos da avaliação de desempenho

Fonte: Chiavenato, (2008).

Independente do foco dado à avaliação do desempenho, ela justifica-se pelo facto de que toda pessoa precisa receber um feedback, uma retroação sobre seu desempenho no trabalho e fazer os devidos ajustes, se for necessário.

De outro lado, as organizações também precisam saber como está o desempenho de sua força de trabalho para poder dimensionar suas potencialidades.

Chiavenato (2008) pontua as principais razões pelas quais as organizações preocupam-se em avaliar o desempenho de seus colaboradores, seguem algumas:

- Recompensas: a avaliação de desempenho fornece subsídios para concessão de aumentos salariais, promoções, transferências e até para a demissão de funcionários.
- Retroação: fornece conhecimento a respeito de como as pessoas com as quais o indivíduo interage percebem seu desempenho, atitudes e suas competências.
- Desenvolvimento: com a avaliação, cada colaborador pode saber quais são seus pontos fortes e pontos frágeis (demanda melhoria através de treinamento ou desenvolvimento).
- Relacionamentos: também é possível por meio da avaliação detectar necessidade de melhoria nos relacionamentos interpessoais.
- Percepção: proporciona meios para que cada colaborador conheça o que as pessoas ao seu redor pensam a seu respeito, assim a avaliação pode contribuir para a autopercepção e a percepção do entorno social.

Mesmo com todas as razões acima expostas, a avaliação deve ser aceita por ambas as partes: quem avalia e quem está sendo avaliado, reconhecendo que a mesma vai trazer algum benefício para a organização e para o colaborador. Nesse sentido, vale lembrar que a avaliação deve estar vinculada ao desempenho nas atividades e também ao alcance de metas e objetivos, criando uma relação entre desempenho e objectivos.

Portanto, deve ser uma análise objectiva que enfatiza o colaborador no cargo ou suas competências; e não a vida pessoal do indivíduo ou hábitos pessoais.

1.22. Efeitos da avaliação de desempenho

A avaliação do desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gestor e representa uma técnica de direcção imprescindível na actividade administrativa de hoje. É um excelente meio pelo qual se localizam problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento e, consequentemente, estabelecer os meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas.

No fundo, a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações. Neste contexto, dependendo do resultado da avaliação que o funcionário ou agente do estado obtiver, pode resultar em:

- Atribuicão de distinções e prémios;
- Identificar e direccionar com objectividade as necessidades reais de formação;
- Titular de cargo de direcção e chefia, funcionário ou agente de Estado cuja avaliação final corresponda a "não satisfaz os requisitos" = a (mau), pode incorrer a penas de : cessação de função, rescisão de contrato, cessação da relação de trabalho nos termos estabelecidos pelo Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes de Estado (EGFAE).

1.23. Modelos de avaliação de desempenho

Milone & Nérici (1991), define modelo como sendo um dispositivo que dá conta de um processo, que permite simulação experimental, seja para fins de descrição, verificação

ou observação de suas propriedades, explicação, controlo ou produção de eventos similares.

De acordo com Nérici (1991), modelo é a representação tridimensional de um aspecto ou elemento da realidade. Pode ser maior, igual ou menor do que o seu correspondente na realidade. Por outro lado, Madeira & Gomundanhe (2007), perspectivam que, modelos são objectos que podem ser utilizados e aplicados pelo sujeito, baseando-se em analogias estruturais, funcionais e comportamentais com objectos originais.

Para Muller (2005), modelos são objectos representativos utilizados quando não é possível colocar os objectos reais à disposição, quando não é possível estudar particularidades importantes dum objecto real. Em todos os casos, o modelo é uma versão abstracta, simplificada e incompleta do fenómeno.

Castro & Gomundanhe (2007) diz que os modelos não correspondem à forma real dos objectos. Eles aproximam dela à medida que são aperfeiçoados.

No modelo da racionalidade técnica, também considerado como modelo tradicional de avaliação, não há interacção de conhecimentos entre o corpo directivo e docentes, e nem entre estudantes, seguindo-se a utilização única de fichas como única fonte de conhecimentos válidos.

Contudo, para que ocorra uma avaliação pedagógica que promova relações com as visões de mundo dos docentes, é essencial que o docente tome consciência de suas próprias concepções sobre o desempenho, bem como de suas concepções sobre os processos de avaliação.

A avaliação de desempenho é, em regra, semestral ou anual, no entanto, deve ser feita por escrito através de um questionário padronizado que visam classificar o desempenho do avaliado com base em critérios quantificáveis.

No final inclui se uma avaliação global do candidato segundo uma escala de avaliação previamente acordada e incluir comentários qualitativos sobre o desempenho do avaliado que inclua as áreas prioritárias a melhorar. Esta informação será essencial como ponto de partida para a avaliação do período seguinte.

Neste contexto, os modelos são, pois representações de aspectos de uma teoria, que ajudam a compreender e a construir a teoria, não podendo, por isso, utilizar-se o termo modelo como sinónimo de teoria.

Um modelo de avaliação de desempenho é "uma concepção, uma perspectiva ou um método de fazer avaliação correspondendo, pois a diversas tipologias de avaliação, Scriven, (1981)".

As tipologias são diversas, mas a mais utilizada é a classificação em modelos sumativos, formativos e mistos, Shinkfield & Stufflebean,(1995). Todos estes modelos diferem, pois, na forma de conceptualizar a finalidade da avaliação, ora enfatizando mais a vertente do desenvolvimento do professor, realçando as componentes mais formativas da avaliação, ora salientando mais os critérios de atribuição de valor ao desempenho, colocando a tónica no aspecto sumativo da avaliação.

Segundo Stufflebeam (1997), um modelo de avaliação é:

> Caracterizado por um conjunto de elementos oriundos dos pressupostos teóricos subjacentes, e que são considerados pelos diferentes modelos de forma mais ou menos aprofundada, em função do seu nível de desenvolvimento. Assim, salienta a importância de se considerar vários métodos de avaliação concomitantemente, de forma a responder a uma diversidade de propósitos de avaliação e baseado em critérios precisos e objectivos do desempenho a avaliar.

Autores como Dessler (2003) & Chiavenato (2004), modelos de avaliação podem ser:

1.23.1. Auto-avaliação

Método em que o próprio indivíduo avalia seu desempenho que pode ser através de relatórios.

Escalas gráficas, ou frases descritivas. Só tem validade quando tem um grande grau de maturidade profissional.

É o próprio indivíduo o responsável pelo seu desempenho e sua monitoração, com a ajuda do seu superior.

Cada pessoa se avalia constantemente quanto à sua performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou pela tarefa, Marras, Jean Pierre, (2011).

1.23.2. O gerente / Gestor

- O supervisor geralmente está na melhor posição para observar e avaliar o desempenho do seu funcionário, além de ser o responsável por esse desempenho;
- O indivíduo e o gerente/ Gestor – Nessa alternativa, o gerente funciona como, o elemento de guia e orientação, enquanto o funcionário avalia seu desempenho em função da retroacção fornecida pelo gerente.

- Um intercâmbio no qual cada um contribui com algo para obtenção de resultados.

1.23.3. A equipa de trabalho

Nesta modalidade, é a própria equipa de trabalho que avalia o desempenho de cada um de seus membros e programa com cada um a providência, necessárias para a sua melhoria. Esse tipo de avaliação tem-se tornado mais popular e podem ser efectivas.

1.23.4. Avaliações 360º

Com a avaliação 360º, as informações sobre o desempenho é colectado de todas as pessoas ao redor do funcionário: seus supervisores, funcionários, colegas e clientes internos ou externos. Em geral, avaliação 360° é usada para desenvolvimento, não para aumentos salariais.

O processo normal é fazer com que várias pessoas preencham pesquisas de avaliação sobre um indivíduo; sistemas computadorizados compilam os dados em relatórios individualizados que são apresentados à pessoa que está sendo avaliada. Ela pode então se reunir com seu supervisor para desenvolver um plano de auto desenvolvimento.

1.23.5. Avaliação para cima

Algumas empresas fazem com que os funcionários avaliem o desempenho dos seus supervisores, processo que muitos chamam de feedback ascendente. Esse feedback pode ajudar os gerentes a diagnosticar estilos de gerenciamento, identificar potenciais problemas pessoais e executar acções correctivas com determinados gerentes quando for necessário.

1.24. Métodos de avaliação de desempenho na organização

A vida de uma pessoa ou de um grupo é um constante afrontamento de métodos, alguns são tratados de uma maneira dita como saudável, enquanto outros atrapalham a vida das pessoas e grupos. Muitos autores trazem definições relevantes, que encaixam o significado da palavra no âmbito profissional, os Métodos de avaliação de desempenho na organização.

Segundo Neely & Gregory (1995), o método de avaliação de desempenho na organização é uma técnica usada para quantificar a eficiência e a eficácia das actividades do negócio.

A eficiência vai tratar da relação entre a utilização económica dos recursos; levando em consideração um determinado nível de satisfação. Por sua vez, a eficácia avalia o resultado de um processo no qual as expectativas dos diversos clientes são ou não atendidas.

Para Clark Jr., o método de avaliação do desempenho é definido como (1995) apud Ratton, (1998):

> O conjunto de pessoas, métodos, ferramentas para gerar, analisar, expor, descrever e avaliar dados e informações sobre as múltiplas dimensões de desempenho das pessoas, grupos e níveis organizacionais em seus múltiplos constituintes.

Um método de avaliação de desempenho é um conjunto de medidas referentes à organização como um todo, às suas partições (divisões, departamento, secção entre outros), aos seus processos e às suas actividades organizadas e bem definidas em blocos, de forma a reflectir certas características do desempenho para cada nível gerencial interessado, Olve; Roy; Wetter, (2001).

Segundo Dessler (2003), método de avaliação de desempenho pode ser definido como a avaliação da relação entre o desempenho actual ou passada de um funcionário e seus padrões de desempenho.

Os métodos de avaliação de desempenho, também presumem que os padrões de desempenho foram estabelecidos e que você dará feedback ao funcionário para ajudá-lo a eliminar deficiências de desempenho ou a manter seu bom nível de desempenho.

Para Chiavenato (2004), a avaliação de desempenho é um processo de redução de incerteza e, ao mesmo tempo, de busca de consonância. A avaliação reduz a incerteza do funcionário ao proporcionar retroacção a respeito do seu desempenho. Ela busca consonância na medida em que proporciona a troca de ideias e concordância de conceitos entre o funcionário e seu gerente.

De acordo com Lucena (1992), o conceito de avaliação abrange como premissa básica a confrontação de algo que aconteceu (resultado) com algo que foi estabelecido antes (meta).

Do ponto de vista de métodos de avaliação de desempenho na organização, este conceito assume outra dimensão, ou seja, não se trata apenas de confrontar o resultado alcançado com o objectivo estabelecido e chegar a uma conclusão positiva ou negativa. A organização, por meio da acção gerencial no dia-a-dia de trabalho, precisa assegurar que o desempenho produza o resultado esperado, actuando por activamente no sentido de identificar os desvios de desempenho e agir sobre as causas que provocaram os desvios.

A metodologia de avaliação de desempenho serve para medir resultados individuais, de grupo e organizacionais. O motivo pelo qual as escolas se preocupam com esta metodologia deve-se ao facto de que quem não tiver uma adequada avaliação de desempenho não consegue apresentar um sistema integrado e eficaz de gestão organizacional; isto acontece porque o processo das avaliações pode determinar o sucesso ou fracasso pessoal, profissional ou organizacional.

Por outro lado, uma vez que o contexto empresarial sofre alterações muito rápidas, tanto a nível tecnológico, cultural, organizacional, social e económico, exigem-se mudanças culturais e comportamentais das organizações e seus membros; assim, para ser conseguido um desempenho organizacional adequado é indispensável que as empresas percebam a necessidade de criar elementos de interacção funcional face a objectivos diversos e complementares, bem como elaborar um estudo das relações individuais e da organização como um todo face ao meio envolvente.

No fundo, a essência da avaliação de desempenho está no que motiva o comportamento das pessoas no domínio do trabalho, ou seja o que as faz querer fazer com benefício para a organização.

De um modo geral, a avaliação de desempenho tem como principal objectivo melhorar o desempenho organizacional através da melhoria do desempenho dos trabalhadores, o que pode ser efectuado com a identificação das suas necessidades (pontos fortes e fracos) e da sua satisfação com o trabalho, nomeadamente através da remuneração, segurança, realização, recompensas/reconhecimento, autonomia, ambiente de trabalho, relações interpessoais, o funcionamento da organização e da motivação Chiavenato, (2004); Mejía Gómez, (2002); Watling, (2000).

Avaliação do desempenho humano é necessária para o sucesso organizacional. Para as empresas competitivas e organizadas, avaliar é fundamental para corrigir os desvios, manter a uniformidade e obter melhores resultados.

Chiavenato (2004) considera como vantagens da avaliação de desempenho (para a organização) o facto de se avaliar o potencial humano e se definir a contribuição de cada colaborador; identificar os colaboradores que necessitam de desenvolvimento e seleccionar aqueles com condições de promoção ou transferência; e ainda dinamizar a política de Recursos Humanos, através de oportunidades aos colaboradores, estimulando a motivação e a produtividade.

1.24.1. Métodos tradicionais de avaliação de desempenho

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) consideram que a avaliação de desempenho actua de forma complementar à administração salarial, servindo tanto para apreciar o desempenho do funcionário no exercício das funções inerentes ao cargo como para situá-lo na escala de salários impessoal.

A abordagem tradicional da remuneração é baseada nas especificações das tarefas de cada cargo existente na estrutura organizacional e nos requisitos exigidos para seu adequado desempenho (Bitencourt, 2010).

Como dito anteriormente, a avaliação de desempenho baseia-se na necessidade de se avaliar o desempenho dos trabalhadores na empresa, levando em conta seus comportamentos técnico-profissionais, ligados às características chamadas de competências, mais especificamente conhecimentos, habilidades e atitudes do trabalhador.

Todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos, em contrapartida, nem todos os ramos de estudo que empregam estes métodos são ciências. Etimologicamente a palavra método vem do latim “methodus”, quer dizer “caminho para se chegar a um fim”. Representa a maneira de conduzir pensamento ou acções para se alcançar um objectivo.

Método é a forma de seleccionar técnicas, forma de avaliar alternativas para acção científica. Assim, enquanto as técnicas utilizadas por um cientista são fruto de suas decisões, o modo pelo qual tais decisões são tomadas, depende de suas regras de decisão. Portanto, métodos são regras de escolha, técnicas são as próprias escolhas, Ackoff & Hegenberg, (1976).

Um conceito simples de método é ser o caminho para atingir um objectivo. São métodos adequados para realizar os objectivos. É importante entender que cada ramo do conhecimento desenvolve seus próprios métodos, observa-se então métodos matemáticos, sociológicos, pedagógicos, métodos de avaliação de desempenho, entre outros.

Já ao professor em sala de aula cabe estimular e dirigir o processo de ensino utilizando um conjunto de acções, passos e procedimentos que chamamos também de método. Agora não se pode pensar em método como apenas um conjunto de procedimentos, este é apenas um detalhe do método. Portanto, o método corresponde à sequência de actividades do professor e do aluno.

Segundo Chiavenato (2004), avaliar o desempenho de um grande número de pessoas dentro das organizações utilizando critérios de equidade, de justiça e, ao mesmo tempo, estimulando as pessoas, não é tarefa fácil.

Por esta razão, muitas organizações constroem seus próprios sistemas de avaliação ajustados às características peculiares de seu pessoal.

1.24.2. Método de escalas gráficas

De acordo com Dessler (2003), o método de escalas gráficas relaciona uma série de aspectos e suas respectivas escalas de desempenho. São listados os aspectos e uma escala de valores de desempenho para cada aspecto. O supervisor avalia cada

funcionário assinalando a classificação que melhor descreve o desempenho desde em cada aspecto. A pontuação final de todos os aspectos é então totalizada.

Na perspectiva de Chiavenato (2004), o método das escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas através de factores de avaliação previamente definidos e graduados. Para tanto, utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os factores de avaliação do desempenho, enquanto as colunas verticais representam os graus de variação daqueles factores.

Os factores serão previamente seleccionados e escolhidos para definir em cada pessoa as qualidades que se pretende avaliar. Cada factor é definido com uma descrição sumária, simples e objectiva. Quanto melhor esta descrição, tanto maior a precisão do factor.

Escala gráfica consiste em um formulário de dupla entrada no qual as linhas representam os factores que estão sendo avaliados e as colunas o grau de avaliação. Cada grau tem um valor em pontos e isso é que irá avaliar se o colaborador é óptimo, bom, regular, sofrível ou fraco.

Tabela 2. De Escala gráfica da avaliação de desempenho

Factores	**Óptimo**	**Bom**	**Regular**	**Suficiente**	**Fraco**
Produção	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	As vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Conhecimento no trabalho	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que o necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Compreen	Excelente	Boa	Capacidade	Pouca	Nenhuma

são de situações	capacidade	capacidade	satisfatória	capacidade	capacidade
Criatividade	Tem sempre excelentes ideias	Quase sempre tem excelentes ideias	Algumas vezes apresenta ideias	Raramente apresenta ideias	Nunca apresenta ideias
Realização	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldades em realizar	Incapaz de realizar

Fonte: Marras, Jean Pierre. (2011).

1.24.3. Método de classificação alternada

Como explica Dessler (2003), classificar os funcionários segundo um ou vários aspectos é outro método de avaliação popular. Como é geralmente mais fácil distinguir entre os piores e os melhores funcionários do que pontuá-los, o método desclassificação alternada é útil. Nele, usa-se um formulário para indicar o melhor funcionário quanto ao aspecto medido e também o que é o pior, alternando entre melhor e pior até que todos os funcionários tenham sido colocados.

1.24.4. Método de comparação entre pares

Como assegura Dessler (2003), perspectiva que, com o método de comparação entre colegas, todos os funcionários a serem avaliados são comparados com cada um dos demais funcionários em cada aspecto. Por exemplo, suponha que haja cinco funcionários a serem classificados por esse método. Um quadro mostra todos os possíveis pares de funcionários para cada aspecto.

Então, para cada funcionário, o supervisor indica se ele é melhor ou pior que cada um dos demais funcionários naquele aspecto. Em seguida, soma-se o número de vezes que um funcionário foi classificado como melhor.

Comparação aos pares , também conhecido como combinação binária é o método de avaliação que compara dois a dois colaboradores de cada vez e se anota em uma coluna aquele que é considerado melhor quanto ao desempenho, neste método pode-se também

utilizar fatores de avaliação. Assim cada folha do formulário seria ocupada por um factor de avaliação de desempenho.

Tabela 3. De Comparação aos pares

Comparação aos pares				
Comparação dos empregados quanto à produtividade	A	B	C	D
A e B				
A e D				
C e D				
A e C				
B e C				
B e D				
Pontuação	2	3	1	0

Fonte: Marras, Jean Pierre. (2011).

1.24.5. Método de escolha forçada

Pontes (1996), afirma que, o método parte do pressuposto que deve existir, em uma empresa, uma curva normal de desempenho, isto é, alguns funcionários com desempenhos ruins, certo número de funcionários com desempenhos bons e alguns outros com desempenhos excelentes. Consiste, portanto, na distribuição dos funcionários de uma empresa nesses grupos predefinidos de desempenho.

De acordo com Chiavenato (2004), o método consiste em avaliar desempenho das pessoas através de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento. Cada bloco é composto de duas, quatro ou mais frases.

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

Escolha forçada é um método que foi desenvolvido durante a grande segunda guerra para escolha de oficiais à serem promovidos pelo exército. Trata-se de um formulário organizado em bloco de duas ou quatro frases onde o avaliado irá escolher de maneira forçada qual a frase que melhor se aplica ao seu desempenho.

Tabela 4. De Avaliação de desempenho por escolha forçada

Avaliação de desempenho por escolha forçada							
Desempenho	N°	+	-	Desempenho	N°	+	-
Apresenta produção elevada	1			Dificuldades em liderar com pessoas	1		
Comportamento dinâmico	2			Tem bastante iniciativa	2		
Tem dificuldades em números	3			Gosta de reclamar	3		
É muito sociável	4			Tem medo de pedir ajuda	4		
Tem espírito de equipe	5			Expressa se com dificuldade	5		
Gosta de ordem	6			Tem decisões com critérios	6		
Não suporta pressão	7			É lento e demorado	7		
Aceita critica construtivas	8			Conhece seu trabalho	8		

Fonte: Marras, Jean Pierre. (2011).

1.24.6. Métodos modernos de avaliação de desempenho

Conforme Chiavenato (2004), as limitações dos métodos tradicionais de avaliação do desempenho têm levado as organizações a buscar soluções criativas e inovadoras. Estão surgindo novos métodos de avaliação do desempenho que se caracterizam por uma colocação totalmente nova do assunto: auto-avaliação e auto direcção das pessoas, maior participação do funcionário em seu próprio planeamento de desenvolvimento pessoal, foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho.

1.24.7. Método dos incidentes críticos

Neste método o avaliador se preocupa somente em avaliar os pontos fortes e fracos do avaliado, apontando os extremos sem analisar os traços de personalidade.

Na perspectiva de Dessler (2003), no método dos incidentes críticos, faz-se um registo de exemplos excepcionalmente bons ou indesejáveis dos comportamentos de trabalho de um funcionário e revisa-se esse registo com esse funcionário em períodos determinados.

O método de incidentes críticos é frequentemente usado para suplementar um método de classificação. Ele garante que o supervisor pense sobre a avaliação do funcionário durante o ao todo, já que os incidentes precisam ser registados; assim, a avaliação não reflecte apenas o desempenho mais recente do funcionário. Uma lista de incidentes críticos pode também fornecer exemplos concretos do que os funcionários podem fazer especificamente para eliminar deficiências de desempenho.

O método dos incidentes críticos tem como pressuposto que no comportamento dos indivíduos existem certas características que podem levar a resultados normais, muito positivos, ou muito negativos. O método não tem a preocupação de avaliar as situações normais, mas, sim, os extremos de comportamento, tantos positivos quanto negativos no trabalho.

O método pressupõe observação e registo sistemático, tanto dos fatos positivos quanto dos negativos, por parte do líder, sobre o comportamento das pessoas de sua equipe, nas situações de trabalho. A finalidade é encontrar as excepções entre os membros das equipes de trabalho, Pontes, (1996).

1.25. Razões de avaliação de desempenho

Para Chiavenato (2004), toda pessoa precisa receber retroacção a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho. Sem essa retroacção, as pessoas caminham às cegas. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham suas actividades para ter uma ideia de suas potencialidades. Assim, pessoas e organizações precisam conhecer algo a respeito de seu desempenho.

De acordo com Dessler (2003), os chefes avaliam o desempenho de seus funcionários por três razões principais:

- Primeiro a avaliação traz informações importantes para as decisões sobre promoções e aumento de salário;
- Segundo, permite que chefes e funcionários desenvolvam um plano para corrigir qualquer deficiência que possa ter sido revelada por ela e também permite o reforço dos pontos positivos do desempenho dos funcionários;

- Finalmente, as avaliações podem ser úteis para o planeamento de carreira, pois oferecem a oportunidade de revisar os planos de carreira dos funcionários à luz das forças e fraquezas demonstradas.

1.26. Avaliação de desempenho interna

O sector pedagógico é um órgão que garante toda actividade docente da instituição. A boa organização e gestão do sector pedagógico têm a função de contribuir para o alcance dos objectivos que se reflectem no âmbito de aplicação.

Deste modo cabe ao sector pedagógico garantir o funcionamento correcto da instituição, trabalhando em extrema ligação com os actores como forma de garantir a aplicação dos currículos aprovados pelo ministério que tutela.

Para Fernandes, (2010) os modelos das abordagens recentes na avaliação pedagógica interna dos professores, têm enfatizado a diversidade de modelos e métodos utilizados, desde observações em sala de aula até feedback entre pares e auto avaliação.

O impacto na prática docente, estudos tem demonstrado que a avaliação pedagógica interna, quando conduzida de forma colaborativa e construtiva, pode resultar em melhorias significativas na prática docente, incluindo adaptações curriculares, implementação de novas estratégias de ensino e aprendizagem, e maior eficácia na gestão de sala de aula.

O autor refere ainda que, o desenvolvimento profissional contínuo da avaliação pedagógica interna é reconhecida como uma ferramenta essencial no ciclo de desenvolvimento profissional dos professores, fornecendo insights valiosos para identificar áreas de crescimento e oportunidades de aprendizagem ao longo da carreira.

As pesquisas recentes têm destacado a importância de considerar as dimensões culturais e contextuais na concepção e implementação de sistemas de avaliação pedagógica interna, reconhecendo a diversidade de práticas educacionais e necessidades dos professores em diferentes contextos, Afonso, (2002).

Falarmos de avaliação interna estaremos a transparecer o principio de supervisão em que se define como sendo o processo em que um professor em principio mais experiente

e mais informado orienta um outro professor ou candidato a professor no seu desenvolvimento humano e profissional, Alarcão, (1992).

Nessa definição gostaríamos de salientar dois aspectos que nos parece fundamentais, a ideia do processo e desenvolvimento humano e profissional, se unirmos esses dois elementos estaremos a apontar para uma conceição mais actual em que o professor está em constante desenvolvimento (processo), não só como profissional, mas também como pessoa (desenvolvimento holístico). Tal como qualquer ser humano, o professor devera evoluir, não é logico nem natural que estabilize ou estagne, Zeicnher, (1993).

Na perspectiva da supervisão, verificamos que que nele, o supervisor surge como alguém que deve ajudar monitorar, criar condições de sucesso desenvolver aptidões e capacidades no professor tomando-se por isso numa personagem semelhante ao treinador de um atleta.

Supervisionar no processo de avaliação interna devera ser um processo de interacção consigo e com os outros devendo incluir processos de observação, reflexão e acção do e com o professor . Este por sua vez, também devera observar – o supervisor, a si próprio, os supervisionados, devera reflectir sobre o que observou, questionar o observado, receber feedback do supervisor e do supervisionado.

Tomando como referência o diagnóstico realizado, a avaliação pedagógica interna consiste em um processo de reflexão e autocrítica das actividades que vêm sendo desenvolvidas nos diversos eixos do trabalho institucional.

Portanto, a participação dos docentes, alunos, pessoal técnico-administrativo e dirigentes é fundamental na análise dos resultados alcançados pelo diagnóstico, de modo que indique novos procedimentos, supere as falhas encontradas e fortaleça os pontos positivos.

Sendo assim, nessa etapa recomenda-se:

- Reflexão crítica sobre o diagnóstico;
- Identificação de deficiências e potencialidades;
- Elaboração do relatório das conclusões;
- Estabelecimento de novos objectivos, metas e estratégias de acção.

1.27. Período da avaliação de desempenho interna

Tabela 5 . Período da avaliação de desempenho

Designação	Período
Pessoa não docente	O período da avaliação de desempenho é de Novembro á treinta e um (31) de Dezembro:
	De 1 de Janeiro á 31 de Dezembro (avaliaçao de funcionários e agents de Estado através de acompanhamento de execução de actividades), preenchimento de fichas de acompanhamento trimestrais ou semestrais, conforme os casos. De 1 de Janeiro a31 de Março do ano subsequente ao da avaliação, preenchimento da ficha annual, final da avaliação
Pessoa docente	De 1 de Janeiro á 31 de Dezembro , a avaliação dos docents, através do acompanhamento da execução das actividades / aulas das fichas de acompanhamento, trimestrais, semestrais ou outro, conforme os casos. Os trimesters ou semesters compreendem os períodos lectivos, sendo que o primeiro inclui também o mês de Janeiro e o último o de Dzembro. De 1 de Janeiro á 31 de Março do ano subsequente ao de avaliaçao , preenchimento da ficha annual (final) da avaliação. Ate 31 de Março, todas as fichas devem estar homologadas
Entidades para homologação ao nível	
Central	Dirigente maximo, Secretário permanente, Titulares de instittos públicos, instituições subordinadas e tuteladas
Provincial	Governador provincial , Secretário permanente provincial, Director pronvincial, o delegado dos instittos públicos, instituições subordinadas e tuteladas,
Distrital	Administrador distrital, Secretário permanente distrital, Chefe do posto administrativo,

	Presidente do conselho municipal.

Fonte. Guião do professor de 2023

1.27.1. Contextualização normativa da avaliação de desempenho docente

O Ministério de Saúde de Moçambique junto a direcção nacional de recursos humanos, departamento de formação elaborou em 2021, um documento normativo, que se chama de programa de garantia de qualidade de formação nas instituições de saúde do ministério da saúde, gestão e reconhecimento com base em padrões de desempenho e metodologia e instrumento de medição.

A gestão e reconhecimento dos serviços com base em padrões é uma metodologia para a medição, monitoria e reconhecimento para os programas de formação de técnicos de saúde em Moçambique.

Serve com uma declaração clara e explicita na forma como os programas educacionais devem ser conduzidos. Este apresenta padrões desempenho esperado e providencia directrizes de como alcançar esses padrões, (MISAU, 2015).

Os padrões de desempenho das instituições de formação do MISAU se transcrevem em instrução em sala de aula e laboratório humanístico, estagio clinico, infra - estrutura da instituição e materiais de formação, gestão da instituição de formação e higiene e limpeza.

MISAU, (2021), concebe que, os instrumentos de medição do desempenho descrevem os padrões básicos organizados por área de apoio a formação, com objectivo de melhoria da qualidade dos formados e facultar orientações para o desenvolvimento pessoal e profissional, através do reconhecimento do mérito e da excelência. E ainda, afirma que, todas as instituições de formação de saúde, os docentes a nível nacional, devem ser monitorizados e avaliados, usando os padrões educacionais nacionais para a formação dos técnicos de saúde.

CAPÍTULO II. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Qualquer trabalho científico é indispensável o uso de metodologias de pesquisa para o alcance dos objectivos traçados. Nesta ordem de ideia, apresentar-se-á aspectos relacionados com a metodologia e as técnicas de pesquisa usadas para o presente estudo.

Para Piletti, (1991), método é um caminho a seguir para alcançar um fim, é o roteiro geral para a actividade.

Fonseca (2002) defente que metodologia é estudo de organização, dos caminhos a serem percorridos, para realizar uma pesquisa ou um estudo ou para se fazer ciência.

Para Richardson (1989) em sentido amplo, metodologia em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenominos.

Embora não exista um modelo perfeito de pesquisa (Yin 1990), o presente capítulo, descreve-se a metodologia que permitiu o desenvolvimento do trabalho de campo, identificação do tipo de estudo, descrevendo sumariamente o trabalho desenvolvido mostrando o paradigma, o tipo de estudo, as técnicas e instrumentos de recolha de dados, participantes da pesquisa, procedimentos e tratamento de dados, limitações da pesquisa, considerações éticas em suma, isso tudo relativo ao percurso da pesquisa.

2.1. Paradigma

Tendo como base o objecto de estudo da pesquisa: analisar a dinâmica da avaliação de desempenho dos professores e seu contributo no Instituto de Ciências de Saúde, assumimos como espectro científico o paradigma interpretativo pela estreita relação com o objecto de estudo a investigar.

Para Vilela & Lessard, (2011), o paradigma interpretativo estuda o comportamento humano e os fenómenos sociais, permite uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o mundo, o sujeito e o objecto e a subjectividade do sujeito integrante.

A adopção de um paradigma de investigação não é neutra. Por um lado, é bem conhecido que paradigma e problema se condicionam mutuamente (Strauss & Corbin, 1990) e que o sucesso de uma investigação supõe, antes de mais, uma harmonização coerente entre ambos.

Por outro lado, às escolhas subjacentes a essa adopção não é estranha a própria mundividência do investigador, isto é, o seu modo de olhar o mundo, incluindo a sua experiência e prática profissional (Dezin & Lincoln, 1994).

Mundividência que por sua vez, acaba sempre por ser influenciada pelo modo como o investigador se assume enquanto tal, isto é, pelo paradigma que adopta, Guba & Lincoln, (1994).

Assim, a escolha do paradigma interpretativo teve a ver não apenas com a temática do estudo, mas também com o tipo de questões que nele pretende abordar, de natureza aberta, globalizante e compreensiva, e com a convicção da relevância deste paradigma para o tipo de investigação em Educação que pretendemos levar a cabo.

O paradigma interpretativo valoriza a explicação e compreensão holística das situações, o carácter complexo e essencialmente humano da actividade de interpretação do real e o papel privilegiado que nessa actividade toma o plano da intersubjectividade resultante do encontro e interacção de múltiplos actores sociais entre os quais se inclui o investigador, (Lincoln, 1994).

De facto, não visa o estabelecimento de relações causa-efeito, não se orienta para a verificação de leis gerais, nem para a previsão de comportamentos, mas, antes, para o desenvolvimento do conhecimento de situações inseridas em contexto, conhecimento que assume um carácter plural, feito a muitas vozes e inevitavelmente fragmentário. Como nota Erickson (1989), o objectivo da investigação neste paradigma situa-se no "significado humano da vida social e na sua clarificação".

2.2. Tipo de pesquisa

Este estudo utilizou uma abordagem qualitativa para compreender em profundidade a avaliação de desempenho dos professores e seu contributo no desenvolvimento profissional, no Instituto de Ciências de Saúde.

A estratégia mais adequada para responder as questões e desta investigação, deu ênfase ao local, a um contexto delimitado, onde a recolha de dados foi feita no ambiente natural dos protagonistas da acção aos docentes. A abordagem à investigação não é feita com o objectivo de responder a questões prévias ou de testar hipóteses. Privilegiam,

essencialmente, a compreensão dos comportamentos a partir da perspectiva dos sujeitos da investigação Bogdan & Biklen, (1994).

Assim, tendo em vista a natureza do problema em investigação, optou-se pelo método qualitativo que, conforme Strauss e Corbin, (1998), pode usar-se para explorar áreas pouco ou muito conhecidas, mas em que se pretende um novo conhecimento.

Para Leininger, (1994) a investigação qualitativa é, muitas vezes, a forma inicial de descobrir os fenómenos e de explicar factos desconhecidos de certos comportamentos, ocorrências ou locais de vida das pessoas. Este tipo de investigação permite captar em profundidade, detalhe e especificidade, os fenómenos que se pretendem estudar.

Portanto, é um tipo de estudo que permite compreender a situação na sua globalidade, bem como o significado dos acontecimentos Yin, (1994).

A abordagem qualitativa facilita o acesso a referências cognitivas e de significados manifestados pelos sujeitos do estudo. É importante para compreender a complexidade dos fenómenos, tais como sentimentos, processo de pensamento e emoções que são difíceis de identificar e compreender através dos métodos de investigação mais convencionais Strauss & Corbin, (1998). Tal como sustenta (Trivinos, 1987), a pesquisa qualitativa é essencialmente descritiva dos sentimentos e subjectividades e pretende entender as experiências humanas em seu contexto natural, estando o próprio pesquisador aí inserido e, portanto, também capaz de influenciá-lo.

Goldim, (2000) complementa que a pesquisa qualitativa é basicamente descritiva, nela, fala-se das experiências humanas. Esse tipo de pesquisa se baseia na premissa de que o conhecimento sobre as pessoas somente é possível quando se descreve a experiência humana da forma como ela é vivida e como ela é definida pelas pessoas, uma vez que os fenómenos observados são repletos de significados.

Para o pesquisador depois de analisar a cientificidade epistemológica que nos traz a metodologia qualitativa da investigação, considera pertinente assumi-la pela relação directa com o objecto do estudo, e a coerência dos aspectos tangíveis a serem levantados na pesquisa, assim buscamos seguir um caminho que nos aproxime dos sujeitos e nos permita compreender quais os significados atribuídos, por estes, ao fenómeno estudado.

Optamos igualmente por um estudo de caso, tendo em conta que a investigação suportada por estudos de caso tem vindo a incrementar-se e a ganhar maior reputação. Os estudos de caso como estratégia de investigação é abordado por vários autores, como Yin (1993 e 2005), Stake (1999), Rodríguez et al. (1999), entre outros, para os quais, um caso pode ser algo bem definido ou concreto, como um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas também pode ser algo menos definido ou definido num plano mais abstracto como, decisões, programas, processos de implementação ou mudanças organizacionais.

Assim sendo, o nosso estudo enquadra-se num estudo de caso uma vez que pretendemos estudar uma organização especifica de um Instituto de Ciências de Saúde da cidade de Nampula.

Os estudos de caso, na sua essência, parece herdar as características da investigação qualitativa. Esta parece ser a posição dominante dos autores que abordam a metodologia dos estudos de caso. Neste sentido, o estudo de caso rege-se dentro da lógica que guia as sucessivas etapas de recolha, análise e interpretação da informação dos métodos qualitativos, com a particularidade de que o propósito da investigação é o estudo intensivo de um ou poucos casos, Latorre et al., (2003).

A vantagem do estudo de caso é a sua aplicabilidade a situações humanas, a contextos contemporâneos de vida real, Dooley, (2002). Dooley (2002), refere ainda que:

> Investigadores de várias disciplinas usam o método de investigação do estudo de caso para desenvolver teoria, para produzir nova teoria, para contestar ou desafiar teoria, para explicar uma situação, para estabelecer uma base de aplicação de soluções para situações, para explorar, ou para descrever um objecto ou fenômeno.

Apesar de alguma diferenciação, por vezes conceptual, conforme o enquadramento epistemológico dos autores, existe contudo, na bibliografia, um conjunto de características que ajudam a dar forma à metodologia dos estudos de caso, como a natureza da investigação em estudo de caso, o seu carácter holístico, o contexto e sua relação com o estudo, a possibilidade de poder fazer generalizações, a importância de uma teoria prévia e o seu carácter interpretativo constante.

Sobre a natureza da investigação em estudos de caso, conforme a opinião de André et

al. (2001), para além do estudo de caso ser visto com mais ênfase nas metodologias qualitativas, isso não significa, que não possam contemplar perspectivas mais quantitativas.

Sobre o carácter holístico dos estudos de caso, podemos dizer que os estudos de caso são holísticos, porque herdam essa característica da investigação qualitativa. Nesta perspectiva, os estudos de caso visam uma maior concentração no todo, para chegar a compreender o fenómeno na globalidade e não alguma particularidade ou diferenciação de outros casos (Stake, 1999).

Em relação à importância do contexto, para Stake (1999), a atenção que se deve dar ao contexto deve ser tanto maior, quanto mais intrínseco for o caso. A importância do contexto parece depender, então, do tipo de caso a estudar. Se um estudo é mais instrumental, alguns contextos podem ser importantes, mas em muitas situações os contextos perdem importância. Também Yin (1993) parece atribuir mais importância ao contexto, em alguns tipos de estudos de caso, como os estudos descritivos, quando os define como: um estudo de caso descritivo apresenta uma descrição exaustiva de um fenómeno, dentro do respectivo contexto.

Para Yin (2005), a necessidade de realizar estudos de caso surge da necessidade de estudar fenómenos sociais complexos. Deste modo, para este autor, os estudos de caso devem usar-se quando se lida com condições contextuais, confiando que essas condições podem ser pertinentes na investigação. Aliás, a importância que Yin (2005) atribui ao contexto está patente na sua definição de estudo de caso:

- Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos.

Outra temática relacionada com os estudos de caso é a sua capacidade para poder fazer generalizações. Na opinião de Stake (1999), a finalidade dos estudos de caso é tornar compreensível o caso, através da particularização. Contudo existem circunstâncias em que o estudo de um caso pode permitir generalizar para outro caso. Stake (1999) distingue entre “pequenas generalizações” e “grandes generalizações”.

As primeiras referem-se a inferências internas que o investigador pode fazer sobre um determinado caso.

As segundas podem ser relevantes para outros casos não estudados ou para a modificação de generalizações existentes. Ao abordar a problemática da generalização, Stake (1999) fala da importância da "generalização naturalista". Esta generalização assenta na implicação e experiência do investigador.

2.3. Participantes do estudo

Para Vilelas, (2010) nas investigações qualitativas o investigador procura a repetição e a confirmação dos dados previamente colhidos, processo designado como saturação dos dados, razão pela qual habitualmente se faz descrições narrativas e comparações contínuas para compreender as populações ou situações estudadas.

Os participantes podem ser um grupo de pessoas, contextos, eventos, factos, comunidades de análise, sobre o qual deverão ser colectados dados, sem que necessariamente seja representativo da população em estudo.

Entretanto, o estudo foca basicamente a avaliação de desempenho dos professores e seu contributo no desenvolvimento profissional, neste sentido se evidenciam factos já sinalados que condicionam ser explorados no estudo.

Fizeram parte dos participantes da pesquisa cinco (5) docentes, um (1) chefe dos recursos humanos, um (1) chefe de secção de cursos, um (1) director pedagógico, dois (2) directores de cursos, a trabalharem no Instituto de Ciências de Saúde B, a mais de 3 anos em um número total de dez (10) sujeitos.

Tabela 6. De amostra de participantes do inquerito no Instituto de Ciências de Saúde B

Identificação	**Sexo**	**Anos de experiência no instituto**	**Função a exercer no instituto**	**Nível académico**
DI	M	13 anos	Docente	Lencenciado
DI	F	9 anos	Docente	Lencenciada
DI	F	11 anos	Docente	Lencenciada

DI	M	16 anos	Docente	Lencenciado
DI	F	18 anos	Docente	Mestre
Dc2	M	11anos	Chefe de RH	Lencenciado
CS1	M	15 anos	Chefe de secção de cursos	Lencenciado
DP1	M	17 anos	Director pedagógico	Lencenciado
DC1	F	12 anos	Directora do curso	Lencenciada
DC1	M	15 anos	Director do curso	Lencenciado

Fonte. Autor, 2025

2.3. Critérios para selecção dos participantes

A selecção foi realizada por meio de amostragem intencional, considerando diferentes níveis de experiência e áreas de actuação, observando os critérios de selecção dos participantes propostas no estudo. Assim sendo, consideramos pertinente trabalhar com os professores uma vez que a eles recai o estudo. Por seu turno, consideramos pertinente envolver tambem o director pedagogico, uma vez que e ele que trabalha directamente com os professores e que acompanha a sua assiduidade e desempenho.

2.4. Tecnicas de recolha de dados

A escolha dos instrumentos é uma decisão técnica que serve o propósito de responder ao objectivo inicial, pelo que deve ser devidamente cuidada e fundamentada. Assim, par a recolha de dados, foram usadas as seguintes tecnicas de recolha de dados:

- Entrevistas semiestruturadas e
- Análise documental.

2.4.1. Entrevistas semiestruturadas

Para Marconi & Lakatos (s/d), a entrevista é uma outra colecta de dados, através de diálogo (face a face,). Assim aplica-se a entrevista aos docentes , o corpo directivo, (5 docentes 2 directores de curso, 1 chefe de secção de cursos, 1 director pedagógico e 1 chefe dos recursos humanos).

A entrevista foi de questões abertas para garantir maior abertura do entrevistado em relação aos docentes da avaliação de desempenho dos professores e o seu contributo no desenvolvimento profissional.

No entanto, a entrevista é um instrumento que estabelece uma interacção entre pesquisador e o pesquisado. De acordo com os objectivos e com as opções metodológicas já referidas recorreu-se ao uso de entrevistas semiestruturadas.

Para Triviños, (1987) a entrevista semi-estruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos deram frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal foi colocado pelo investigador-entrevistador. Complementa o autor, afirmando:

- A entrevista semi-estruturada "favorece não só a descrição dos fenómenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade "além de manter a presença consciente e actuante do pesquisador no processo de colecta de informações, (Triviños, 1987).

Para Vilelas, (2010) é uma forma de interacção social que tem objectivo de escolher dados para investigação, onde o investigador faz perguntas e estabelece um diálogo peculiar, assimétrico com o objectivos de levar os entrevistados a fornecer as informações necessárias.

Um ponto semelhante, para ambos os autores, se refere à necessidade de perguntas básicas e principais para atingir o objectivo da pesquisa sendo possível um planejamento da colecta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objectivos pretendidos. O roteiro serviu, então, além de colectar as informações básicas, como um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interacção com o informante.

Ainda a Bardin, (2011) explica que para a medição na entrevista é necessário utilizar a contagem ou réguas de enumeração que são: a frequência de aparição, análises de valores, atitudes, tendências ou ideologias. É viável medir a frequência de aparição de frases ou temas.

Nesse sentido, o autor considera este instrumento apropriado para a investigação que se propõe ao definir variáveis qualitativas, porém as entrevistas seguiu um roteiro previamente elaborado pelo pesquisador, considerando criteriosamente com os

intervenientes: director pedagógico, directores dos cursos, chefe de secção dos cursos, professores.

Entrevistas foram conduzidas para explorar a perspectiva individual dos professores sobre a avaliação de desempenho e seu papel no desenvolvimento profissional.

2.4.2. Plano de analise de dados

Primeira etapa - pré-análise, se procedeu a organização, selecção e a revisão documental das principais normas, directrizes, políticas educativas e artigos de revisão bibliográficas relacionados avaliação de desempenho e seu contributo dos professores constituindo o significado da experiência vivencial pelo autor. O conjunto de materiais analisados nortearam a posterior a revisão em profundidades das fichas de avaliação de desempenho usadas pela instituição. Esta permitiu estabelecer as interpretações aprofundadas a partir da análise obtida na qual foram discernidas para verificar o cumprimento do preenchimento das respectivas fichas.

Na segunda etapa - segundo Bardin, (2011) estabelece-se a codificação identificando as unidades de registo e contexto, procedendo a categorização dos materiais, que seguirá alguns dos seguintes critérios: semântico, sintáctico, léxico ou expressivo. Neste tópico, a codificação dos conteúdos tratados nos permitiu delimitar as categorias e subcategorias de acordo com o fenómeno ou objecto de estudo.

Para a terceira etapa - tratamento dos resultados obtidos e interpretação (categorização): foram agrupados os aspectos mais essenciais nomeadamente a observação do edificio do Instituto de Saúde, verificação das fichas de avaliação de desempenho, verificação dos documentos existentes na Instituição, entre outros aspectos relevantes.

2.5. Considerações Éticas

A educação engloba os processos de ensinar e aprender, a educação é um fenómeno complexo, composto por um grande número de correntes, vertentes, tendências e concepções, enraizadas em culturas e filosofias diversas.

A diversificação do fenómeno educativo e as mudanças que sofre das mais simples às mais radicais, de acordo com o grupo ao qual ela se aplica, e se ajusta a forma considerada padrão na sociedade, uma vez que toda a educação implica necessariamente

a transmissão de princípios e valores que configuram uma certa visão de mundo e de sociedade, o que explica a existência de muitas concepções e práticas educativas.

Durante baste tempo a avaliação foi privilégiado de alguns, enquanto instrumento e afirmação de um poder, quase sempre indiscutivel, tornando um assunto polémico e não raras vezes conflituso entre os vários intervenientes nos processos de educação / formação, no entanto, vários factores tem contribuido para a generalização da avaliação pedagógica interna.

A escola desenvolvia-se como uma instituição social especializada, que atendia aos filhos de famílias de poder na sociedade. A escola que se espera no século XXI tem compromisso não apenas com a população e a difusão do saber culturalmente construído, mas com a formação do cidadão crítico, participativo e criativo para fazer face as demandas cada vez mais complexas da sociedade moderna.

Dias (1993, p. 90), diz que, a escola é, um sistema complexo de comportamento humano organizados de modo a responder a certas funções no seio da estrutura social graças a currículos, a diplomas diversos, a uma excessiva contracção na avaliação somático e á criação de estruturas promotoras da diferenciação e instituição escolar desenvolve entropias negativas permitindo mais facilmente a definição de pais e status claramente diferenciados que serão o garante de competências de atribuições de pertença".

A Organização Mundial da Saúde (OMS) e a Organização Pan-africano de Saúde (OPAS) apresentam um documento intitulado: Escolas Promotoras de Saúde: entorno saudável e melhor saúde para gerações futuras, visando à criação de condições adequadas para a construção de conhecimentos, recreaçcão, convivência e segurança, por meio do apoio e da participação activa da comunidade educativa para encorajar a adoção de estilos de vida saudáveis e de protecção ambiental, corroborando com os preceitos da Declaração de Bogotá, de 1997, (Brasil, 1996).

A criação de ambientes educacionais favoráveis à saúde deve ocorrer com intervenções que fomentem análises críticas e reflexivas sobre valores, condutas e condições sociais, buscando fortalecer tudo o que contribui para a melhoria da saúde, da qualidade ambiental e do desenvolvimento profissional docente, além de facilitar a participação de todos os integrantes da comunidade educativa na tomada de decisões. Ou seja, através

da educação, a proposta de promoção da saúde deve contribuir para a politização dos debates e das práticas em saúde para a superação das estruturas ideológicas que promovem a manutenção do status quo.

Avaliação é um conceito que apresenta uma conotação emocional muito grande na cultura Moçambicana.

De acordo com o Dicionário da Academia das Ciências de Lisboa, entre várias entradas, avaliação pode significar uma apreciação cuidadosa de mérito, de modo a permitir a formação de uma opinião, de um juízo justo, correcto e a tomada de consciência do mesmo.

A avaliação enquanto conjunto de práticas desempenha na maior parte dos sistemas educativos funções sociais e pedagógicas, destas funções destacamos três pela sua relevância na actualidade:

- Uma função de certificação de competências com particular destaque nos processos de entrada para o mundo de trabalho;
- Uma função de selecção e orientação no interior do sistema educativo e de formação, entretanto, a avaliação permite tomar decisões sobre quem pode continuar quem deve repetir quem pode seguir determinadas vias de ensino, ou quem deve abandonar os sistemas;
- Uma função pedagógica na medida em que fornece ou pode fornecer os intervenientes nos processos educativos ou de formação, um conjunto de informações e referencias susceptíveis de serem utilizadas em reajustamentos mútuos com vista à pressecução dos objectivos pedagógicos prentididos.

A função pedagógica é a que mais importa considerar, uma vez que na dimensão pessoal a motivação está muito dependente do sucesso obtivendo a dimensão didáctica que é pedra de toque de qualquer processo de ensino-aprendizagem.

A avaliação é uma potente impulsionadora da identificação de carências e dificuldades.

A avaliação de desempenho funcional é a maneira pelo qual a organização pode mensurar o grau de contribuição do empregado na execução de seus trabalhos, podendo

comparar o resultado das acções praticadas pelo mesmo com as expectativas da empresa.

O processo avaliativo dos professores é muito complexo e incide nos mecanismos de progressão e promoção, em que os erros, falhas de procedimentos podem afectar os níveis motivacionais dos professores, e por isso deve bassear em critérios de avaliação devidamente fundamentados e baseados em conteúdo do trabalho do professor e não somente no tempo ou graus académicos.

No tocante de Matos (1991), considera que o desempenho profissional deve contemplar conhecimentos, atitudes e habilidades do empregado no, mínimo quadro dimensões:

- Dimensão técnica, que corresponde ao conhecimento e habilidades técnicas, relacionadas a sua formação profissional,
- Dimensão administrativa, na qual abrange os conhecimentos e habilidades na função de planejar, controlar e avaliar suas actividades profissionais, assim como propor de acções que venham contribuir na melhoria de desenvolvimento do trabalho a fim de proporcionar um aumento da produtividade, a satisfação dos clientes e utilização eficiente dos recursos necessários para o cumprimento das tarefas,
- Dimensão psicossocial, no qual corresponde a habilidades e atitudes pessoais no que tange aos aspectos relacionados com a emoção, criatividade, relacionamento, sensibilidade, motivação, dentre outros aspectos,
- Dimensão política, refere-se ao comportamento do empregado nas suas relações com o seu superior e colegas de trabalho, bem como as questões relacionados ao exercício do poder e nas atribuições com outros sectores.

Portanto, o processo de avaliação de desempenho é uma prática intrínseca a vida do ser humano, seja na sua área pessoal, profissional ou familiar.

Para as organizações tal rotina não é diferente, ou seja, constantemente as organizações estão avaliando as suas estratégias, o comportamento dos concorrentes, o resultado auferido, o seu recurso humano e vários outros aspectos.

Actualmente, devido a importância destacada ao individuo dentro das organizações a avaliação de desempenho funcional constitui uma ferramenta utilizada de forma frequente na maioria das organizações.

2.6. Descrição do local do estudo

2.6.1. Instituto de Ciências de Saúde

O Instituto de Ciências de Saúde de Nampula (ICSN) é uma Instituição que forma quadros de saúde desde a década de 60.

É uma Instituição Pública de Formação de Profissionais de Saúde, tutelado pelo Ministério da Saúde ao nível central e pelo Serviço Provincial de Saúde ao nível provincial. Entre as instituições de género, esta é a maior e mais antiga da zona norte de Moçambique e o seu produto é essencialmente absorvido nessa região além da zona centro e sul do país.

Instituto de Ciências de Saúde, fica localizada no posto administrativo urbano central na esquina entre a Av. FPLM e Hospital Privado Sorisso, ao oeste, ao sul fica a Escola Básica dos Limoeiros, ao norte separa com o antigo Hotel Executivo através da João Napadima e á este fica o Hospital Central de Nampula.

Para MINED (2003), são instituições do nível ″I” as que possuem menos de vinte salas de aulas, para além das infra-estruturas constantes no cadastro”. O Instituto de Ciência de Saúde é do nível I.

Em termos de infra – estruturas, o instituto funciona actualmente com cerca de 10 salas de aulas com uma capacidade de 20 formandos. Em 2020 as instalações do centro anexo de Nampula passaram para gestão do Centro de Pesquisa do Instituto Nacional de Saúde, Delegação de Nampula.

O Instituto de Ciências de Saúde, possui oito (8) blocos sem piso com vinte (20) salas de aulas, funcionando simplesmente com dois regimes (diurno e nocturno), conforme ilustra na tabela abaixo, albergando cerca de 20 estudantes, distribuidos em curso diferentes, isto é, tem alunos que frequentam o curso de laboratório, alunos que fazem a farmácia, a medícina, Enfermagem Geral e Enfermagem de Saúde Materna Infantil (SMI) de nível médio, Técnicos de Medicina Geral, Técnicos de Medicina Preventiva,

Técnicos de Laboratório e Técnicos de Farmácia, entre outros cursos, estes leccionados com cerca de 34 professores.

CAPÍTULO III. APRESENTACAO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo dedica-se a apresentação dos dados colhidos do terreno e a sua respectiva discussão. Para a construção deste capítulo convocamos os dados obtidos atravez dos diferentes sujeitos/participantes que fizeram parte do estudo bem como as diferentes teorias que sustentam os depoimentos dos mesmos. Tal como refere Bell (1997, citado por Picanço, 2012), os dados em estado bruto, provenientes de inquéritos, esquemas de entrevistas, listas, entre outros, têm de ser registados, analisados e interpretados.

Para Silva & Menezes (2001), análise dos dados visa essencialmente, estabelecer uma relação entre estes, o problema a ser investigado e as premissas teóricas apresentadas no quadro teórico.

Neste contexto, a discussão de resultados foi feita tendo em conta três categorias e subcategorias criadas no roteiro de entrevista e alinhadas com os objectivos da pesquisa.

Para melhor clarificar, uma centena de pedaços soltos de informação não terá qualquer significado para um investigador ou para um leitor se não tiverem sido organizados por categorias, Silva & Menezes (2001). O trabalho do investigador consiste em procurar continuamente semelhanças e diferenças, agrupamentos, modelos e aspectos significativos. Esses dados estão organizados em categorias e subcategorias. Esta discussão é feita em categorias e subcategorias, conforme foi anteriormente definido.

Assim, seguem as categorias e fontes mobilizadas na análise de dados dos docentes. A primeira categoria tem como tema: *Forma de realização da avaliação de desempenho*. Esta categoria tem como objectivo descrever a forma como é *realizada a avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor*. A segunda categoria tem como tema: *Critérios utilizados na avaliação de desempenho*. Esta categoria por sua vez, tem como objectivo analisar *os critérios utilizados na avaliação de desempenho*. A terceira e ultima categoria denomina-se ***o*** *contributo da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor*, com objectivo de descrever *o contributo da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor.*

Para obtenção dos dados, foram criados quatro guiões de entrevista sendo um para os docentes, para o chefe de recursos humanos, director adjunto pedagógico do Instituto, para o chefe da secção dos recursos e por último para os directores dos cursos.

As categorias foram codificadas e segmentadas em unidades de sentido, tal como refere Bardin, (2014) "a codificação é o processo pelo qual os dados em bruto são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo".

Os depoimentos dos nossos entrevistados foram codificados da seguinte forma:

D - corresponde aos docentes
CRH - corresponde ao chefe de recursos humanos
DP - corresponde ao director pedagógico
DC- corresponde aos directores de cursos
CSC- corresponde ao chefe da secção de cursos.

3.1. Forma de realização da avaliação de desempenho

Em relação a esta primeira categoria que tinha como objectivo descrever a forma como é realizada a avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor, procuramos saber dos nossos entrevistados as seguintes questões: *De que forma é realizada/conduzido processo de avaliação de desempenho? Como é que os professores encaram a avaliação de desempenho realizada? Como avaliam os procedimentos da avaliacao de desempenho usados? Que avaliação faz de todo este processo de avaliacao de desempenho levado a cabo?*

Desta feita, quando questionamos aos nossos entrevistados sobre a *forma como é realizada e conduzida o processo de avaliação de desempenho*, constatamos que existe uma clareza sobre a forma como é realizada esta avaliação, na medida em que os respondentes afirmam que a avaliação do desempenho é um processo que consiste de forma sistemática, continua e periódica, fundamentalmente das actividades, as competências que o docente tem durante um dado período, bem como as dificuldades enfrentadas para melhor acompanhamento, como mostram os depoimentos de cada um:

> "Primeiro esse processo começa com alguns critérios que são documentos iniciais que fazem para que coordenem as actividades e no final são observados

se foram alcançados as actividades na parte dos docentes. Então essa avaliação é feita na medida em que nós respondemos as actividades que nos foi incumbida e a partir daí é descoberto o que foi cumprido e que não foi cumprido então. Quando é dectedado aquilo que não foi feito é marcado uma reunião para tendar perceber melhor qual deve ser a provável causa de não cumprimento dessa actividade"(D1).

"Para se realizar avaliação de desempenho, a instituição tem uma ficha ou modelo com critérios previamente estabelecidas, classifica o docente de forma quantitativa e qualitativa como exelente, muito bom, bom e suficiente, tendo em conta o empenho do docente, nesse caso toma conhecimento e assina, se não concorda tem direito de reclamar"(D2).

"Temos a classificação anual que muitas vezes é espelhado na parte da assistência de aulas, entre colegas, a direcção da instituição. Portanto, a partir de uma secção o formador é chamado para responder algumas questões pontuais, daquilo que fez durante o ano, sobretudo dos aspectos para melhorar o comportamento e é classificado de forma quantitativa e qualitativa dos itens constantes na ficha para se obter o suficiente, bom, muito bom, entre outros aspectos"(D3).

"A avaliação de desempenho nesta instituição é realizada ou conduzida a partir das competências que o professor oferece durante o ano, através de instrumentos de colecta de dados, fichas de assistência de aulas entre colegas, com a direcção da instituição, de forma periódica, isto é, de três em três meses", para obtenção de resultados quantitativos e qualitativos dos formadores"(D4).

"Nesta instituição é realizada ou conduzido o processo de avaliação de desempenho de forma sistemática através de uma ficha, portanto, tem sido de 31 de Janeiro á 31 de Dezembro, de cada ano lectivo, entretanto, as capacidades dos formadores no desempenho das actividades desenvolvidas durante o periódo"(D5).

Diante da mesma questão, o chefe dos recusos humanos proferiu as seguintes palavras:

"A avaliação de desempenho é feita em três fases ou trimestre sendo primeiro trimestre, segundo trimestre, terceiro trimestre, feito de acordo com as actividades atribuídas de cada professor, há metas a cumprir, qualidade de trabalho e quantidade, um processo que leva atingir a meta é onde classificamos o professor se desempenhou adequadamente se tem bom, suficiente, muito bom ou mau, mas tem notas a atribuir e no final se soma as quatro notas neste caso damos uma única nota"(CRH).

Entretanto, esta resposta do chefe dos recursos humanos não fugiu muito da resposta dada pelo director pedagógico, tendo enfatizado que:

"O processo de avaliação de desempenho na instituição é feita em duas formas, 1ª é avaliação de desempenho usada na base de dados feitos trimestralmente, como um instrumentos de avaliação na função pública, 2ª forma usada é o processo de assistência de aulas aos professores para o seu desempenho através de formações específicas de grupos de assistência"(DP).

Contudo, os directores dos cursos disseram que:

"O processo de avaliação de desempenho nesta instituição praticamente é feito anualmente, como avaliação diz de desempenho, verifica - se qual é o desempenho de cada funcionário"(DC1).

"Olhando naquilo que é o nosso processo de avaliação de formadores tem se feito algumas tarefas que diz respeito a verificação das actividades planificadas durante o modulo ou disciplica de cada formador, onde para além de verificarmos com a ficha de desempenho também avaliamos a partir do desempenho ou do aproveitamento obtido a partir dos seus formandos, onde entedemos que quando mais o formador se desempenha, olhando no ambito pedagógico percebemos que as actividades do período em destaque são melhores"(DC2).

Por seu turno o chefe da secção de cursos se pronunciou nos seguintes termos:

"Os formadores na instituição segundo aquilo que está pregonizado são avaliados por três modalidades ou formas, uma avaliação que é feita a partir da assistência ás aulas, outra feita a partir dos formandos e no fim existe outra

avaliação aquela que é avalaição anual de desempenho do formador, portanto, este último é usada para avaliar formadores na instituição"(CSC).

Como se pode constatar pelas respostas dadas pelos nossos entrevistados, a maior parte deles referiram que a avaliação de desempenho é feita com base em critérios de avaliação previamente elaborados onde se estabelece a comparação entre as tarefas incumbidas e as tarefas realizadas. Apartir desta apreciação, se procede com a avaliação qualitativa assim como quantitativa. Porém, em caso de não concordância com a avaliação atribuida, o avalido tem a oportunidade de revendicar a nota.

A componente de assistência as aulas constitui também um aspecto a considerar aquando da avaliação de desempenho com o objectivo de averiguar o desempenho do professor em sala de aulas.

Portanto, parece possivel perceber que a avaliação de desempenho realizada tem em vista apoiar o docente a melhorar o seu desempenho.

Este posicionamento dos nossos entrevistados encontra o seu sustento em Chiavenato, (2004), o qual refere que a avaliação de desempenho é *uma ferramenta, um meio, mas não tem um fim em si mesmo, torna-se um instrumento para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização*. Tendo como principais objectivos: Adequação do indivíduo ao cargo;Treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho; e autoaperfeiçoamento do empregado. A este respeito, França (2008) enfatiza que dentro das empresas, a avaliação de desempenho tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho dos trabalhadores, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho (autoaperfeiçoamento do empregado.

Portanto, consideramos como Levinson (1997), que a avaliação de desempenho pode ser usada para: Medir e avaliar o desempenho; Relacionar o desempenho do indivíduo às metas da organização; Esclarecer tanto o trabalho a ser executado quanto as expectativas em relação aos resultados; Estimular cada vez mais a competência e o crescimento do subordinado; Melhorar a comunicação entre superior e subordinado; Estimular a motivação do subordinado.

Procuramos igualmente perceber como é que os professores encaram a avaliação de desempenho realizada, pelo que se referiram nos seguintes termos:

"Do princípio a avaliação de desempenho realizada encaro como um algo muito bom e necessário no seio das actividades, porque graças a ela servimos como uma medida pela qual nos indica se alguma coisa esta a evoluir ou não e dentro dela existe alguns aspectos a progredir para o melhoramento da instituição"(D1).

"Para mim seria uma questão repetitiva porque ela nos situa onde o processo de ensino se encontra, em termos do nosso desempenho, das dificuldades, pontos fracos, pontos para melhorar, neste contexto, encaro como uma questão seria"(D2).

"A avaliação de desempenho realizada na instituição é positivo, pois, as actividades desenvolvidas na sala de aulas me refiro da assistência de aulas, o assistido consegue notar os pontos fracos, dificuldades para ultrapassar entre outras situações do processo de ensino aprendizagem"(D3).

"Como um procedimento que avalia e estimula o potencial dos funcionários na instituição, entretanto, encaro como um aspecto de satisfação"(D4).

"Encaro a avaliação de desempenho realizada na instituição, como um algo positivo porque os avaliadores tem feito uma série de actividades antes mesmo da realização desse processo, que culmina com a motivação dos professores na sua actividade docente"(D5).

Quando colocada a questão ao chefe dos recursos humanos, ele disse que:

"Existem uns que encaram de uma boa maneira porque ela não serve para criticar, também serve para ensinar e educar o professor, aqueles que gostam de aprender e mudar de atitude encaram ela como bem vinda como boa actividade e os que criticam vem como um algo de desafio do próprio professor, não querem a mudança, isto é, os professores encaram de maneiras diferentes"(CRH).

Por outro lado, o director pedagógico deixou claro que:

"Os professores encaram a avaliação de desempenho realizada como desafiadora, este assunto tem haver com a sala de aulas, alguns dos professores, não sei qual é a concepção que tem, mas na sua maioria nunca gostam de serem

assistidos para não serem corrigidos, porque na nossa óptica é algo bom, na identificação das lacunas. No entanto, muitos formadores não gostam de serem assistidos, inventam várias situações, cada um trazendo o seu ponto de vista"(DP).

Os directores dos cursos não fugiram muito da resposta dada pelo director pedagógico acima, tendo enfatizado que:

"No geral os formadores encaram duma forma nem é positiva nem é negativa, mas coisa normal porque durante as actividades cada um conhece as metas a cumprir, as actividades, então uma coisa normal, porque trabalhamos consoante os parâmetros das nossas actividades"(DC1).

"Automaticamente, olhando naquilo que é o critério de avaliação de desempenho dos formadores, tudo bem, neste contexto, eles levam a sério porque na verdade quer ver o que conseguiu produzir, então numa face eu entendo que, os professores levam com muita responsabilidade para poder conseguir o seu desempenho favorável, daquilo que são suas actividades passando nas faces de preparação, de remodelação, verificação, entre outros, sendo um processo longo e normal que todos formadores tem conhecimento para alcançar as metas das suas actividades, com o conhecimento que é avaliado em todas tarefas"(DC2).

Perante estes relatos dos directores dos cursos, parece existir harmonia no decurso do processo, uma vez que o chefe da secção dos cursos afirmou o seguinte:

"Como formador e como professor eles sabem dessas modalidades, na verdade, provavelmente que ser assistido todo momento não é coisa muito fácil, mas para além dessa assistência que é feita por outro professor, existe essa do formando que também faz, e dá sua opinião sobre o formador, na verdade os formandos dão sua opinião daquilo que acham sobre o seu formador, duma doutra maneira pode não faltar subjectividade, agora o que acho na verdade é que, essas três modalidades de avaliação no fim do dia me parece que tem mais peso aquela de desempenho anual"(CSC).

Com as declarações do chefe da secção dos recursos percebemos que os dados colectados no decurso do processo de ensino aprendizagem, quantitativos ou qualitativos, são interpretados em relação há um padrão de desempenho e expressos em juízos de valor (bom, muito bom, satisfatório entre outras qualidades), acerca do aproveitamento pedagógico.

Com estas palavras, percebemos que os professores encaram a avaliação de desempenho realizada ser necessário, aferindo de forma como os profissionais têm vivenciado as constantes mudanças que ocorrem, sendo a opção pela observação interna da instituição, determinada pelo facto de possuír especificidades que se presume a conferir, na análise, uma maior profundidade sociológica no sector da saúde.

Todávia, o resultado da perceção entre aquilo que uma pessoa recebe (por exemplo, sucesso, dinheiro, segurança, amizade, prestígio, autonomia no trabalho, oportunidade de trabalhar em equipa, tarefas interessantes e estimulantes, reconhecimento profissional, desenvolvimento de uma carreira) como sendo justo ou estando de acordo com aquilo que esperava obter (por comparação com outrem na mesma situação e em função dos investimentos feitos na organização onde trabalha).

Para sustentar o posicionamento dos nossos entrevistados, convocamos Chiavenato (1998) o qual refere que a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Fazer uma análise dos cargos e dos funcionários e assim verificar onde há mau funcionamento, para proporcionar ao funcionário o treinamento adequado. Já Pontes (1999) refere que 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.

Entendemos deste modo que a avaliação de desempenho serve para avaliar se os funcionários estão alcançando ou não os objetivos esperados, além de verificar onde estão ocorrendo as falhas dentro do processo de trabalho, para que possam ser corrigidas. Tal como refere Graça (2000), satisfação no trabalho corresponde ao resultado da avaliação (periódica) que cada trabalhador faz, relativamente ao grau de realização das suas necessidades, preferências e expectativas profissionais.

Ainda em torno da mesma categoria, procuramos saber dos nossos entrevistados sobre *como avaliam os procedimentos da avaliação de desempenho usados*, e deixaram os seguintes depoimentos:

> "Os procedimentos da avaliação de desempenho usados são bons, mas não tanto consistentes porque não são encarados e não acompanhados com bons resultados, por isso, não tem sido regulares os segmentos necessários para criar satisfação dessa actividade, antes, durante e no fim delas"(D1).

> "Em algum momento são bons, só que, não são aplicados como deveriam ser, porque na minha opinião deveriam ser periódicos, por exemplo por trimestre, e não uma vez por ano como acontece. Neste contexto, tinha que ser um processo repetitivo, continuo para situar o formador onde se encontra"(D2).

> "São adequados, portanto, eles espelham a realidade das actividades realizadas pelo formador"(D3).

> "As propriedades essenciais da avaliação de desempenho usados na instituição avalio como sendo bons instrumentos"(D4).

> "Os procedimentos da avaliação de desempenho usados na instituição avalio como um sucesso, porque com esses conseguimos alcançar os objectivos"(D5).

A este respeito, a chefe dos recursos humanos se pronunciou dizendo:

> "Os procedimentos da avaliação de desempenho usados avalio como bom método porque antigamente era feita anualmente, e isso não criava uma avaliação final fidedigna, actualmente é feita por cada trimestre e o professor encara de maneira diferente sendo uma forma justa de avaliar"(CRH).

O director pedagógico fugiu um pouco desse posicionamento acima, afirmando que:

> "Avaliação, assistência as aulas e a avaliação de desempenho, talvez olhando no seu geral sobre a ficha que acaba sendo colocado no processo e no SISTAF, olhando para aquela do SISTAF é generalista e acaba não trazendo resultados satisfatórios através duma ficha especifica do formador como técnico específico"(DP).

Os directores dos cursos abordaram dizendo nos seguintes termos:

> "Avalio os procedimentos da avaliação de desempenho de forma satisfatória consoante os critérios da própria avaliação como assiduidade, pontualidade, metas, portanto, muitos critérios e ou procedimentos usados na avaliação, são positivos"(DC1).

> "Os procedimentos da avaliação de desempenho usados, avalio como sendo positivo a partir do momento que consegue cumprir com as suas metas, todo formador tem o conhecimento o que deve fazer no final de cada trimestre, assim sendo a avaliação tem sido positiva e produtiva"(DC2).

No entanto, o chefe da secção dos cursos por sua vez clarificou que**:**

> "Os procedimentos da avaliação de desempenho usados deveriam ser melhorados, na minha opinião podiamos insitir apenas na classificação do formador no seu desempenho na sala de aulas, incluir o formando na tarefa do desempenho do docente é complexo, porque formando é formando, entretanto, cada um tem sua opinião, e se olharmos nisso podemos ter coisa sem sentido e minha optica seria melhor aquela feita a partir da assistência de aulas no seu dia - a - dia, para além da ficha de desempenho trimestral para evitarmos subjectividade do processo"(CSC).

De uma forma geral, pelas respostas dadas pelos nossos entrevistados parece possivel aferir que os procedimentos de avaliação de desempenho usados na instituição são bons. Contudo, alguns entrevistados realçaram que carecem de alguma melhoria na medida em que entendem que deveriam ser mais regulares e continuos. Consideramos pertinente interpeçar este posicionamento que ao nosso ver parece sincero tendo em conta que nestas situações há tendências de os entrevistados darem respostas politicamente correctas que estejam de acordo com o expectável.

Para fundamentar a opinião dos entrevistados em relação como avaliam os procedimentos da avaliação de desempenho usados, podemos começar por revisitar o conceito de procedimento que, de acordo com Glock, (1998), procedimento é entendido como um modo singular de operar, potencializador de modificações em estruturas fixas

preestabelecidas de funcionamento de determinados dispositivos. Procedimento é o modo como algo é executado, ou seja, como é feito o processo de determinada coisa.

Tironi at all (1991), sustenta que, a avaliação de desempenho é "feita a partir de perspectivas, que são os focos de interesse da empresa que precisam de acompanhamento constante dos seus colaboradores, numa orientação das acções necessárias para manter o nível de competividade e garantir a sua capacidade de criação de valores".

Segundo Chiavenato (1998), “um dos aspectos mais marcantes da avaliação de desempenho é sua mecânica de funcionamento, ou seja, seu processo periódico”. Por outro lado, Pontes (1999), perspectiva que, o ciclo da avaliação de desempenho consiste em cinco fases: Planejamento estratégico; Objectivos da unidade; Contrato de objectivos; indicadores e padrões de desempenho; Acompanhamento dos resultados e avaliação final.

E por fim, procuramos saber dos nossos entrevistados sobre *que avaliação fazem de todo este processo de avaliação de desempenho levado a cabo,* no entatanto, pelo que se referiram nos seguintes termos:

> "A pesar das circunstãncias que mencionei que não consistentes, portanto, todo este processo de avaliação de desempenho é benéfico embora não se notar no mesmo momento"(D1).
>
> "A avaliação de desempenho na nossa intituição há fracasso"(D2).
>
> "Todo o processo de avaliação de desempenho na instituição é positivo"(D3).
>
> " Hei - de louvar que tem trazido vantagens na profissão docente para o alcance de resultados satisfatórios"(D4).
>
> "Nesta instituição de ensino, o processo de avaliação de desempenho é de benefício para a docência, e do conhecimento anticipado"(D5).

Por seu turno a chefe de recursos humanos afirmou nos seguintes termos:

> "Quanto essa questão sobre o processo de avaliação de desempenho tem sido uma maravilha, pois que, envolve um conjunto de factores, num quadro

normativo que possibilita informações preciosas a respeito do avaliado, do avaliador e da instituição, entendendo que estas informações englobam todos os aspectos de cada colaborador no exercício de suas actividades, como também, os resultados que proporcionam ajustes significativos"(CRH).

Também, os directores dos cursos disseram que:

> "Todo este processo é positivo porque dá tempo de repreender o seu colega, que durante o ano algo que não fez como deveria se fazer para melhorar nas próximas vezes, portanto, ajuda a melhorar as nossas actividades do nosso dia - a - dia"(DC1).

> "O processo de avaliação de desempenho efectiva - se por meio dos procedimentos de actuação, uma actividade louvável que é exclusiva das unidades organizacionais"(DC2).

Entretanto, o chefe da secção dos cursos disse que:

> "Para mim deve ser melhorado, porque da maneira como é feita, um triate (em três versões), acho que não deveria ser"(CSC).

Como se pode constactar através das respostas dos nossos entrevistados, a maior parte deles faz uma avaliação positiva deste processo de avaliação de desempenho levado a cabo pela instituição. Portanto, contribuem para a melhoria do desempenho docente e para o bom funcionamento da instituição.

Para enfatizar os entrevistados, sobre o contributo para a melhoria do desempenho docente, Pontes (1999), assegura que:

> Avaliação de desempenho deve ter como principais objectivos melhorias voltadas à produtividade, qualidade e satisfação dos funcionários, através do comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa, 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.

Ademais, a avaliação de desempenho deve servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa, para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento e como

instrumento propagador de programas de qualidade e conforme o método adoptado, do próprio instrumento de gestão de qualidade.

Nota-se, também, a importância nos resultados da avaliação de desempenho, pois não basta apenas avaliar, é preciso verificar constantemente o que foi alcançado a partir da avaliação, ou seja, verificar se as metas e os objectivos propostos estão sendo concretizados.

Os autores Bergamini e Beraldo (2011) enfatizam que, a avaliação de desempenho deve ser feita sempre com intervalos iguais, pois aquilo que se modifica durante cada um desses intervalos de tempo pode não ser igual e nem sempre ter o mesmo valor para a organização, mas também existem cuidados que devem ser tomados antes de determinar a freqüência com que se deve repeti-los.

Siqueira (2002) afirma que o avaliador precisa compreender adequadamente o porquê do comportamento das pessoas: conceitos, julgamentos, valores, crenças e as razões pelas quais tal comportamento se fundamenta.

Chiavenato (2008) ressalta que, a mediação dos resultados da avaliação de desempenho deve ser constante e contínua ao longo de todos os processos. Tratando não somente da avaliação dos resultados finais, mas também dos resultados intermediários que o desempenho das pessoas ou grupos proporcionam ao longo do tempo, comparando com os objectivos formulados e verificando possíveis desvios para corrigi-los adequadamente em tempo real.

3.1.2. Critérios utilizados na avaliação de desempenho

Em relação a esta segunda categoria que tinha como objectivo analisar os critérios utilizados na avaliação de desempenho, procuramos saber dos nossos entrevistados as seguintes questões: *Quais são os critérios de avaliação de desempenho usados?Em que medida os critérios usados na avaliação influenciam no desempenho do docente?Que avaliação faz destes critérios?*

Relativamente a primeira questão que pretendia saber sobre *os critérios utilizados na avaliação de desempenho,* os nossos entrevistados referiram que:

"Os instrumentos que nos orientam para a nossa actividade do dia - a - dia, é a dosificação, criação de horários e programas previstos, onde mostram que é actividade incumbida pela instituição"(D1).

"Os critérios usados na avaliação desempenho são de forma seguencial porque complementam a assiduidade, comportamento, pontualidades, atitude de cada funcionário e as actividades laborais na instituição, a partir de assistência de aulas, avalia se o desempenho do professor"(D2).

"Os resultados alcançados durante o período da avaliação do desempenho, que cada chefe avalia o formador para saber qual foi o seu produto final, constitui o instrumento usado na instituição"(D3).

"Conhecimentos, habilidades, competências de resultados alcançados durante um determinado tempo são critérios usados na avaliação de desempenho"(D4).

"Postura, pontualidade, assiduidade, profissionalismo no trabalho considera se como formas usadas no processo da verificação das actividades de cada formador"(D5).

Todavia, quando questionado a chefe dos recursos humanos explicou o seguinte sobre a questão:

"São vários critérios de avaliação de desempenho difícéis de mencionar, e são usados quatro grupos, no entanto, em cada grupo são vários critérios, mas todos mostram as actividades como são desempenhadas, que períodos desenvolveu, estabeleceu passando para terminar com as actividades assim sucessivamente"(CRH).

O director pedagógico por sua vez referiu que:

"Olhando para a sala de aulas, nós temos critérios específicos que é à base de avaliação, primeiro aquele processo de planificação onde podemos encontrar as fichas de observação, com vários critérios como: domínio de conteúdo, planificação de actividades do PEA, plano analítico, relação com os formandos. Assim, o cumprimento dos objectivos e planos, de salientar que, através da política governativa da instituição, as orientações da instituição há cumprimento

dos objectivos do Governo e da instituição; há rigor na implementação das políticas e estratégias"(DP).

Os directores dos cursos não fugiram a regra, tendo enfatizado que:

> "Em primeiro lugar é assiduidades, cumprimentos das metas se conseguiu alcançar, entre outros critérios, isto é, cada um é avaliado com seu chefe. Assim, a nossa directora de curso, a nossa entrevistada foi unânime em responder que o democratismo verificado por parte da direcção é aplicado para todos os funcionários desde ao guarda até aos docentes"(DC1).

> "Automaticamente temos a parte pedagógica e a parte do recursos humanos, entretanto, olhamos tanto na parte pedagógica onde temos algumas fichas de verificação que são acompanhadas todas actividades planificadas de cada formador e verificamos se aqueles itens que estão dentro daquela ficha de verificação foram cumpridas ou não"(DC2).

E o chefe da secção dos cursos se pronunciou dizendo:

> "Não sei se falaríamos de critérios da própria avaliação em termos de classificação, nós temos categorias de desempenho como insuficiente, suficiente, bom, muito bom, são eles que no fim do dia nos ajudam a perceber se este formador esta nesta ou naquela categoria, com isso, temos alguns aspectos que são considerados ao longo da aula, verifica se também como é que o formador introduziu a aula, usou os recursos, interagiu com a turma, portanto, são vários aspectos todos usados para avaliar o formador para no fim, ele obter essa classificação mediante o seu desempenho, que pode estar no insuficiente, suficiente, bom e muito bom, dependendo do parâmetro em que poderá exactamente cair"(CSC).

Destes depoimentos deixados pelos entrevistados, substância-se que, a postura, pontualidade, comportamento, sequência de actividades, entre outros, assiduidade, profissionalismo, domínio de conteúdo, planificação de actividades do PEA, plano analítico, relação com os formandos, cumprimento das metas são evidências dos critérios de avaliação de desempenho usados na instituição, também foi possível

perceber o discurso feito pelo diretor pedagógico, sobre a rigorisidade na implementação das políticas e estratégias da instituição.

Assim, percebemos, que quando se trata de critérios de avaliação de desempenho usados encara - se como uma componente motivacional e é de capital importância, na realização, pois são eles que permitem orientar os funcionários e gestores. Não se pode, no entanto, descurar os critérios de sucesso uma vez que são factores de valorização dos resultados obtidos. Pacheco (2002), entende por critério como um padrão, um princípio ou medida usada para avaliar, julgar, comparar ou tornar uma decisão, servindo como uma base racional para uma escolha, e permitindo discernir ou qualificar algo, em outras palavras critério é uma regra ou condição que fundamenta uma afirmação ou acção. E com base nesta perspectiva que Alves, M. (2004) considera os criterios de avaliação de desempenho como:

> métricas e qualidades estabelecidas por uma organização como produtividade, qualidade do trabalho, competências técnicas e comportamentais, alinhamento com valores da empresa, alcance de metas e assiduidade, portanto, para serem eficazes, os critérios devem ser claros, relevantes para a função. os criterios servem para alinhar expetactivas, identificar pontos fortes e fracos, direccionar o desenvolvimento da instituição.

Segundo Chiavenato (2004), avaliar o desempenho de um grande número de pessoas dentro das organizações utilizando critérios de equidade, de justiça e, ao mesmo tempo, estimulando as pessoas, não é tarefa fácil. O fundamental é, em todo o caso, que os critérios, isto é, as normas ou modelos segundo os quais os funcionários são apreciados, sejam explicitados. Nessa explicitação pode, por exemplo, revelar-se útil a tipologia apresentada por Libaneo (1997), segundo a qual os critérios são de dois tipos:

- Critérios de realização; e critérios de sucesso.

Podem incluir-se nesta categoria critérios como: A pertinência: o produto (resposta) obtido(a) pelo funcionário corresponde àquilo que era pedido; A completude: todos os elementos esperados estão presentes; A exactidão: ausência de erros (ou, em certos casos, a percentagem de erros admitidos); A originalidade: definida enquanto raridade da solução encontrada; E O volume de conhecimentos ou ideias mobilizados na obtenção do resultado produzido, Libaneo (1997).

Na mesma categoria sobre os critérios utilizados na avaliação de desempenho, procuramos saber em que medida os critérios usados na avaliação influenciam no desempenho do docente, e respondendo a questão feita ao longo da entrevista, disseram que:

> "Na medida em que estes instrumentos são avaliados, e são procurados, então são cumpridos e fazem com que o próprio docente toma atenção, sinta necessidades de cumprir com o programa, porque em seguida será consultado ou cobrado, se esta a cumprir com a normas de forma positiva, portanto, sem uma observação pode fazer com que o professor fica relaxado já que não tem instrumento que lhe guie e a posterior não é cobrado este pode contribuir de forma negativa"(D1).

> "Na algum momento os critérios usados na avaliação influenciam no desempenho do docente, quando reconhece e percebe que deve alcançar os resultados estabelecidos pela instituição "(D2).

> "Os critérios influenciam no desempenho do docente, na medida que vai ajudar o próprio professor na melhoria do comportamento dentro da instituição"(D3).

> "Enquanto cumpridos os critérios usados na avaliação tanto para os formadores como os avaliadores influenciam positivamente no desempenho do docente"(D4).

> "Os instrumentos usados influenciam no desempenho do docente quanto eles são usados correctamente para responder o bom senso dos actores da instituição na avaliação"(D5).

A chefe dos recursos humanos disse o seguinte:

> "Os critérios usados na avaliação influenciam bastante no desempenho do docente, para os que querem mudar o comportanto. Ainda na perspectiva da RH, os critérios usados na avaliação de desempenho dos funcionários têm sido bons e viabilizam as relações, o diálogo e a comunicação com o colectivo da instituição, tanto da parte do gabinete, como ao lado dos funcionários"(CRH).

Por seu turno, o director pedagógico disse:

> "Bem aplicados como deve ser, a partir do próprio avaliador acaba influenciando, porque vamos descobrir as lacunas que o formador tem, de todo processo se é algo que tem haver com ele ou com instituição , assim podendo se corrigir"(DP).

Tendo respondido o director pedagógico da questão dada, e os directores dos cursos afirmaram que:

> "Os critérios usados na avaliação influenciam no desempenho do docente tendo muita relevância, porque até no fim do ano se o colega cumpriu 100%, ou 75% , 50%, logo, nota - se que houve melhorias no cumprimento das metas ou não durante o ano, e assim ajuda na melhoria da instituição"(DC1).

> "Estes critérios e fichas os formadores devem saber quais são os passos a seguir e o que produzir em cada critério de verificação, neste contexto, seguimos os passos e verificamos automaticamente o objectivo principal que é ver se o professor conseguiu cumprir na sua integra ou não"(DC2).

Contudo, o chefe da secção dos cursos disse que:

> "Logicamente, usando esses critérios todos influenciam ao professor para que atinja os objectivos estabelecidos na sala de aulas para ser bem enquadrado na categoria que desempenhou durante o período"(CSC).

Tal como foi dito pelos nossos entrevistados, de facto os critérios usados na avaliação influenciam no desempenho do docente, na medida que servem de guia e apoio ao próprio professor na melhoria do seu proprio desempenho. Por outro lado, quando bem aplicados permite ao professor descobrir as lacunas que tem ao longo de todo processo possibilitando-lhe desse modo corrigir os aspectos negativos constatados.

Para Ponte & Oliveira (2002), um docente avalia - se pela sua capacidade de resolução de problemas concretos e não pelo conhecimento acadêmico que possui. As alterações que ocorrem no trabalho, ao longo da carreira, e que decorrem de uma enorme pluralidade de factores, contribuem para o seu desenvolvimento profissional.

Por seu turno no entender de Lucena, (1992), o não estabelecimento desses indicadores tornará difícil medir ou avaliar a produtividade, dificultará também distinguir os

empregados mais produtivos dos menos produtivos, impedirá a acção correcta sobre os desvios de desempenho e descaracterizará a avaliação de resultados, que será substituída pela avaliação de pessoas, a partir de critérios subjectivos e duvidosos. Como já dito por Bitencourt (2010), “o objectivo da análise de desempenho é desenvolver pessoas, e não julgá-las”.

Para permitir descrever na íntegra as opiniões dos nossos entrevistados, sobre a segunda categoria, sobretudo, critérios utilizados na avaliação de desempenho, procuramos saber que avaliação faz destes critério, com isso, responderam seguinte:

> "Esses critérios são bons até então, mas como estamos num processo dinámico que as coisas podem mudar para o melhor, então enquanto existir outra forma melhor que actual poderia ser bom usado, só que estes que agora estamos a usar com consistência como orientam tanto para os que exigem, assim como para os que são exigidos não se pode pensar numa nova modalidade enquanto a actual não for cumprida com prefeição"(D1).

> "Avalio duma forma positiva, uma vez que a instituição e ou os avaliadores usam todos instrumentos possivéis da avaliação de desempenho de forma a satisfazer o avaliado"(D2).

> "Para a dinâmica do processo de ensino aprendizagem no que tange aos critérios, considero como positivos "(D3).

> "Bem usados os critérios, é que conseguimos ultrapassar os males da profissão docente, daí faço uma avaliação de forma positiva"(D4).

> "Evidêncio como positvo os instrumentos, porque usa todos métodos necessários para melhorar o desempenho dos colaboradores na instituição"(D5).

Diante da mesma questão, a chefe dos recursos humanos referiu que:

> "São bons critérios"(CRH).

O director pedagógico foi claro em afirmar que:

"São critérios consistentes e são aplicados para o processo de ensino aprendizagem, logo tem resultados satisfatórios na medida em que vamos corrigir as lacunas existentes nesse PEA"(DP).

E os directores dos cursos explicam que:

"Estes critérios, avalio como positivo, pois que, ajuda nos a melhorar no desempenho da instituição, e do individuo. Portanto, os critérios trazem mudanças culturais e comportamentais no instituto, o que pode ser efectuado com a identificação das suas necessidades (pontos fortes e fracos) e da sua satisfação com o trabalho"(DC1).

"Olhando os nossos instrumentos usados, conseguimos alcançar pelo menos 80%, 90% ou 95% daquilo que pretendemos dos formadores, assim, ao verificar essas percentagens, concluimos que é uma avaliação positiva"(DC2).

O chefe da secção dos cursos disse claramente que:

"Os critérios usados são normais, na verdade qualquer que é formador deve ser avaliado usando aquele instrumento, contendo critérios que são próprios de avaliação de desempenho, um formador deve saber introduzir a aula, motivar, avaliar, dar feedback, então sobre critérios são bons, portanto, o importante é saber usar os recursos para uma classificação justa"(CSC).

De acordo com a opinião dos nossos entrevistados fica claro perceber o seu posicionamento com relação a estes critérios de avaliação, na medida em que avaliam de forma positiva os critérios usados na instituição. A avaliação positiva feita pelos nossos entrevistados, nos permite perceber que há um consenso com relação a estes critérios, fazendo com que a avaliação aos docentes decorra sem grandes sobressaltos uma vez que todos concordam com os critérios estabelecidos.

3.1.3. O contributo da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor

Na terceira categoria e última, procuramos analisar o contributo da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor, com objectivo de descrever o contributo da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor.

Contudo, submetemos os nossos participantes as seguintes questões: *Na sua opinião qual é o contributo da avaliação de desempenho no desevolvimento profissional do professor? Que aspectos positivos encontra na avaliação de desempenho realizada na instituição?*

Quando questionados aos nossos entrevistados sobre a primeira questão, referente a *opinião que tem sobre contributo da avaliação de desempenho no desevolvimento profissional do professor*, estes afirmaram que:

> "Há uma necessidade de haver uma avaliação para estimular o professor, onde esta, o que lhe falta fazer como está e onde vai, sem avaliação custa saber onde vamos e onde partimos, portanto, a avaliação serve como termométro que vai ajudar o posicionamento dos profissionais duma instituição ou no processo de ensino aprendizagem"(D1).

> "Quanto se fala de assistência de aulas entre colegas, a direcção da instituição, traz grande contributo, uma vez que, nota se os pontos fracos, pontos fortes, para melhorar, tendo em conta, aquilo que o avaliado conseguiu. E para a avaliação anual não traz nenhum contributo porque no final espera se um número qualitativo que é suficiente, bom, muito bom"(D2).

> "É motivacional o profissionalismo do professor quando é avaliado o seu desempenho para o desenvolvimento profissional"(D3).

> "A avaliação de desempenho para o desenvolvimento profissional é de estimular o professor, visto que, ele tem uma parte onde comenta, e deixa o seu contributo, um juramento que diz as próximas vezes vou melhorar o meu desempenho"(D4).

> "O contributo da avaliação de desempenho no desevolvimento profissional na minha opiniao é de trazer um relevo harmonioso, uma consciência para o trabalho em equipe, um acumulo de saber fazer, ser, estar e conviver com os colegas da instituição"(D5).

Diante da mesma questão, a chefe dos recursos humanos referiu que:

> "A avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor contribui significativamente trazendo finalidades primordias através de definição

de posições e funções adequadas, afim de que ele, ao desempenhar o seu papel, o faça de maneira correcta, satisfazendo as necessidades da organização. Ainda disse que existe contributo na avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor, como o desenvolvimento do professor, do profissional, da instituição e do próprio aluno na mudança de capacidade mental"(CRH).

Por sua vez o director pedagógico disse o seguinte:

> "A avaliação de desempenho tem grande contributo na medida desta, identificar as necessidades formativas do formador que permite a planificação da formação docente ou pontos críticos onde precisa de alguma intervenção, na melhoria do desempenho, atitude, domínio, metodologia, conteúdo"(DP).

Em alinhamento ao posicionamento do director pedagógico, os directores dos cursos enfatizaram que:

> "A avaliação de desempenho contribui, ajudando bastante na melhoria das actividades de uma instituição, no seu funcionamento e na melhoria do desempenho do professor. Portanto, a causa principal da má avaliação de desempenho para os funcionários nesta instituição, seria de não obediência das orientações do Ministério de Saúde, nem da instituição, tais como, atrasando ao serviço, sendo promotor de cobranças ilícitas entre outros aspectos negativos"(DC1).

> "Atrasando ao serviço, ser promotor de cobranças ilícitas entre outros aspectos negativos, efectivamente seria a causa principal do mau desempenho para os funcionários. Como toda actividade de docência precisa de uma verificação que permite e facilita medir o que estamos a fazer, falhar e precisa corrigir, automaticamente o instrumento de avaliação de desempenho, contribui basicamente para verificar os pontos fracos e possivéis causas para melhorar"(DC2).

Por último ficaram as declarações do chefe dos cursos que referiu o seguinte:

> "Uma avaliação é uma avaliação, portanto, não falta subjectividade, é uma questão pessoal, uma questão individual, em que tendo um desempenho bom, isto constitui um aspecto motivador, mas tendo um desempenho mau, vai

constituir um factor desmotivador, então, um formador desmotivado é complicado, no entanto, tendo um bom desempenho motivado isto ajuda, na melhoria da sua actividade no seu dia - a - dia para o bem da própria instituição"(CSC).

Os nossos entrevistados, explicaram que, a avaliação de desempenho estimula o professor, traz grande contributo, nota pontos fracos, pontos fortes, para melhorar, todavia, o avaliado comenta e faz um juramento, contudo, traz um relevo harmonioso, uma consciência para o trabalho em equipe, um acumulo de saber fazer, ser, estar e conviver com os colegas. Ademais contribui significativamente trazendo finalidades primordias através de definição de posições e funções adequadas, que permite a planificação da formação docente ou pontos críticos onde precisa de alguma intervenção.

Dentro das empresas, a avaliação de desempenho tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho dos trabalhadores, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho (França, 2008).

A ideia de Chan (2003 citado por Bhagwat & Sharma, 2007), de que ferramentas de avaliação de desempenho fornecem *feedback* acerca das actividades e sectores, aprimorando a eficiência e a qualidade da organização como um todo.

A avaliação de desempenho precisa ser implantada numa organização, para que esta possa trazer vantagens a organização e as pessoas inseridas nessa organização de uma forma plena. Mas Chiavenato (2010) afirma que para a avaliação de desempenho proporcionar essas vantagens, esse instrumento precisa seguir alguns critérios básicos, que são eles: A avaliação deve compreender todos os aspectos, desde o desempenho actual nas actividades, como também, o alcance dos objectivos e metas. Para esclarecer ainda mais essa questão, de uma forma peculiar as vantagens da avaliação de desempenho nas três instâncias que estão altamente envolvidas (Chiavenato, 2010): O avaliado (colaborador), o avaliador e a organização.

Para Bhagwat e Sharma (2007), avaliação de desempenho é uma ferramenta que auxilia a seleccionar acções apropriadas, já que reflecte as necessidades de áreas que não possuem desempenho satisfatório. Pode, portanto, direccionar iniciativas e acções de melhorias para áreas específicas.

E por fim, procuramos saber sobre que aspectos positivos encontram na avaliação de desempenho realizada na instituição, os nossos entrevistados responderam nos seguintes moldes:

> "Como sabemos que de forma tradicional a avaliação é parecida como algo crucial, algo que a pessoa se sinta mal para ser avaliado, mas avaliação estimula o professor e é algo bom, para saber onde está, o que lhe falta fazer como está e onde vai, sem avaliação custa saber onde vamos e onde partimos"(D1).

> "Aspectos positivos que encontro na avaliação de desempenho realizada na instituição é de se situar onde estou relativamente aos objectivos organizacionais"(D2).

> "Na avaliação de desempenho realizada na instituição é de satisfação, porque, primeiro os avaliadores anticipam com alguns critérios de assistência de aulas, trimestralmente, fazem a recolha de dados, consideram os melhores funcionários da instituição, atribuem bolsas de estudos entre outros aspectos"(D3).

> "Os profissionais são considerados como melhores, no dia da função pública são gradificados com símbolos de honra e certificados"(D4).

> "Dentre várias vantagens encontramos as promoções, mudanças de carreira, progressões, entre outros aspectos positivos"(D5).

Diante da mesma pergunta, a chefe dos recursos humanos foi coerente em afirmar que:

> "Existem aspectos positivos sim como mudança de comportamento, desenvolvimento da instituição, isto é, quanto tem um bom professor tem uma boa reeducação para a própria instituição, temos um bom aluno garantido o bom atendimento da população"(CRH).

Todavia, o director pedagógico explicou sobre os aspectos positivos na avaliação de desempenho realizada na instituição por seguinte:

> "São vários aspectos positivos encontrados na avaliação de desempenho realizada na instituição, a partir de formação, progressão, capacitação e mudança de atitude"(DP).

Nesta ordem de ideias sobre os depoimentos arrolados, os directores dos cursos foram claros em explicar o seguinte:

> "Aspectos positivos é da melhoria das actividades de uma instituição no seu funcionamento e na melhoria do desempenho do professor"(DC1).

> "Lógico tem sido positivo porque dá- nos uma maior forma de identificar as nossas lacunas, então os aspectos positivos na avaliação de desempenho se considerarmos, podemos distinguir os pontos fracos para corrigir e para melhorar, o nosso processo de ensino aprendizagem na instituição"(DC2).

Por seu turno,o chefe da secção dos cursos afirmou que:

> "Para mim encontro na avaliação de desempenho realizado na instituição aspectos positivo na medida em que se usam instrumentos que toca aquilo que é actividade do dia - a - dia do formador na sala de aulas, então que não foge daquelas actividades"(CSC).

Os depoimentos dos nossos entrevistados foram esclarecidos numa relação de convergência sobre os aspectos positivos na avaliação de desempenho realizada na instituição, embora um e outro, não ser sintético na explicação dos aspectos positivos.

A avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional contribui como um instrumentos que toca aquilo que é actividade do nosso quotidiano na sala de aulas, distinguindo os pontos fracos para corrigir e para melhorar.

No caso de avaliações positivas, a organização também pode contribuir com a continuidade do desempenho que vem sido realizado pelo trabalhador, por meio de incentivos, como o auxílio-educação, por exemplo, proporcionando o desenvolvimento do mesmo quanto a sua capacitação profissional, uma promoção de cargo, ou até mesmo um aumento salarial relacionado ao desempenho.

Avaliação de desempenho é uma ferramenta, um meio, mas não tem um fim em si mesmo, torna-se um instrumento para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização. Tendo como principais objectivos: adequação do indivíduo ao cargo; treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho; e autoaperfeiçoamento do empregado, (Chiavenato, 2004).

Segundo Levinson (1997), a avaliação de desempenho pode ser usada para:

- Medir e avaliar o desempenho; Relacionar o desempenho do indivíduo às metas da organização; Esclarecer tanto o trabalho a ser executado quanto as expectativas em relação aos resultados; Estimular cada vez mais a competência e o crescimento do subordinado; Melhorar a comunicação entre superior e subordinado; Estimular a motivação do subordinado.

São muitas as contribuições obtidas em uma avaliação de desempenho. Por meio dela, é possível mensurar o grau de contribuição de cada trabalhador no desenvolvimento da empresa e estabelecer para o trabalhador uma visão clara dos objectivos estratégicos da organização, Levinson (1997).

Para além da opinião e do contributo da avaliação de desempenho no seu desevolvimento profissional, questionamos sobre que aspectos concretos da avaliação de desempenho contribuíram para o seu desenvolvimento profissional enquanto docente. Os entrevistados, referiram que a avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento profissional, e por sua vez disseram que:

> "Aspectos da avaliação de desempenho que contribuíem para o desenvolvimento profissional enquanto docente é da relação do trabalho em equipe, aprofeiçoamento de metodologias de ensino"(D1).
>
> "O desenvolvimento profissional enquanto docente, traz sinais visivéis, sobretudo, na assistência de aulas entre colegas da instituição, da promoção de cargo devido ao bom desempenho e ao preparo do docente, proporcionar aumento de salário, melhoria do feedback para ultrapassar dificuldades"(D2).
>
> "A avaliação de desempenho contribuem para o desenvolvimento profissional na promoção de bolsa de estudo, capacitação, carreira e remuneração"(D3).
>
> "Enquanto docente é de estimular a motivação no trabalho e também serve como tomada de decisão sobre promoção de talentos na instituição, melhorando a comunicação entre superior e subordinado"(D4).
>
> "Um dos aspectos concretos é de melhorar o desempenho do individuo, quando realizada, a avaliação de desempenho permite ao docente conhecer seus pontos

fortes e pontos fracos, entretanto, o que precisa melhorar, assim como os caminhos que deverá seguir em busca de um melhor desempenho, como, por exemplo, desenvolver competência, ser mais organizado, buscar determinado curso de aperfeiçoamento técnico, entre outros, e permite, também, o autoconhecimento e, consequentemente, o autodesenvolvimento"(D5).

Segundo os entrevistados, existem vários aspectos concretos da avaliação de desempenho que contribuem para o desenvolvimento profissional enquanto docente, um deles é de promover o envolvimento directo do docente, e estimular a motivação do subordinado. Portanto, estes são possíveis serem realizadas por causa da harmónia e pela capacidade de inclusão e comunicação existente no Instituto.

A avaliação de desempenho contribui para as empresas identificando pontos fortes e de melhoria em colaboradores, promovendo o desenvolvimento profissinal, relento talentos, alinhando metas individuais e organizacionais e fornecendo dados para decisões estratégicas da organização.

De acordo com Rocha-Pinto (2002), avaliação de desempenho é "um dos mais importantes instrumentos de que a administração dispõe para analisar os resultadsos, a luz da actuação dos funcionários, e para prever posicionamentos futuros, a partir da avaliação dos potências de seus talentos". Ela colabora para a elaboração e o desenvolvimento de uma política de gerenciamento de talentos adequada as reais necessidades da organização. A avaliação de desempenho objectiva ainda:

- Dar suporte para tomada de decisão sobre promoção, remanejemento, dispensa e identificação de talentos;

- Identificar o incentivo mais adequado aos funcionarios; Estimular a produtividade; Divulgar os padrões de desempenho da organização; Ofecere feedback para o avaliado e avalia a eficacia dos programas de RH.

A avaliação de desempenho pode transmitir aos colaboradores (França, 2008):

- A sensação de verdadeira segurança, em termos de carreira a curto, médio e longo prazo; A resposta afectiva, no sentido de que quem trabalha faz parte de

um grupo e necessita sentir-se adequadamente posicionado; O sentido de importância da própria actividade em relação à empresa.

Instrumentos de avaliação de pessoas funcionam como um parâmetro de checagem para a orientação dos profissionais e também têm um papel importante na comunicação, para as pessoas, sobre o que a empresa espera delas. Ao traduzirem os critérios (comportamentos, atitudes, conhecimentos, entre outros) valorizados pela organização, tais instrumentos orientam os profissionais para a execução de seu trabalho hoje e para o que deles é esperado no futuro (Dutra, Fleury, & Ruas, 2008).

Conclusão

Toda actividade do homem, na sua residência, na escola, no local de trabalho, no restaurente, na praia, ou outro lugar qualquer é passivel de avaliação quer positiva quer negativa, de forma formal ou informal, pela própria pessoa ou por outrem. Assim, de acordo com o estudo feito no Instituto de Ciências de Saúde, Cidade de Nampula, e dos planos de analise dos dados recolhidos sobre a pesquisa que levamos a cabo que tinha como objectivo analisar o contributo da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor é uma realidade, e dos entrevistados, afirmaram que os resultados alcançados nesse processo são os principais caminhos que faz com que o professor atinge níveis satisfatórios de desenvolvimento profissional. Na verdade, as conclusões a que apresentaremos foram orientadas com base nas teorias traçadas e sustentadas no trabalho empírico realizado.

Começamos por olhar a grande questão de partida que deu origem a nossa investigação: *Como a avaliação de desempenho dos professores no Instituto de Ciências de Saúde, contribui para o desenvolvimento profissional do professor?* No nosso entender em desenvolver este estudo encontra o seu suporte em Marras (2012), a definir que:

> Avaliação é um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho. Trata-se de um instrumento de gestão que inicialmente teve por objectivo acompanhar o desempenho do trabalho de uma pessoa com base nas suas actividades. Por seu turno Chiavenato (2010) consegue explicar bem a condição de desempenho de cada funcionário. Afirmando que o desempenho pode variar de pessoa para pessoa e de situação para situação, pois depende de inúmeros factores condicionantes que o influenciam poderosamente. Esses factores condicionantes podem ser identificados como: Valor das recompensas; Percepção de que as recompensas dependem de esforço; Competência individual da pessoa; e percepção do papel.

Não é nada fácil transformar instrumentos em oportunidades, entretanto, notamos como os critérios da avaliação de desepenho nas empresas vêem mudando com o passar dos tempos, e muitas delas já estão sabendo lidar, tornando-a favorável para todo o grupo, mostrando as oportunidades, as mudanças no trabalho, como trabalhar em equipe, quais as metas e objectivos a serem atingidos, deixar os pontos fracos, para que não haja maiores constrangimentos futuramente. Recorrendo ao modelo teórico-conceptual proposto por Bergamini (2010) como instrumento, a avaliação de desempenho deve ser capaz de retratar tão fielmente quanto possível o comportamento do indivíduo em situação de trabalho.

Neste contexto, voltando para a questão de partida enunciada anteriormente, sobre os planos de analise de dados obtidos através da discussão e apresentação de conteúdos dos participantes, aliado á avaliação de desempenho aos funcionários do instituto, parece ser possível clarificar que os critérios usados na avaliação influenciam bastante no desempenho do docente, para os que querem mudar o comportanto, traduzindo-se igualmente na viabilização das relações, do diálogo e da comunicação com o colectivo da instituição, tanto da parte do corpo diectivo, como ao lado dos funcionários.

Todavia, contribui significativamente trazendo finalidades primordias através de definição de posições e funções adequadas, que permite a planificação da formação docente ou pontos críticos onde precisa de alguma intervenção. Assim, para além de abordar assuntos relacionados a avaliação de desempenho e seu contributo para o desenvolvimento profissional do professor, os instrumentos usados foram caracterizados também como pilares que orientam para a actividade do dia - a - dia, como a assistência de aulas entre colegas e o corpo directivo, verificação de planos de aulas, a dosificação, criação de horários e programas previstos, onde mostram que é actividade incumbida pela instituição.

Contudo, foi possível observar nos professor uma certa harmónia no cumprimento das tarefas de acordo com as necessidades da instituição, ou seja, os dados colhidos apontam efectivamente para uma eficiência e eficácia de aplicação das mesmas.

No que concerne às demandas da avaliação de desempenho e o seu contributo para o desenvolvimento profissional, os entrevistados do estudo relataram conhecer as vantagens relacionadas com este processo, mudanças de carreira, progressão, promoção, bolsa de estudo, melhorar os pontos fracos, saber interagir com os outros entre outras vantagens, portanto, um conjunto de factores, num quadro normativo que possibilita informações preciosas a respeito do avaliado, do avaliador e da instituição.

Paralelamente, se pode verificar, alguns destaques convergem com a visão de Chiavenato (2010) , a avaliação de desempenho traz vantagens importantes para a empresa e para os funcionários, principalmente no que se refere ao incremento da eficiência e assertividade dos trabalhos realizados, colocando parâmetros mais claros de desempenho das equipes de trabalho e subsidiando futuras promoções por merecimento. Mas algumas vantagens desse procedimento são ainda mais relevantes: Motiva os

trabalhadores a se dedicarem ainda mais; Fortalece o diálogo entre líderes e subordinados; Identifica os talentos da empresa; Oportuniza o aperfeiçoamento funcional; Melhora o clima organizacional e aumenta a qualidade dos trabalhos.

Quanto às melhorias que a avaliação de desempenho tem produzido nos professores, e no instituto, estes referiram terem o conhecimento que o este processo é um triade, portanto, feito em períodos subsequentes (primeiro trimestre, segundo trimestre e terceiro trimestre respectivamente) desenvolvendo algumas competências relacionadas ao como ensinar, como orientar o PEA de forma a fazer com que todos envolvidos caminhem no mesmo passo, alias, o professor oferece o seu cumprometimento as actividades atribuídas durante o período estabelecido, através de instrumentos de colecta de dados, fichas de assistência de aulas entre colegas, com a direcção da instituição. Com estes relatos posicionamos com as ideias de Bergamini (2010), a necessidade de avaliar periódica e sistematicamente o pessoal surge do facto de que todos, supervisores, chefes, directores, administradores, sentem, pela experiência, que seus recursos humanos, empregados não são iguais entre si, e tampouco apresentam forma igual e homogênea de lidar com suas tarefas, ou, ainda, de atingir as metas que necessitam fazê-los atingir.

No cruzamento de todos os dados recolhidos, nomeadamente a partir da entrevista e do processo de observação, permitiram introduzir uma clareza sistemática quanto aos aspectos concretos da avaliação de desempenho no instituto, podendo colocar em frente a sua eficácia.

Respondendo à questão relativa ao modo como os professores encaram a avaliação de desempenho realizada, debruçamos aferindo de forma positiva, necessária e repetitiva, trazendo no seio dos profissionais uma classificação quantitativa ou qualitativa, com relação há um padrão de desempenho e expressos em juízos de valor (satisfatório, bom, muito bom, entre outras qualidades), para além de trazer autonomia no trabalho, oportunidade de trabalhar em equipa, tarefas interessantes e estimulantes, reconhecimento profissional, desenvolvimento de uma carreira. Na verdade, eles sabem desses resultados, ao corrolário disso, apresentam propostas de soluções dos problemas debatidos e, portanto, nessa medida, têm uma activa participação.

Entretanto, quanto ao modo de avaliar os procedimentos da avaliação de desempenho usados, os nossos entrevistados, parece possivel aferir que os procedimentos de avaliação de desempenho usados na instituição são um sucesso, simples, coerentes com tendências de positividade desse processo. Essa perspectiva encontrada pelos entrevistados não fica fora da visão do Glock, (1998), que define procedimento como um modo singular de operar, potencializador de modificações em estruturas fixas preestabelecidas de funcionamento de determinados dispositivos. clarificando os objectivos da avaliação de desempenho, possibilita ao professor de selecionar os métodos e estratégias adequadas para os resultados esperados.

Em relação a maneira como os entrevistados fazem de todo este processo de avaliação de desempenho levado a cabo, os dados obtidos a partir das entrevistas a professores pareceram indiciar uma divergência, uns lamentam como sendo um fracasso, enquanto outros, na sua maioria encontram uma satisfação nele. Por outro lado, os depoimentos dos dirigentes divergem também o destaque dado pelos professores, facto que nos permitiu concluir que este processo é efetivo e é valorizado enquanto se realiza.

Todavia, foi possível constatar e concluir que a avaliação de desempenho na instituição, contribui para a melhoria do desempenho docente e para o bom funcionamento da instituição, portanto, tem sido muito claro de modo a ajudar os professores e os demais colaboradores a entender efetivamente em que ponto se situam, onde e como devem melhorar para evitar eventuais fracassos.

As diferenças individuais de cada professor, os nossos entrevistados do estudo estão claros de que os professores não são iguais, sendo que cada formador tem as suas características, dificuldades e capacidades, porém, avaliação de desempenho é identificar e trabalhar de forma sistêmica as diferenças de desempenho entre os muitos funcionários da organização. Marras (2011), explica que, avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um colaborador e sua equipe, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades entre outros).

Contudo, apesar dos depoimentos de diferenciação referir que as características individuais de cada formador permitem correlacionar na realização de tarefas dos

mesmos, portanto, relato de alguns, contraria esta posição afirmando que os professores têm realizado aos trabalhos incumbidos, em momentos e tempos certos.
Quanto aos critérios utilizados na avaliação de desempenho, os participantes desse estudo abordaram uma gama de elementos que substânciam o tal processo, tais como: a postura, pontualidade, comportamento, assiduidade, profissionalismo, domínio de conteúdo, planificação de actividades do PEA, plano analítico, relação com os formandos, cumprimento das metas entre outros.

Neste contexto, os critérios utilizados na avaliação de desempenho no instituto é uma componente motivacional e é de capital importância, na realização, pois são eles que permitem orientar os funcionários e gestores. A avaliação de desempenho é uma ferramenta da gestão de pessoas, que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa. É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante certo intervalo de tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico e sua relação com os parceiros de trabalho, Chiavenato (2008).

Foi possivel também constatar e concluir que os critérios usados na avaliação influenciam no desempenho do docente, funcionam como um guia e apoia ao próprio professor. Por outro lado, quando bem aplicados permite ao professor descobrir as lacunas que tem ao longo de todo processo possibilitando-lhe desse modo corrigir os aspectos negativos constatados.

E por último, a análise feita importa referir que, na verdade, o papel do corpo directivo se nota. Neste caso, não existe deficiência de avaliação de desempenho na Instituição, devido aos seguintes aspectos: Há comunicação institucional por parte da direcção aos subordinados; Há conhecimento dos princípios patentes no Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado, por parte dos docentes; Os docentes conhecem dos benefícios da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional, Estes e outros aspectos criam condições para que o clima da instituição de formação do homem seja favorável, por impacto, a qualidade de ensino.

O ideal é de torná-la uma oportunidade de crescimento, aumentando ainda a confiança de todos os envolvidos, sempre mostrando estar disposto a relevar e respeitar as diferenças, tentar se colocar no lugar do outro e buscar um acordo com que todos

também façam o mesmo para o individuo, tornando o ambiente de trabalho mais harmonioso, melhorando na qualidade de quaisquer decisões necessárias, não deixando para depois o que se deve fazer imediatamente, transformar o que poderia ser prejudicial em oportunidade de aprendizado e crescimento pessoal e profissional. A instituição incentiva os seus docentes e providenciam estimulo neste sentido.

Sintetizando, pelos planos de análise dos dados obtidos em estudo de campo e do marco teórico adotado nesta pesquisa, substanciar que, há harmonia entre os actores do instituto, para além da longa caminhada percorrida na profissionalização da docência.

Subsescrever também que, a avaliação de desempenho dos professores e seu contributo no desenvolvimento profissional desenvolvida no instituto tem um grande impacto, pois a sua eficácia e eficiência revela-nos resultados significativos, entretanto, o desenvolvimento profissional é de qualidade.

Portanto, a avaliação de desempenho traz muitos benefícios tanto para o instituto como para os docentes, porque desenvolve os recursos humanos pelo treinamento e aprendizagem, melhoria dos salários e os bônus para os trabalhadores mais aplicados, promove os trabalhadores com um bom desempenho, transfere as pessoas para as áreas onde melhor se pode tirar proveito delas, na parte do saber fazer e estar, assim, estabelece uma convivência saudável entre superiores e subordinados, promove a participação dos trabalhadores na vida da empresa, e tudo isso engrandece e melhora o desempenho geral da empresa, melhorando a produção e a produtividade. Para tal, é importante que a direcção continue realmente se empenhar no acompanhamento regular das actividades.

Referências Bibliograficas

Adler, C. S. (2002). *A avaliação de desempenho como processo essencialmente humano: a meta-avaliação da empresa X*. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio

Afonso, Almerindo J. (1998). *Políticas educativas e avaliação educacional*. Braga: Universidade do Minho.

Afonso, Almerindo J. (1999). *Escola pública, comunidade e avaliação:resgatando a avaliação formativa como instrumento de emancipação*. In: Esteban, Maria Teresa. Avaliação: uma prática em busca de novos sentidos. Rio de Janeiro: DP&A.

Afonso, N. (2002). *Avaliação e desenvolvimento organizacional da escola*. In Neto - Mendes, (orgs). *Avaliação de organizações educativas*. Aveiro, Universidade de Aveiro, Portugal

Afonso, N. (2002). *Desenvolvimento de novos modos de regulação: avaliação externa e prestação de contas*. Projecto Reguleducne twork. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

Afonso, N.(2004). *A evolução das políticas públicas. Ascensão e declínio do Estado-Providência "Welfare state"*. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação. Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, LDA.

Barbier, J. (1983). *Pour une histoire et une sociologie des pratiques d´évaluation en formation.* Revue Française de Pédagogie, 63.

Barbier, Jean-Marie (1990). *A avaliação em formação*. Porto: Edições Afrontamento.

Bardin, L. (2014). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo. Edição revista e actualizada*. Tradução: Luís

Bechker, H. A. (1972). *Observação por informantes em pesquisas institucionais*. Qualidade e quantidade, v. 6, p. 157-169, Brazil.

Benedito, J., Ferreres, V. e Imbernón, F. (2000). *Didáctica Geral, in J. MATEO (dir.)* Enciclopédia Geral da Educação, Volume 3, Alcabideche, Liarte Editora de Livros, pp. 677-798.

Bergamini, C. W. (1990). *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia.* São Paulo: Atlas.

Bitencourt, C. (Org.) (2010). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Black, P., Harrison, C., Lee, C., Marshall, B., & Wiliam, D. (2004). *Working inside the black box: Assessment for learning in the classroom*. Phi Delta Kappan, 86(1), 8-21.

Boff, Leonardo.(2003). *A ética e a formação de valores na sociedade*. In: Reflexão. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. São Paulo.

Bogdan, R., & S. Biklen, (1994). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos.* Porto: Porto Editora.

Borralho, A. (2001). *Didáctica da Matemática e Formação Inicial de Professores: Um Estudo a partir de Três Futuros Professores*, tese de Doutoramento (inédita), Departamento de Pedagogia e Educação, Universidade de Évora, Évora.

Bhagwat, R., & Sharma, M. K. (2007). *Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach.* Computers & Industrial Engineering, 53, 43-62.

Braga, F. (2001). *Formação de Professores e Identidade Profissional*, Coimbra, Quarteto Editora.

Cachapuz, A. (1995). *O Ensino das Ciências para a Excelência da Aprendizagem*, in A. D. Carvalho (org.), *Novas Metodologias em Educação*, Porto, Porto Editora, pp. 349-385.

Caetano, A. (1996), *Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas* (1th ed). Lisboa, Editora RH.

Caetano, A. e col. (1999). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos.* Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Caetano, A. ed. 2007. *Avaliação da formação profissional – Estudos em organizações* Portuguesas ed. 1. Lisboa: Livros Horizonte.

Camargo at all. (2015). *Manual de gestão de documentos*, São Paulo. Brasil, p. 54

Camargo, Marculino,(2010). *Fundamentos da ética geral e profissional*. São Paulo, Brasil.

Carvalho, A. V; Nascimento, L. P. (1998). *Administração de Recursos Humanos* (Vol. 1). São Paulo: Pioneira.

Castillo Arredondo, S.; Diago, Jesús C. (2009). *Práticas de avaliação educacional: materiais e instrumentos.* São Paulo: Unesp.

Castro at all. (s/d). *Arquivística e Arquivologia, Ao Livro Técnico S/A*, Rio de Janeiro 1988. Edgar Morin. Contabilidade e Ciência da Informação. Lisboa.

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I.(2004). *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.* 2 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier.

Contreras, J. (1997) . *La Autonomia del Profesorado*, Madrid, Ediciones Morata.

Costa, L.V.; Dutra, J.S. (2011). *Avaliação da carreira no mundo contemporâneo: proposta de um modelo de três dimensões. Revista de Carreiras e Pessoas*, 1(1),1-22.

Cristelo, S.C. (2006). *Avaliação de professores: estudo de caso no 1º ciclo do Ensino Básico.* Tese apresentada à FPCE de Lisboa para obtenção do grau de doutor em Ciências da Educação.

Cunha, M. & Rego, A. (2002). *As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente*. Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa. Working paper.

Cunha, R. (1992), *A Gestão de Recursos Humanos na Estratégia da Empresa*, Lisboa, IEFP,55p.

Curado, A. (2002). *Política de Avaliação de Professores em Portugal: Um Estudo de Implementação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, Portugal

Danielson, C., & McGreal, T. (2000). *Teacher evaluation: To enhance professional practice.* Alexandria: V.A: Association for Supervision and Curriculum development.

Day, C. (2001). *Desenvolvimento profissional de professores; os desafios da aprendizagem permanente.* Porto: Porto Editora.

Day, Christopher (2001). *Desenvolvimento profissional de professores*: Os desafios da aprendizagem permanente, Porto: Porto Editora.

Den Hartog, D. N., Boselie, P. e Paauwe, J. (2004) *'Performance Management*: A Model and Research Agenda', Applied Psychology: An International Review, vol.53, pp.556-569.

Dessler, G.(2003). *Administração de recursos*. São Paulo: Prentice Hall.

Dias, J. Paraíso, I. (2011). *O Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública Portuguesa: Efeitos da sua prática no contrato psicológico dos colaboradores*. Interacções, nº 20, pp. 101-132.

Dochys McDowel (1997). *Investigação Qualitativa. Fundamentos e Práticas 3ª edição*.

Lisboa. Instituto Piaget, Portugal.

Domingos Fernandes. (2013). *Avaliação do Desempenho Docente, Desafios, Problemas e Oportunidades.* Universidade de Lisboa, Portugal.

Durkheim, É. (1978). *Educação e Sociologia*. (11ª ed.). São Paulo: Melhoramentos.

Mazula, Brazão.(1995) *Educação, Cultura e Ideologia em Moçambique: 1975-1985*. Porto: Afrontamento e Fundo Bibliográfico de Língua Portuguesa.

Dutra, J. S.; Fleury, M. T. L.; Ruas, R. (Org.) (2008). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas.

Dutra, J.S. (1996). *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.

Elliot, J. (1991). *Actuación Profesional y Formación del Profesorado*, Madrid, Ediciones Morata.

Elliott, J. (1990). *La Investigación-Acción en Educación*, Madrid, Ediciones Morata.

Esteban, Maria Tereza. (2001). *A avaliação no cotidiano escolar. In: Avaliação: uma prática em busca de novos sentidos.* 3a ed. Rio de Janeiro: DP&A.

Fernandes at all, (2007). *A qualidade da educação: conceitos e definições. Série Documental: Textos para Discussão,* Brasília (DF), v. 24, n. 22, p.5-34.

Fernandes, D. (2008). *Avaliação do desempenho docente: desafios, problemas e oportunidades*. Lisboa: Texto Editores.

Fernandes, D. (2010). *Para uma avaliação de professores com sentido social e cultural*.

ELO 16 – Avaliação do Desempenho Docente, Brazil.

Ferreira, P. P. (1987). *Treinamento de pessoal*. São Paulo: Atlas.

Fleury, M. T. L. (2002) A gestão de competência e a estratégia organizacional. In M. T. L. Fleury (Coord.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente.

Formosinho, J. (2009). *Formação de professores; aprendizagem profissional e acção docente*. Porto: Porto Editora.

França, A. C. L. (2008). *Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos* (1a ed.). São Paulo: Atlas.

Gadotti, M. (1991). *Uma instituiçao para todos os caminhos da autonomia instituicional*. Petrópolis: Vozes.

Garcia, C. M. (1999). *Formação de professores; para uma mudança educativa*. Porto: Porto Editora.

García, C. Marcelo (2009). *Desenvolvimento Profissional Docente: passado e futuro.* Revista de Ciência da Educação, nº8, pp. 7-10. Doi: http:// sisifo.fpce.ul.pt/

Gil, (2002). *Como elaborar projectos de pesquisa*. 4ª Edição. São Paulo: Atlas.

Goldim, J. (2000). *Manual de iniciação à pesquisa em saúde*. [2. ed. rev., ampl.] Porto Alegre, RS: Dacasa.

Gramática da Língua Portuguesa, (2004). *Dicionário da Língua Portuguesa*. Maputo Moçambique.

Hadji, C. (1989). *L'évaluation, règles du jeu. Des intentions aux outils*. Paris: ESF éditeur.

Hadji, C. (1994). *A avaliação, regras do jogo*. *Das intenções aos instrumentos*. Porto: Porto Editora.

Hargreaves, E. (2005). *Assessment for learning? Thinking outside the (black) box*. Journal of.

Harris, M. (1997). *Human resource management*. San Diego: The Dryden Press.

Hipólito, J. A. M. (2001). *Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo*. São Paulo: Atlas.

Hoffmann, Jussara. (1995). *Avaliação: mito e desafio. Uma perspectiva construcionista*. Porto Alegre: Educação e Realidade.

Hoyle, E. (1974). *Professionality, Professionalism and Control in Teaching*, *London Educational Review, 3*, 13-19.

Imbernón, F. (1994a) – *La Formación y el Desarrollo Profesional del Profesorado*. Hacia una Nueva Cultura Profesional, Barcelona, Editorial Graó.
Instituto Nacional e Desenvolvimento da Educação / Ministério da Educação.

Desenvolvimento Humano.(2016). *Regulamento Geral do Ensino Básico*, Maputo Moçambique.

Kaplan, S. R.; Norton P. D. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard* (4a ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Landero, S. A., Pérez, J. e Aguado, A. M. (1998). *Importancia de la Reflexión sobre la Propia Acción desde la Perspectiva de un Profesor Novel, in E*. Banet e De Pro (orgs.), Investigación e Innovación en la Enseñanza de las Ciencias, Volume I, pp. 161-169.

Leininger, M. (1994). *Qualitative Research Methods in nursing*. New York: Grune &Stratton, Inc.

Levinson, H. (1997) Administração por objectivos de quem. In V. Vroom. *Gestão de pessoas, não de pessoal* (A. B. Rodrigues & P. M. Celeste, Trad.). Rio de Janeiro: Campus.

Leontiev, Alexei Nikolaevich.(1979). *O Desenvolvimento do psiquismo*. Lisboa: Livros Horizonte.

Léssard-Hébert, M .Goyette,G., Boutin. G. (2008). *Investigação Qualitativa*. Fundamentos e Práticas. 3ªedição. Lisboa. Instituto Piaget.

Levinson, H. (1997). Administração por objetivos de quem. In V. Vroom. *Gestão de pessoas, não de pessoal* (A. B. Rodrigues & P. M. Celeste, Trad.). Rio de Janeiro: Campus.

Lima, J. A. (1996). *O papel do professor nas sociedades contemporâneas*. Educação, Sociedade & Cultura, 6, (pp. 47-72).

Lucena, M. D. S. (1992). *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas.

Lucena, M. D. S. (1995). *Avaliação de desempenho* (3a ed.). São Paulo: Atlas.

Luckesi, Cipriano Carlos (2000). *O que é mesmo o acto de avaliar? Revista pedagógica*. São Paulo. Brasil

Machado, J., & Formosinho, J. (2010). *Desempenho, mérito e desenvolvimento: para uma avaliação mais profissional dos professores*. In J. Formosinho, J. Machado, & J. Oliveira-Formosinho (Eds.), Formação, desempenho e avaliação de professores. Mangualde: Edições Pedago, Lda. Programa de Garantia de qualidade , Lisboa Portugal.

MISAU, (2015). *Formação nas instituições de Formacao do Misau, Monitorizações Internas,* Maputo, Moçambique

Magnan, R. (1990). *147 Practical Tips for Teaching Professors*, New York, Atwood Publishing.

Marras, Jean Pierre. (2011). *Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico.* São Paulo: Saraiva 2011.

Martins, at all. (1991). *Avaliação em Língua Materna e Matemática do 1º Ciclo do Ensino Básico:* Critérios referidos e utilizados pelos Gestores e percepcionados por funcionários com sucesso e insucesso na administração.

MCKirchy, K. (2002). *Avaliações e desempenho eficiente: como conciliar expectativa de trabalho para melhorar o desempenho*/ Karen Mckirchy; [traduzido por Eduardo Cunningham Martinez]. - 1 ed. - São Paulo : Amadio.

Meireles, Claudia A., Melo, Rogério Bandeira, Estender, Antônio Carlos. (2013). *Estudo de caso: Gestão de pessoas e avaliação de desempenho nas organizações*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.7, n.2, p.23-39, TRI II. ISSN 1980-7031

Mendes, M. T. (2001). *Aprender a Pensar como Professor. Contributo da Metodologia de Casos na Promoção da Flexibilidade Cognitiva*, tese de Doutoramento (inédita), Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra

Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano.(2016). *Regulamento Geral do Ensino Básico*, Maputo Moçambique.

Moreira, Fayga; Jardim, Gustavo; Ziviani, Paula. (2010). *Trabalho de equipe e em rede com a cultura.* In: encontro de estudos multidisciplinares em cultura, salvador. Anais eletrônicos... Salvador: Facon/UFBA.

Moreli, S. (2011). *Qual a (real) função do professor?* Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Motowidlo, S. (2003). *Job performance*. In W. Borman, D. Llgen e R. Klimoski, Handbook of Psychology Industrial and Organizational Psychology, Editora John Willey & Sons, New Jersey, EUA, pp. 39-53.

Nerici. Imidio Giuseppe.(1989). *Introdução a Didáctica Geral*. 2ª Edição. Editora. Atlas, SA. São Paulo.

Neto, M. T. R. (2006, setembro). *A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho*. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 30.

Nharreluga. R.S. (2007). *Texto de apoio a gestão de documentos públicos. Curso de formadores em técnicas de gestão de documentos*. Maputo Moçambique.

Nóvoa, A. (1995). *O passado e o presente dos professores*. In A. Nóvoa (Org), Profissão professor. Porto: Porto Editora.

Nóvoa, A. (2005). *Evidentemente Histórias sobre a educação*. Porto: Edições Afrontamento.

O.C.D.E. – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (1992). *As Escolas e a Qualidade*, Rio Tinto, Edições Asa. (Trabalho original em francês publicado em 1989)

Ortega, F. (1990). *La Indefinición de la Profesión Docente*, *Cuadernos de Pedagogía, 186.*

Pacheco, José Augusto, & Flores, Maria Assunção (1999). *Formação e avaliação de professores.* Porto: Porto Editora.

Pacheco, J. A. (1998). *A avaliação da aprendizagem*. Em L. Almeida e J. Tavares (Org.), *Conhecer, aprender e avaliar*, Porto: Porto Editora, 111-132.

Pacheco, J. A. (2002). *Critérios de avaliação na escola*. Em P. Abrantes e F. Araújo (Coords.), *Avaliação das aprendizagens. Das concepções às práticas*. Lisboa: Ministério da Educação, 55-64.

Paes, M. L. (2004). *Arquivo: Teoria e Prática*. 3. ed. rev. ampl. – Rio de Janeiro: Editora FGV.

Paes, Marilena Leite. (1986). *Arquivo: teoria & prática*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas.

Penteado, J.R.W. (1986). *Técnica de Chefia e Liderança.* S. Paulo, Pioneira, 9ª Edição.

Pereira, M. C. R. S. (2000). *Resolução de Problemas no Ensino da Biologia: Um Programa de Formação no Ano de Estágio*, dissertação de Mestrado (inédita), Universidade de Aveiro, Departamento de Didáctica e Tecnologia, Aveiro

Perrenoud, P. (1996). *Enseigner: Agir dans l'Urgence, Décider dans l'Incertitude*, Paris, ESF.

Perrenoud, P. (1999). *Construir as Competências desde a Escola*, Porto Alegre, Artmed Editora. (Trabalho original em francês publicado em 1997)

Perrenoud, P. (2000). *10 Novas Competências para Ensinar*, Porto Alegre, Artes Médicas

Perrenoud, Ph.(1999). *Formar Professores em Contextos Especiais de mudança*. Revista da Brasília da educação nº 12/1999.

Pettijohn c, Taylor L, Keillor J. (2001), *Are performance appraisals a bureaucratic exercise or can they be used to enhance sales-force satisfaction and commitment?* Vol 18, Issue 4, pages 337–364.

Pimenta, S. G. (1999). *Formação de Professores: Identidade e Saberes da Docência*, in S. G. Pimenta (org.), *Saberes Pedagógicos e Atividade Docente*, São Paulo, Cortez Editora.

Pimentel, A. S. J. (2005). *Avaliação de desempenho como ferramenta para aquisição de competências estratégicas*. Monografia, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Pinet Santos (2005). *Análise de conteúdo. Edição revista e actualizada*. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, LDA.

Pontes, B. R. (1999). *Avaliação de desempenho: nova abordagem* (7a ed.). São Paulo: LTR.

Pontes, B. R. (2005). *Avaliação de desempenho: nova abordagem* (9a ed.). São Paulo: LTR.

Pontes, B.R.(1996). *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. São Paulo.

Popkewitz, T. (1990) – *Formación del Profesorado, Tradición, Teoría y Prática*, València, Universitat de València.

Putnan, R. e Borko, H. (2000) – *What do New Views of Knowledge and Thinking have to sau about Research on Teacher Learning?,* Educational Researcher, 29, 4-15

Rios, T. A. (2001) – *Compreender e Ensinar*, São Paulo, Cortez Editora.

Rocha-Pinto, S. R. (2002). *A educação profissional de nível técnico à luz do modelo de competências: uma análise comparativa da implantação de três propostas institucionais*. Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Rodrigues, J. M. (2006). *Remuneração e competências: retórica ou realidade? Revista de Administração de Empresas*, 46(ed. especial), 23 -34.

Rumbo, B. (1998) – *La Calidad de la Enseñanza Universitaria y el Desarrollo Profesional de su Profesorado*, s.l., Grupo Editorial Universitario.

Sá, A. L.(2009). *Ética profissional*. 9. Ed., São Paulo: Atlas.

Sacristán, J. G. (2014). *Consciência e ação sobre a prática como libertação profissional dos professores.* In A. Nóvoa, D. Hameline, J. G. Sacristán, J. M. Esteve, P. Woods & M. H. Cavaco, Profissão professor. (pp.63 – 92). Porto: Porto Editora.

Santos, L. (2001). *A prática letiva como actividade de resolução de problemas. (Tese de Doutoramento,* Universidade de Lisboa, Portugal.

Santos, L., & Ponte, J. P. (2002). *A prática lectiva como atividade de resolução de problemas: Um estudo com três professoras do ensino secundário. Quadrante*, Texto Editores. Lisboa, Portugal.

Saviani, Dermeval. (2003). *A supervisão educacional em perspectiva histórica: da função à profissão pela mediação da idéia, in: Ferreira,* NauraSyria Carapeto (org.). Supervisãopara uma escola de qualidade. 4 ed. São Paulo: Cortez.

Serpa, M. S. D. (2010). *Compreender a avaliação. Fundamentos para práticas educativas.* Lisboa: Edições Colibri.

Siqueira, Wagner. (2002). Avaliação de Desempenho: Como romper amarras e superar modelos ultrapassados, Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed.

Schmiz, Egídio (1993). *Fundamentos da didáctica*, 4ª Edição, São Paulo. Brasil

Schneider, B.; Bowen, D. E.; Ehrhart, M. G. e Holcombe, K. M. (2000), *The climate for*

service. In N. M Ashkanasy, C. P. M. Wilderom e M. F. Peterson (Eds.), Handbook of Organizational Culture and Climate, Sage Publications, Thousand Oaks, California, EUA.

Schön, D. A. (1983) – *The Reflective Practitioner: How Professionals Think Action*, New York, Basic Books.

Schön, D. A. (1987) – *Educating the Reflective Practitioner*, San Francisco, Jossey-Bass.

Segovia, J. D. (2003) – *Dimensiones y Escenarios del Buen Aprendizaje para Todos*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y cambio en Educación, 1.

Severino, António Joaquim.(2006). *A busca do sentido da formação humana: tarefa da Filosofia da Educação*. Educação e Pesquisa.

Silva, J. B. (1999) – *Abrindo Janelas à Noção de Competência para a Construção de um Currículo Interdisciplinar*, dissertação de Mestrado não publicada, São Paulo, PUC.

Simões, G. (1998). *A Avaliação do desempenho docente. Contributos para uma análise crítica. Tese apresentada ao Departamento de Ciências da Educação para obtenção do grau de doutor em Ciências da Educação, orientada por Maria do Carmo Clímaco, Lisboa.*

Soares, M.(2008). *Supervisão Pedagógica*: *Uma Leitura dos Tempos*. Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Souza, M. Z. A.; Rocha, J. L. C.; Carvalho, I. M. V.; Lustri, D. (2005). *Cargos, carreiras e remuneração*. Rio de Janeiro: FGV.

Stoffel, Inácio. (1997). *Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência.* Florianópolis: Perspectiva.

Strauss, A. L., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory (2nd ed.).* Thousand Oaks, California: Sage
Publications.

Tachizawa, E. T.; Ferreira, V. C. P.; Fortuna, A. A. M. (2006). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios* (5a ed.). Rio de Janeiro: FGV.

Tardif, Maurice. (2000). *Saberes docente e formação profissional*. 4ed. Rio de Janeiro.

Tironi at all (1991). Critérios para geração de indicadores de qualidade e produtividade

no serviço público. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA.

Trivonos, A. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa*.

Tyler, Ralph. (1949). *Basic principles of curriculum and instruction*. Chicago: The University of Chicago Press.

Universidade Eduardo Mondlane. (2005). *Introdução à gestão de documentos, (textos de apoio).* Maputo, Moçambique.

Vilela, J. (2010). *Investigacao: O processo de construccao do conhecimento*. Lisboa: Silabo.

Vroom, V. (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal* (A. B. Rodrigues & P. M. Celeste, trad.). Rio de Janeiro: Campus.

Worley, Chad, (2003) "*Analysis of Travis County Performance Appraisal Systems*". Applied Research Projects, Texas State University-San Marcos. Paper 38.

YIN, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Legislação Consultada

Decreto-Lei nº 18/2018 de 19 de Junho. Diário da República, 1ª série—Nº 14—19 de Janeiro de 2018

Guião do professor de 2023, lei n° 4/2022, de 11 de Fevereiro

Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano nº15/2017 de 19 de Janeiro e o Decreto Regulamentar nº12/2018 de 10 de Junho

SNE - Lei nº 19/2018 e art. 29º do Decreto Regulamentar nº 3/2018, todo o processo de avaliação definido no SNE

APÊNDICE

GUIÃO DE ENTREVISTA DESTINADO AOS DOCENTES

Entrevistador_____

Data___/____/___ ( ) Local

Recursos_____

Categorias	Objectivos	Questões
Legitimação da entrevista	Explicar a situação e criar um ambiente propício à entrevista	Agradecer a disponibilidade; informar sobre o uso do gravador; explicar o problema, o objectivo e os benefícios do estudo; colocar o entrevistado na situação de colaborador; garantir confidencialidade dos dados.
Categoria 1 Forma de realização da avaliação de desempenho	Descrever a forma como é realizada a avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor	De que forma é realizada/conduzido p processo de avaliação de desempenho? Como encaram a avaliação de desempenho realizada? Como avaliam os procedimentos da avaliação de desempenho usados ? Que avaliação faz de todo este processo de avaliação de desempenho levado a cabo?
Categoria 2 Critérios utilizados na avaliação de desempenho;	Analisar os critérios utilizados na avaliação de desempenho;	Quais são os critérios de avaliação de desempenho usados: Em que medida os critérios usados na avaliação influenciam no desempenho do docente Que avaliação faz destes critérios?
Categoria 3 O contributo da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor.	Descrever o contributo da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor.	Na sua opinião qual é o contributo da avaliação de desempenho no seu desempenho profissional? Que aspectos positivos encontra na avaliação de desempenho realizada na instituição Que aspectos concretos da avaliação de desempenho contribuíram para o seu desenvolvimento profissional enquanto docente

GUIÃO DE ENTREVISTA DESTINADO A CHEFE DOS RECURSOS HUMANOS

Entrevistador_____

Data___/____/___( ) Local

Recursos_____

Categorias	Objectivos	Questões
Legitimação da entrevista	Explicar a situação e criar um ambiente propício à entrevista	Agradecer a disponibilidade; informar sobre o uso do gravador; explicar o problema, o objectivo e os benefícios do estudo;colocar o entrevistado na situação de colaborador; garantir confidencialidade dos dados.
Categoria 1 Forma de realização da avaliação de desempenho	Descrever a forma como é realizada a avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor	De que forma é realizada/conduzido processo de avaliação de desempenho? Como é que os professores encaram a avaliação de desempenho realizada Como avalia os procedimentos da avaliação de desempenho usados ? Como chefe de RH, que avaliação faz de todo este processo de avaliação de desempenho levado a cabo?
Categoria 2 Critérios utilizados na avaliação de desempenho;	Analisar os critérios utilizados na avaliação de desempenho;	Quais são os critérios de avaliação de desempenho usados? Em que medida os critérios usados na avaliação influenciam no desempenho do docente Que avaliação faz destes critérios?
Categoria 3 O contributo da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor.	Descrever o contributo da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor.	Na sua opinião qual e o contributo da avaliação de desempenho no desempenho profissional do professor? Que aspectos positivos encontra na avaliação de desempenho realizada na instituição

GUIÃO DE ENTREVISTA DESTINADO AO DIRECTOR PEDAGÓGICO

Entrevistador_____

Data___/____/___( ) Local

Recursos_____

Categorias	Objectivos	Questões
Legitimação da entrevista	Explicar a situação e criar um ambiente propício à entrevista	Agradecer a disponibilidade; informar sobre o uso do gravador; explicar o problema, o objectivo e os benefícios do estudo; colocar o entrevistado na situação de colaborador; garantir confidencialidade dos dados.
Categoria 1 Forma de realizacao da avaliacao de desempenho	Descrever a forma como é realizada a avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor	De que forma é realizada/conduzido o processo de avaliação de desempenho? Como é que os professores encaram a avaliação de desempenho realizada Como avaliam os procedimentos da avaliação de desempenho usados ? Que avaliação faz de todo este processo de avaliação de desempenho levado a cabo?
Categoria 2 Critérios utilizados na avaliação de desempenho;	Analisar os critérios utilizados na avaliação de desempenho;	Quais são os critérios de avaliação de desempenho usados? Em que medida os critérios usados na avaliação influenciam no desempenho do docente? Que avaliação faz destes critérios?
Categoria 3 O contributo da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor.	Descrever o contributo da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor.	Na sua opinião qual é o contributo da avaliação de desempenho no desempenho profissional do professor? Que aspectos positivos encontra na avaliação de desempenho realizada na instituição?

GUIÃO DE ENTREVISTA DESTINADO A CHEFE DE SECÇÃO DE CURSOS

Entrevistador_____

Data___/____/___( ) Local

Recursos_____

Categorias	Objectivos	Questões
Legitimação da entrevista	Explicar a situação e criar um ambiente propício à entrevista	Agradecer a disponibilidade; informar sobre o uso do gravador; explicar o problema, o objectivo e os benefícios do estudo; colocar o entrevistado na situação de colaborador; garantir confidencialidade dos dados.
Categoria 1 Forma de realização da avaliação de desempenho	Descrever a forma como é realizada a avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor	De que forma é realizada/conduzido o processo de avaliação de desempenho? Como é que os professores encaram a avaliação de desempenho realizada Como avaliam os procedimentos da avaliação de desempenho usados ? Que avaliação faz de todo este processo de avaliação de desempenho levado a cabo?
Categoria 2 Critérios utilizados na avaliação de desempenho;	Analisar os critérios utilizados na avaliação de desempenho;	Quais são os critérios de avaliação de desempenho usados? Em que medida os critérios usados na avaliação influenciam no desempenho do docente Que avaliação faz destes critérios?
Categoria 3 O contributo da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor.	Descrever o contributo da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor.	Na sua opinião qual é o contributo da avaliação de desempenho no desempenho profissional do professor? Que aspectos positivos encontra na avaliação de desempenho realizada na instituição?

GUIÃO DE ENTREVISTA DESTINADO AOS DIRECTORES DE CURSOS

Entrevistador_____

Data___/____/___( ) Local

Recursos_____

Categorias	Objectivos	Questões
Legitimação da entrevista	Explicar a situação e criar um ambiente propício à entrevista	Agradecer a disponibilidade; informar sobre o uso do gravador; explicar o problema, o objectivo e os benefícios do estudo;colocar o entrevistado na situação de colaborador; garantir confidencialidade dos dados.
Categoria 1 Forma de realização da avaliação de desempenho	Descrever a forma como é realizada a avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor	De que forma é realizada/conduzido processo de avaliação de desempenho? Como é que os professores encaram a avaliação de desempenho realizada? Como avalia os procedimentos da avaliação de desempenho usados ? Como é que avaliação faz de todo este processo de avaliação de desempenho levado a cabo?
Categoria 2 Critérios utilizados na avaliação de desempenho;	Analisar os critérios utilizados na avaliação de desempenho;	Quais são os critérios de avaliação de desempenho usados? Em que medida os critérios usados na avaliação influenciam no desempenho do docente? Os critérios usados na avaliação influenciam bastante no desempenho do docente, Que avaliação faz destes critérios?
Categoria 3 O contributo da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor.	Descrever o contributo da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor.	Na sua opinião qual e o contributo da avaliação de desempenho no desempenho profissional do professor? Que aspectos positivos encontra na avaliação de desempenho realizada na instituição?

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Tese:

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS PROFESSORES E SEU CONTRIBUTO NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL: CASO DE UM INSTITUTO DE CIÊNCIAS DE SAÚDE B.

Pesquisador Responsável:
Artur Joao Baptista
847417663/877417663 e-mail baptistaarturjoao@gmail.com.br

Orientador:
H. Correia
Universidade Catolica de Moçambique – Nampula e-mail hcorreia@ucm.ac.mz

- **Finalidade do Estudo:**

  O presente trabalho científico visa analisar a dinâmica da avaliação de desempenho dos professores e seu contributo no Instituto de Ciências de Saúde B, sendo desenvolvido como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Doutoramento em Inovaçao Educativa.

- **Procedimentos:**

  O participante será convidado a responder a entrevista. A participação terá a duração aproximada de 5 minutos.

- **Riscos e Benefícios:**

  A participação neste estudo não implica riscos significativos. Os benefícios incluem a contribuição para o avanço do conhecimento científico na área de educaçao em saúde.

- **Confidencialidade:**

  Todos os dados recolhidos serão tratados com total confidencialidade e utilizados exclusivamente para fins académicos. Nenhuma informação que possa identificar os participantes será divulgada.

- **Voluntariedade e Direito de Desistência:**

  A participação é voluntária. O participante pode recusar-se a participar ou desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

- **Contatos para esclarecimentos:**

  Caso tenha dúvidas ou precise de mais informações, poderá contactar o investigador ou a orientadora pelos e-mails acima indicados

DECLARAÇÃO DO PARTICIPANTE:

Declaro que fui devidamente informado(a) sobre os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios do estudo. Concordo em participar de forma livre e esclarecida.

Nome do Participante:

_____

Assinatura: _____

Data:_____ /_____/_____

Transcrição das entrevistas feitas aos docentes

Categ 1	**Forma de realização da avaliação de desempenho**
Perg 1	**De que forma é realizada/conduzido o processo de avaliação de desempenho?**
D (1,2,3,4 e 5)	"Primeiro esse processo começa com alguns critérios que são documentos iniciais que fazem para que coordenem as actividades e no final são observados se foram alcançadas as actividades na parte dos docentes. Então essa avaliação é feita na medida em que nós respondemos as actividades que nos foi incumbida e a partir daí descoberto o que foi cumprido e que o não foi cumprido. Quando é dectedado aquilo que não foi feito é marcada uma reunião para tentar perceber melhor qual deve ser a provável causa de não cumprimento dessa actividade"(D1). "Para se realizar avaliação de desempenho, a instituição tem uma fichaou modelocom critérios previamente estabelecidas, classifica o docente de forma quantitativa e qualitativa como exelente, muito bom, bom e suficiente, tendo em conta o empenho do docente, nesse caso toma conhecimento e assina,se não concorda tem direito de reclamar"(D2). "Temos a classificação anual que muitas vezes é espelhado na parte da assistência de aulas, entre colegas, a direcção da instituição. Portanto, a partir de uma secção o formador é chamado para responder algumas questões pontuais, daquilo que fez durante o ano, sobretudo dos aspectos para melhoraro comportamento e é classificado de forma quantitativa e qualitativa dos itens constantes na ficha para se obter o suficiente, bom, muito bom, entre outros aspectos"(D3). "A avaliação de desempenho nesta instituição é realizada ou conduzidaa partir das competências que o professor oferece durante o ano, através de instrumentos de colecta de dados, fichas de assistência de aulas entre colegas, com a direcção da instituição, de forma periódica,isto é, de três em três meses", para obtenção de resultados quantitativos e qualitativos dos formadores"(D4). "Nesta instituição é realizada ou conduzido o processo de avaliação de desempenho de forma sistemática através de uma ficha, portanto, tem sido de 31 de Janeiro á 31 de Dezembro, de cada ano lectivo, entretanto, as capacidades dos formadores no desempenho das actividades desenvolvidas durante o periódo"(D5).
Perg 2	**Como encaram a avaliação de desempenho realizada?**

D (1,2,3,4 e 5)	"Do princípio a avaliação de desempenho realizada encaro como um algo muito bom e necessário no seio das actividades, porque graças a ela servimos como uma medida pela qual nos indica se alguma coisa esta a evoluir ou não e dentro dela existe alguns aspectos aprogredirpara o melhoramento da instituição"(D1). "Para mim seria uma questão repetitiva porque ela nos situa onde o processo de ensino se encontra, em termos do nosso desempenho, das dificuldades, pontos fracos, pontos para melhorar, neste contexto, encaro como uma questão seria"(D2). "A avaliação de desempenho realizada na instituição é positivo, pois, as actividades desenvolvidas na sala de aulas me refiro da assistência de aulas, o assistido consegue notar os pontos fracos, dificuldades para ultrapassar entre outras situações do processo de ensino aprendizagem"(D3). "Como um procedimento que avalia e estimula o potencial dos funcionários na instituição, entretanto, encaro como um aspecto de satisfação"(D4). "Encaro a avaliação de desempenho realizada na instituição, como um algo positivo porque os avaliadores tem feito uma série de actividades antes mesmo da realização desse processo, que culmina com a motivação dos professores na sua actividade docente"(D5).
Perg 3	**Como avaliam os procedimentos da avaliação de desempenho usados ?**
D (1, 2, 3, 4, e 5)	"Os procedimentos da avaliação de desempenho usados são bons, mas não tanto consistentes porque não são encarados e não acompanhados com bons resultados, por isso, não tem sido regulares os segmentos necessários para criar satisfação dessa actividade, antes, durante e no fim delas"(D1). "Em algum momento são bons, só que, não são aplicados como deveriam ser, porque na minha opinião deveriam ser periódicos, por exemplo por trimestre, e não uma vez por ano como acontece. Neste contexto, tinha que ser um processo repetitivo, continuo para situar o formador onde se encontra"(D2). "São adequados, portanto, eles espelham a realidade das actividades realizadas pelo formador"(D3). "As propriedades essenciais da avaliação de desempenho usados na instituição avalio como sendo bons instrumentos"(D4). "Os procedimentos da avaliação de desempenho usados na instituição avalio como um sucesso, porque com esses conseguimos alcançar os objectivos"(D5).
Perg 4	**Que avaliação faz de todo este processo de avaliação de desempenho levado a cabo?**

D (1, 2, 3, 4, e 5)	"A pesar das circunstãncias que mencionei que não consistentes, portanto, todo este processo de avaliação de desempenho é benéfico embora não se notar no mesmo momento"(D1). "A avaliação de desempenho na nossa intituição há fracasso"(D2). "Todo o processo de avaliação de desempenho na instituição é positivo"(D3). " Hei - de louvar que tem trazido vantagens na profissão docente para o alcance de resultados satisfatórios"(D4). "Nesta instituição de ensino, o processo de avaliação de desempenho é de benefício para a docência, e do conhecimento anticipado"(D5).
Cat 2	**Critérios utilizados na avaliação de desempenho**
Perg 1	**Quais são os critérios de avaliação de desempenho usados?**
D (1, 2, 3, 4, e 5)	"Os instrumentos que nos orientam para a nossa actividade do dia - a - dia, é a dosificação, criação de horários e programas previstos, onde mostram que é actividade incumbida pela instituição"(D1). "Os critérios usados na avaliação desempenho são de forma seguencial porque complementam a assiduidade, comportamento, pontualidades, atitude de cada funcionário e as actividades laborais na instituição, a partir de assistência de aulas, avalia se o desempenho do professor"(D2). "Os resultados alcançados durante o período da avaliação do desempenho, que cada chefe avalia o formador para saber qual foi o seu produto final, constitui o instrumento usado na instituição"(D3). "Conhecimentos, habilidades, competências de resultados alcançados durante um determinado tempo são critérios usados na avaliação de desempenho"(D4). "Postura, pontualidade, assiduidade, profissionalismo no trabalho considera se como formas usadas no processo da verificação das actividades de cada formador"(D5).
Perg 2	**Em que medida os critérios usados na avaliação influenciam no desempenho do docente?**

D (1, 2, 3, 4, e 5)	"Na medida em que estes instrumentos são avaliados, e são procurados, então são cumpridos e fazem com que o próprio docente toma atenção, sinta necessidades de cumprir com o programa, porque em seguida será consultado ou cobrado, se esta a cumprir com a normas de forma positiva, portanto, sem uma observação pode fazer com que o professor fica relaxado já que não tem instrumento que lhe guie e a posterior não é cobrado este pode contribuir de forma negativa"(D1). "Na algum momento os critérios usados na avaliação influenciam no desempenho do docente, quando reconhece e percebe que deve alcançar os resultados estabelecidos pela instituição "(D2). "Os critérios influenciam no desempenho do docente, na medida que vai ajudar o próprio professor na melhoria do comportamento dentro da instituição"(D3). "Enquanto cumpridos os critérios usados na avaliação tanto para os formadores como os avaliadores influenciam positivamente no desempenho do docente"(D4). "Os instrumentos usados influenciam no desempenho do docente quanto eles são usados correctamente para responder o bom senso dos actores da instituição na avaliação"(D5).
Perg 3	**Que avaliação faz destes critérios?**
D (1, 2, 3, 4, e 5)	"Esses critérios são bons até então, mas como estamos num processo dinámico que as coisas podem mudar para o melhor, então enquanto existir outra forma melhor que actual poderia ser bom usado, só que estes que agora estamos a usar com consistência como orientam tanto para os que exigem, assim como para os que são exigidos não se pode pensar numa nova modalidade enquanto a actual não for cumprida com prefeição"(D1). "Avalio duma forma positiva, uma vez que a instituição e ou os avaliadores usam todos instrumentos possivéis da avaliação de desempenho de forma a satisfazer o avaliado"(D2). "Para a dinâmica do processo de ensino aprendizagem no que tange aos critérios, considero como positivos "(D3). "Bem usados os critérios, é que conseguimos ultrapassar os males da profissão docente, daí faço uma avaliação de forma positiva"(D4). "Evidêncio como positvo os instrumentos, porque usa todos métodos necessários para melhorar o desempenho dos colaboradores na instituição"(D5).
Cat 3	**O contributo da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor**
Perg.1	**Na sua opinião qual é o contributo da avaliação de desempenho no seu desempenho profissional?**

. **D (1, 2, 3, 4, e 5)**	"Há uma necessidade de haver uma avaliação para estimular o professor, onde esta, o que lhe falta fazer como está e onde vai, sem avaliação custa saber onde vamos e onde partimos, portanto, a avaliação serve como termométro que vai ajudar o posicionamento dos profissionais duma instituição ou no processo de ensino aprendizagem"(D1). "Quanto se fala de assistência de aulas entre colegas, a direcção da instituição, traz grande contributo, uma vez que, nota se os pontos fracos, pontos fortes, para melhorar, tendo em conta, aquilo que o avaliado conseguiu. E para a avaliação anual não traz nenhum contributo porque no final espera se um número qualitativo que é suficiente, bom, muito bom"(D2). "É motivacional o profissionalismo do professor quando é avaliado o seu desempenho para o desenvolvimento profissional"(D3). "A avaliação de desempenho para o desenvolvimento profissional é de estimular o professor, visto que, ele tem uma parte onde comenta, e deixa o seu contributo, um juramento que diz as próximas vezes vou melhorar o meu desempenho"(D4). "O contributo da avaliação de desempenho no desevolvimento profissional na minha opiniao é de trazer um relevo harmonioso, uma consciência para o trabalho em equipe, um acumulo de saber fazer, ser, estar e conviver com os colegas da instituição"(D5).
Perg. 2	**Que aspectos positivos encontra na avaliação de desempenho realizada na instituição**
D (1, 2, 3, 4, e 5)	"Como sabemos que de forma tradicional a avaliação é parecida como algo crucial, algo que a pessoa se sinta mal para ser avaliado, mas avaliação estimula o professor e é algo bom, para saber onde está, o que lhe falta fazer como está e onde vai, sem avaliação custa saber onde vamos e onde partimos"(D1). "Aspectos positivos que encontro na avaliação de desempenho realizada na instituição é de se situar onde estou relativamente aos objectivos organizacionais"(D2). "Na avaliação de desempenho realizada na instituição é de satisfação, porque, primeiro os avaliadores anticipam com alguns critérios de assistência de aulas, trimestralmente, fazem a recolha de dados, consideram os melhores funcionários da instituição, atribuem bolsas de estudos entre outros aspectos"(D3). "Os profissionais são considerados como melhores, no dia da função pública são gradificados com símbolos de honra e certificados"(D4). "Dentre várias vantagens encontramos as promoções, mudanças de carreira, progressões, entre outros aspectos positivos"(D5).
Perg 3	**Que aspectos concretos da avaliação de desempenho contribuíram para o seu desenvolvimento profissional enquanto docente?**

D (1, 2, 3, 4, e 5)	"Aspectos da avaliação de desempenho que contribuíem para o desenvolvimento profissional enquanto docente é da relação do trabalho em equipe, aprofeiçoamento de metodologias de ensino"(D1). "O desenvolvimento profissional enquanto docente, traz sinais visivéis, sobretudo, na assistência de aulas entre colegas da instituição, da promoção de cargo devido ao bom desempenho e ao preparo do docente, proporcionar aumento de salário, melhoria do feedback para ultrapassar dificuldades"(D2). "A avaliação de desempenho contribuem para o desenvolvimento profissional na promoção de bolsa de estudo, capacitação, carreira e remuneração"(D3). "Enquanto docente é de estimular a motivação no trabalho e também serve como tomada de decisão sobre promoção de talentos na instituição, melhorando a comunicação entre superior e subordinado"(D4). "Um dos aspectos concretos é de melhorar o desempenho do individuo, quando realizada, a avaliação de desempenho permite ao docente conhecer seus pontos fortes e pontos fracos, entretanto, o que precisa melhorar, assim como os caminhos que deverá seguir em busca de um melhor desempenho, como, por exemplo, desenvolver competência, ser mais organizado, buscar determinado curso de aperfeiçoamento técnico, entre outros, e permite, também, o autoconhecimento e, consequentemente, o autodesenvolvimento"(D5).

Transcrição das entrevistas feitas a chefe dos recursos humanos

Categ 1	**Forma de realização da avaliação de desempenho**
Perg 1	**De que forma é realizada/conduzido o processo de avaliação de desempenho?**
CRH	"A avaliação de desempenho é feita em três fases ou trimestre sendo primeiro trimestre, segundo trimestre, terceiro trimestre, feito de acordo com as actividades atribuídas de cada professor, há metas a cumprir, qualidade de trabalho e quantidade, um processo que leva atingir a meta é onde classificamos o professor se desempenhou adequadamente se tem bom, suficiente, muito bom ou mau, mas tem notas a atribuir e no final se soma as quatro notas neste caso damos uma única nota"(CRH).
Perg 2	**Como é que os professores encaram a avaliação de desempenho realizada.**
CRH	"Existem uns que encaram de uma boa maneira porque ela não serve para criticar, também serve para ensinar e educar o professor, aqueles que gostam de aprender e mudar de atitude encaram ela como bem vinda como boa actividade e os que criticam vem como um algo de desafio do próprio professor, não querem a mudança, isto é, os professores encaram de maneiras diferentes"(RH).
Perg 2	**Como avalia os procedimentos da avaliação de desempenho usados ?**
CRH	"Os procedimentos da avaliação de desempenho usados avalio como bom método porque antigamente era feita anualmente, e isso não criava uma avaliação final fidedigna, actualmente é feita por cada trimestre e o professor encara de maneira diferente sendo uma forma justa de avaliar"(RH).
Perg 3	**Que avaliação faz de todo este processo de avaliação de desempenho levado a cabo?**
CRH	"Quanto essa questão sobre o processo de avaliação de desempenho tem sido uma maravilha, pois que, envolve um conjunto de factores, num quadro normativo que possibilita informações preciosas a respeito do avaliado, do avaliador e da instituição, entendendo que estas informações englobam todos os aspectos de cada colaborador no exercício de suas actividades, como também, os resultados que proporcionam ajustes significativos. A RH acha, ainda, que a avaliação de desempenho que é feita aos funcionários na sua maioria sentem-se bem avaliados e vêm as suas preocupações atendidas"(RH).
Categ 1	**Critérios utilizados na avaliação de desempenho**
Perg 1	**Quais são os critérios de avaliação de desempenho usados?**

CRH	"São vários critérios de avaliação de desempenho difícéis de mencionar, e são usados quatro grupos, no entanto, em cada grupo são vários critérios, mas todos mostram as actividades como são desempenhadas, que períodos desenvolveu, estabeleceu passando para terminar com as actividades assim sucessivamente"(RH).
Perg 2	**Em que medida os critérios usados na avaliação influenciam no desempenho do docente?**
CRH	"Os critérios usados na avaliação influenciam bastante no desempenho do docente, para os que querem mudar o comportanto. Ainda na perspectiva da RH, os critérios usados na avaliação de desempenho dos funcionários na Instituição têm sido bons e viabilizam as relações, o diálogo e a comunicação com o colectivo da instituição, tanto da parte do gabinete, como ao lado dos funcionários"(RH).
Perg 3	**Que avaliação faz destes critérios?**
CRH	São bons critérios" (RH).
Catg 3	**O contributo da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor.**
Perg 1	**Na sua opinião qual é o contributo da avaliação de desempenho no desevolvimento profissional do professor?**
CRH	"A avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor contribui significativamente trazendo finalidades primordias através de definição de posições e funções adequadas, afim de que ele, ao desempenhar o seu papel, o faça de maneira correcta, satisfazendo as necessidades da organização. Ainda disse que existe contributo na avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor, como o desenvolvimento do professor, do profissional, da instituição e do próprio aluno na mudança de capacidade mental"(RH).
Perg 2	**Que aspectos positivos encontra na avaliação de desempenho realizada na instituição?**
CRH	"Existem aspectos positivos sim como mudança de comportamento, desenvolvimento da instituição, isto é, quanto tem um bom professor tem uma boa reeducação para a própria instituição, temos um bom aluno garantido o bom atendimento da população"(RH).

Transcrição das entrevistas feitas ao director pedagógico

Categ 1	**Forma de realizacao da avaliacao de desempenho**
Perg 1	**De que forma é realizada/conduzido o processo de avaliação de desempenho?**
DP	"O processo de avaliação de desempenho na instituição é feita em duas formas, 1ª é avaliação de desempenho usada na base de dados feita trimestralmente os instrumentos de avaliação na função pública, 2ª forma usada é processo de assistência de aulas aos professores, planos de assistências de aulas, desempenho, formações específicas de grupos de assistência das aulas em pares de assistência"(DP).
Perg 2	**Como é que os professores encaram a avaliação de desempenho realizada?**
DP	"Os professores encaram a avaliação de desempenho realizada, este assunto tem haver com a sala de aulas, alguns dos professores, não sei qual é a concepção que tem, mas na sua maioria nunca gostam de serem assistidos para não serem corrigidos porque na nossa óptica é algo até eé bom na identificação das lacunas tendo a situação de pares, feedback , muitos formadores não gostam mesmo de serem assistidos enventam várias situações para não serem assistidos, porque cada um tráz o seu ponto de vista"(DP).
Perg 3	**Como avaliam os procedimentos da avaliação de desempenho usados ?**
DP	"Avaliação de assistência as aulas e a avaliação de desempenho, talvês olhando no seu geral sobre a ficha que acaba sendo colocado no processo e no SISTAF, olhando para aquela do SISTAF é generalista acaba não trazendo resultados satisfatório através duma ficha especifica do formador como técnico específico"(DP).
Categ 2	**Critérios utilizados na avaliação de desempenho**
Perg 1	**Quais são os critérios de avaliação de desempenho usados?**
DP	"Olhando para a sala de aulas, nós temos critérios específicos que é base de avaliação primeiro aquele processo de planificação onde podemos encontrar as fichas de observação, vários critérios, domónio de conteúdo, planificação de actividades do PEA, plano analítico, relação com os formando como ele transmite e se ajudou para alcançar os resultados"(DP).
Perg 2	**Em que medida os critérios usados na avaliação influenciam no desempenho do docente?**
DP	"Bem aplicados como deve ser, a partir do próprio avaliador acaba influenciando, porque vamos descobrir as lacunas que o formador tem de todo processo se é algo que tem haver com o formador ou com formandos, assim pode se corrigir"(DP).
Perg 3	**Que avaliação faz destes critérios?**

DP	"São critérios consistentes e são aplicados para o processo de ensino aprendizadem, logo tem resultados satisfatórios na medida que vamos corrigir as lacunas existentes nesse PEA"(DP).
Categ 3	**O contributo da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor.**
Perg 1	**Na sua opinião qual e o contributo da avaliação de desempenho no desenvolimento profissional do professor?**
DP	"Em minha opinião a avaliação de desempenho como instrumento tem grande contributo na medida desta avaliação de desempenho no desenvolimento profissional do professor que vamos identificar as necessidades formativas do formador que vai permitir para podermos planificar a formação docente ou pontos críticos onde precisa de alguma intervenção e isso na verdade vai melhorar aquilo que é o desempenho de atitude e se for questão de domínio, metodologia, conteúdo, se vai numa formação também vai ajudar o desempenho no desenvolimento profissional do professor"(DP).
Perg 2	**Que aspectos positivos encontra na avaliação de desempenho realizada na instituição?**
DP	"São vários aspectos positivos encontrados na avaliação de desempenho realizada na instituição, a partir de formação, progessão, capacitação mudança de atitude"(DP).

Transcrição das entrevistas feitas a chefe de secção de cursos

Categ 1	**Forma de realização da avaliação de desempenho**
Perg 1	**De que forma é realizada/conduzido o processo de avaliação de desempenho?**
CSC	"Os formadores na instituição segundo aquilo que está pregonizado são avaliados por três modalidades ou formas, uma avaliação que é feita a partir da assistência ás aulas, outra feita a partir dos formandos e no fim existe outra avaliação aquela que é avalaição anual de desempenho do formador, portanto, este último é usada para avaliar formadores na instituição"(CSC).
Perg 2	**Como é que os professores encaram a avaliação de desempenho realizada?**
CSC	"Como formador e como professor eles sabem dessas modalidades, na verdade, provavelmente que ser assistido todo momento não é coisa muito fácil, mas para além dessa assistência que é feita por outro professor, existe essa do formando que também faz, e dá sua opinião sobre o formador, na verdade os formandos dão sua opinião daquilo que acham sobre o seu formador, duma doutra maneira pode não faltar subjectividade, agora o que acho na verdade é que, essas três modalidades de avaliação no fim do dia me parece que tem mais peso aquela de desempenho anual"(CSC).
Perg 3	**Como avaliam os procedimentos da avaliação de desempenho usados ?**
CSC	"Os procedimentos da avaliação de desempenho usados deveriam ser melhorados, na minha opinião podiamos insitir apenas na classificação do formador no seu desempenho na sala de aulas, incluir o formando na tarefa do desempenho do docente é complexo, porque formando é formando, entretanto, cada um tem sua opinião, e se olharmos nisso podemos ter coisa sem sentido e minha optica seria melhor aquela feita a partir da assistência de aulas no seu dia – a - dia, para além da ficha de desempenho trimestral para evitarmos subjectividade do processo"(CSC).
Perg 4	**Que avaliação faz de todo este processo de avaliação de desempenho levado a cabo?**
CSC	"Para mim deve ser melhorado, porque da maneira como é feita, um triate (em três versões), acho que não deveria ser" (CSC).
Catg 2	**Critérios utilizados na avaliação de desempenho**
Perg 1	**Quais são os critérios de avaliação de desempenho usados?**
CSC	"Não sei se falaríamos de critérios da própria avaliação em termos de classificação, nós temos categorias de desempenho como insuficiente, suficiente, bom, muito bom, são eles que no fim do dia nos ajudam a perceber se este formador esta nesta ou naquela categoria, com isso, temos

	alguns aspectos que são considerados ao longo da aula, verifica se também como é que o formador introduziu a aula, usou os recursos, interagiu com a turma, portanto, são vários aspectos todos usados para avaliar o formador para no fim, ele obter essa classificação mediante o seu desempenho, que pode estar no insuficiente, suficiente, bom e muito bom, dependendo do parâmetro em que poderá exactamente cair"(CSC).
Perg 2	**Em que medida os critérios usados na avaliação influenciam no desempenho do docente?**
CSC	"Logicamente, usando esses critérios todosinfluenciam ao professor para que atinja os objectivos estabelecidos na sala de aulas para ser bem enquadrado na categoria que desempenhou durante o período"(CSC).
Perg 3	**Que avaliação faz destes critérios?**
CSC	"Os critérios usados são normais, na verdade qualquer que é formador deve ser avaliado usando aquele instrumento, contendo critérios que são próprios de avaliação de desempenho, um formador deve saber introduzir a aula, motivar, avaliar, dar feedback, então sobre critérios são bons, portanto, o importante é saber usar os recursos para uma classificação justa"(CSC).
Categ 3	**O contributo da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor.**
Perg 1	**Na sua opinião qual e o contributo da avaliação de desempenho no desempenho profissional do professor?**
CSC	"Uma avaliação é uma avaliação, portanto, não falta subjectividade, é uma questão pessoal, uma questão individual, em que tendo um desempenho bom, isto constitui um aspecto motivador, mas tendo um desempenho mau, vai constituir um factor desmotivador, então, um formador desmotivado é complicado, no entanto, tendo um bom desempenho motivado isto ajuda, na melhoria da sua actividade no seu dia - a - dia para o bem da própria instituição"(CSC).
Perg 2	**Que aspectos positivos encontra na avaliação de desempenho realizada na instituição?**
CSC	"Para mim encontro na avaliação de desempenho realizado na instituição aspectos positivo na medida em que se usam instrumentos que toca aquilo que é actividade do dia - a - dia do formador na sala de aulas, então que não foge daquelas actividades"(CSC).

Transcrição das entrevistas feitas aos directores dos cursos

Catg1	**Forma de realização da avaliação de desempenho**
Perg1	**De que forma é realizada/conduzido processo de avaliação de desempenho?**
DC1 e 2	"O processo de avaliação de desempenho nesta instituição praticamente é feito anualmente, como avaliação diz de desempenho, verifica - se qual é o desempenho de cada funcionário"(DC1). "Olhando naquilo que é o nosso processo de avaliação de formadores tem se feito algumas tarefas que diz respeito a verificação das actividades planificadas durante o modulo ou disciplica de cada formador, onde para além de verificarmos a ficha de desempenho também avaliamos a partir do desempenho ou do aproveitamento obtido a partir dos seus formandos, onde entedemos que quando mais o formador se desempenha, olhando no ambito pedagógico percebemos que as actividades do período em destaque são melhores"(DC2).
Perg2	**Como é que os professores encaram a avaliação de desempenho realizada?**
DC1 e 2	"No geral os formadores encaram duma forma nem é positiva nem é negativa, mas coisa normal porque durante as actividades cada um conhece as metas a cumprir, as actividades, então uma coisa normal, porque trabalhamos consoante os parâmetros das nossas actividades"(DC1). "Automaticamente, olhando naquilo que é o critério de avaliação de desempenho dos formadores, tudo bem, neste contexto, eles levam a sério porque na verdade quer ver o que conseguiu produzir, então numa face eu entendo que, os professores levam com muita responsabilidade para poder conseguir o seu desempenho favorável, daquilo que são suas actividades passando nas faces de preparação, de remodelação, verificação, entre outros, sendo um processo longo e normal que todos formadores tem conhecimento para alcançar as metas das suas actividades,com o conhecimento que é avaliado em todas tarefas"(DC2).
Perg3	**Como avalia os procedimentos da avaliação de desempenho usados ?**
DC 1 e 2	"Avalio os procedimentos da avaliação de desempenho de forma satisfatória consoante os critérios da própria avaliação como assiduidade, pontualidade, metas, portanto, muitos critérios e ou procedimentos usados na avaliação, são positivos"(DC1). "Os procedimentos da avaliação de desempenho usados, avalio como sendo positivo a partir do momento que consegue cumprir com as suas metas, todo formador tem o conhecimento o que deve fazer no final de cada trimestre, assim sendo a avaliação tem sido positiva e produtiva"(DC2).
Perg4	**Que avaliação faz de todo este processo de avaliação de desempenho levado a cabo?**

DC 1 e 2	"Todo este processo de avaliação de desempenho levado a cabo é positivo porque dá tempo de repreender o seu colega, que durante o ano algo que não fez como deveria se fazer para melhorar nas próximas vezes, portanto, ajuda a melhorar as nossas actividades do nosso dia - a – dia", (DC1). "O processo de avaliação de desempenho levado a cabo é um processo e efectiva - se por meio dos procedimentos de actuação, uma actividade louvável que é exclusiva das unidades organizacionais, entretanto, para iniciar um processo, deve - se observar os documentos que possuem conteúdo relacionado à acções e a operações contáveis e financeiras ou se requerem análises, informações, despachos e decisões de diversas unidades organizacionais de uma instituição"(DC2).
Catg2	**Critérios utilizados na avaliação de desempenho**
Perg1	**Quais são os critérios de avaliação de desempenho usados?**
DC 1 e 2	"Em primeiro lugar é assiduidades, cumprimentos das metas se conseguiu alcançar, entre outros critérios, isto é, cada um é avaliado com seu chefe. Assim, a nossa directora de curso, a nossa entrevistada foi unânime em responder que o democratismo verificado por parte da direcção é aplicado para todos os funcionários desde ao guarda até aos docentes"(DC1). "Automaticamente temos a parte pedagógica e a parte do recursos humanos, entretanto, olhamos tanto na parte pedagógica onde temos algumas fichas de verificação que são acompanhadas todas actividades planificadas de cada formador e verificamos se aqueles itens que estão dentro daquela ficha de verificação foram cumpridas ou não"(DC2).
Perg2	**Em que medida os critérios usados na avaliação influenciam no desempenho do docente?**
DC 1 e 2	"Os critérios usados na avaliação influenciam no desempenho do docente tendo muita relevância, porque até no fim do ano se o colega cumpriu 100%, ou 75% , 50%, logo, nota - se que houve melhorias no cumprimento das metas ou não durante o ano, e assim ajuda na melhoria da instituição"(DC1). "Estes critérios e fichas os formadores devem saber quais são os passos a seguir e o que produzir em cada critério de verificação, neste contexto, seguimos os passos e verificamos automaticamente o objectivo principal que é ver se o professor conseguiu cumprir na sua integra ou não"(DC2).
Perg 3	**Que avaliação faz destes critérios?**
DC 1e 2	"Estes critérios, avalio como positivo, pois que, ajuda nos a melhorar no desempenho da instituição, e do individuo. Portanto, os critérios trazemmudanças culturais e comportamentais

	no instituto, o que pode ser efectuado com a identificação das suas necessidades (pontos fortes e fracos) e da sua satisfação com o trabalho"(DC1). "Portanto, olhando os nossos instrumentos usados, conseguimos alcançar pelomenos 80%, 90% ou 95% daquilo que pretendemos dos formadores, assim, ao verificar essas percentagens, concluimos que é uma avaliação positiva"(DC2).
Categ 3	**O contributo da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional do professor**
Perg1	**Na sua opinião qual e o contributo da avaliação de desempenho no desempenho profissional do professor?**
DC1 e 2	"A avaliação de desempenho contribui, ajuda bastante na melhoria das actividades de uma instituição, no seu funcionamento e na melhoria do desempenho do professor. Portanto, a causa principal da má avaliação de desempenho para os funcionários nesta instituição, seria de não obediência das orientações do Ministério de Saúde, nem da instituição, tais como, atrasando ao serviço, sendo promotor de cobranças ilícitas entre outros aspectos negativos"(DC1). "Atrasando ao serviço, ser promotor de cobranças ilícitas entre outros aspectos negativos, efectivamente seria a causa principal do mau desempenho para os funcionários da Instituição. Como toda actividade de docência precisa de uma verificação que permite e facilita medir o que estamos a fazer, falhar e precisa corrigir, automaticamente o instrumento de avaliação de desempenho, contribui basicamente para verificar os pontos fracos e possivéis causas para melhorar"(DC2).
	Que aspectos positivos encontra na avaliação de desempenho realizada na instituição?
	"Aspectos positivos é da melhoria das actividades de uma instituição no seu funcionamento e na melhoria do desempenho do professor"(DC1). "Lógico tem sido positivo porque dá- nos uma maior forma de identificar as nossas lacunas, então os aspectos positivos na avaliação de desempenho se considerarmos, podemos distinguir os pontos fracos para corrigir e para melhorar, o nosso processo de ensino aprendizagem na instituição"(DC2).

ANEXO

Figura 1. Biblioteca ICSN

Figura 2. Sala de SMI

Figura 3. Salas de aulas do ICSN e sala de professores

Figura 4. Parte frontal do ICSN

Figura 5. Quintal do ICSN

Figura 6. de Ficha Anual de Avaliação do Desempenho Individual do Pessoal Docente

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano	FICHA ANUAL DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL DO PESSOAL DOCENTE	PERÍODO DE AVALIAÇÃO DE___/___/___ A ___/___/___

IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO

PROVÍNCIA: _____

DISTRITO: _____

INSTITUIÇÃO: _____

NOME: _____

CARREIRA: _____

DISCIPLINA/ MÓDULO QUE LECCIONA:_____

CLASSE/ ANO QUE LECCIONA_____

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL

CRITÉRIOS		DESCRIÇÃO DO DESEMPENHO	PONTUA-ÇÃO	PONTOS ATRIBUI-DOS[3]
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, meios, actividades, tempo e avaliação.	19 a 20	
	2	Planifica de forma sólida e coerente integrando objectivos, conteúdos, métodos, meios, actividades, tempo e avaliação.	17 a 18	
	3	Planifica de forma coerente integrando objectivos, conteúdos, métodos, meios, actividades, tempo e avaliação.	14 a 16	

[3] Atribui-se a pontuação escolhendo, apenas um campo na "Descrição do Desempenho" que tenha uma relação com o desempenho do avaliado. A pontuação representa um valor dentro do intervalo dos "Pontos Atribuídos" em cada critério.

	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, à realidade local, mediando o PEA com uma linguagem adequada aos alunos.	19 a 20	
	2	Domina os conteúdos da sua área de actividade, mediando o PEA com uma linguagem adequada aos alunos.	17 a 18	
	3	Domina os conteúdos da sua área de actividade 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 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 dos alunos.	19 a 20	
	2	Aplica com rigor os métodos de ensino ajustando-os às necessidades de aprendizagem dos alunos.	17 a 18	
	3	Aplica os métodos de ensino ajustando-os às necessidades de aprendizagem dos alunos.	14 a 16	
	4	Aplica os métodos de ensino sem os ajustar às necessidades de aprendizagem dos alunos.	10 a 13	
	5	Aplica com deficiência os métodos de ensino.	0 a 9	
d) Avaliação no Processo de Ensino e Aprendizagem (PEA)	1	Avalia de forma diversificada, sistemática e inovadora para aferir o nível de aprendizagem dos seus alunos, procurando sempre, superar as dificuldades.	19 a 20	
	2	Avalia de forma diversificada e sistemática para aferir 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	10 a 13	

		sistemática e nem diversificada.		
	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 seus alunos revelam domínio das competências previstas na classe/ano/disciplina/ módulo.	10 a 13	
	5	Menos de 50% dos seus 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 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	
Classificação do grupo I		(a+b+c+d+e+f+g): 7 x 0,70	Pontuação _____	

GRUPO II (20%) Conduta, ética e deontologia profissional do docente				
h) Cumprimento dos prazos na realização de 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 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 justificada 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 muito respeito pelos colegas, alunos e a comunidade em geral. Contribui para o desenvolvimento de bom	19 a 20	

		ambiente de trabalho.		
	2	Observa com rigor as normas da Administração Pública e do Regulamento Interno da escola; Revela respeito pelos colegas, alunos e a comunidade em geral. Contribui para a manutenção de bom ambiente de trabalho.	17 a 18	
	3	Observa as normas da Administração Pública e do Regulamento Interno da Escola; Revela respeito pelos colegas, alunos e a comunidade em geral. Contribui para um bom ambiente de trabalho.	14 a 16	
	4	Observa satisfatoriamente as normas da Administração Pública e do Regulamento Interno da Escola; Revela pouco respeito pelos colegas, alunos e a comunidade em geral. Raramente contribui para um bom ambiente de trabalho.	10 a 13	
	5	Observa raramente as normas da Administração Pública e do Regulamento Interno da Escola. Não respeita os colegas, alunos e a comunidade em geral. Não contribui para um bom ambiente de trabalho.	0 a 9	
l) Apresentação e compostura	1	Impecável na apresentação, cortês e delicado no relacionamento com as pessoas.	19 a 20	
	2	Muito boa apresentação, delicado 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 aceitável com as pessoas.	10 a 13	
	5	Desleixado na apresentação e mau relacionamento com as pessoas.	0 a 9	
Classificação do Grupo II		(h+i+j+k+l): 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 a processos de aquisição e actualização do conhecimento profissional e mobiliza o conhecimento	19 a 20	

		adquirido na melhoria do seu desempenho.	
	2	Muito boa a iniciativa de desenvolver processos de aquisição e atualização de conhecimento profissional e mobiliza o conhecimento adquirido na melhoria do seu desempenho	17 a 18
	3	Desenvolve processos de aquisição e actualização de conhecimento profissional e mobiliza o conhecimento adquirido na melhoria do seu desempenho	14 a 16
	4	O docente desenvolve processos de aquisição e actualização e conhecimento profissional apenas quando formalmente exigido mas não mobiliza o conhecimento adquirido	10 a 13
	5	O docente não revela interesse em actuaizar 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): 2 x 0,10	Pontuação _____
CLASSIFICAÇÃO FINAL		Grupo I + Grupo II+ Grupo III	

COMENTÁRIOS GERAIS DO AVALIADO

COMENTÁRIOS GERAIS DO AVALIADOR E RECOMENDAÇÕES

ASSINATURAS DOS INTERVENIENTES

Assinatura do Avaliado

_____

_____

_____, ____/____/____

Assinatura do Avaliador

_____,

____/____/____

Homologação

O[4]_____

_____

_____/_____/_____

Tomei conhecimento após homologação

_____

_____/_____/_____

[4] Título da entidade que faz a homologação da Avaliação individual do desempenho

Figura 7. de Ficha de Avaliação do Desempenho Individual do Pessoal com Função de Direcção, Chefia e Confiança

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE	FICHA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL DO PESSOAL COM FUNÇÃO DE DIRECÇÃO, CHEFIA E CONFIANÇA	PERÍODO DE AVALIAÇÃO DE___/___/___ A ___/___/___

IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO

SECTOR[5] _____

ORGÃO/INSTITUIÇÃO_____

NOME_____

CATEGORIA _____

FUNÇÃO_____

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL

CRITÉRIOS		DESCRIÇÃO DO DESEMPENHO	PONTUAÇÃO	PONTOS ATRI-BUIDOS[6]	
GRUPO I (50%)					
a) Cumprimento dos Objectivos e Planos	1	Excelente orientação da instituição para o pleno cumprimento e superação dos objectivos do Governo e institucionais; alto sentido de rigor na implementação das suas políticas e estratégias.		19 a 20	
	2	Muito boa orientação da instituição para o cumprimento dos objectivos do Governo e institucionais; rigor na implementação das suas políticas e estratégias.		17 a 18	
	3	Boa orientação da instituição para o cumprimento dos objectivos do Governo e institucionais, implementando as suas políticas e estratégias.		14 a 16	
	4	Ocasionalmente orienta a instituição para o cumprimento dos objectivos		10 a 13	

[5]Ministério, Instituto Público, Instituição Subordinada/Tutelada, Governo Provincial, Governo Distrital ou Autarquia.

[6] Atribui-se a pontuação escolhendo, apenas um campo na "Decrição do Desempenho" que tenha uma relação com o desempenho do avaliado. A pontuação representa um valor dentro do intervalo dos "Pontos Atribuídos" em cada critério.

		do Governo e institucionais, com lacunas na implementação das suas políticas e estratégias.		
	5	Fraca orientação da instituição para o cumprimento dos objectivos do Governo e institucionais.	0 a 9	
b) Cumprimento das Metas	1	Excelente nível de alcance das metas; ultrapassa constantemente as expectativas, com resultados excelentes.	19 a 20	
	2	Sistematicamente alcança as metas, com muito bons resultados.	17 a 18	
	3	Alcança as metas, com bons resultados.	14 a 16	
	4	Esporadicamente alcança as metas, com resultados que precisam de melhorias.	10 a 13	
	5	Nunca alcança as metas.	0 a 9	
c) Cumprimento de Prazos	1	Executa as tarefas com rapidez, oportunidade e em prazos mais curtos do que o esperado, com resultados de excelente qualidade.	19 a 20	
	2	Executa as tarefas com rapidez, oportunidade e em prazos mais curtos do que o esperado, com muito bons resultados.	17 a 18	
	3	Executa as tarefas dentro dos prazos estabelecidos, com resultados satisfatórios.	14 a 16	
	4	Executa as tarefas, por vezes, fora dos prazos estabelecidos, com resultados que precisam de melhorias.	10 a 13	
	5	Executa as tarefas sempre fora dos prazos estabelecidos, com resultados não satisfatórios.	0 a 9	
d) Qualidade dos Resultados	1	Executa as tarefas com alta qualidade e incentiva, permanentemente, os colaboradores para a excelência na qualidade dos resultados.	19 a 20	
	2	Executa as tarefas com muito boa qualidade e incentiva, permanentemente, os colaboradores para alcançarem resultados muito bons.	17 a 18	
	3	Executa as tarefas com boa qualidade e incentiva os colaboradores a alcançarem bons resultados.	14 a 16	
	4	Executa as tarefas com baixa qualidade e pouco incentiva os colaboradores para a qualidade dos resultados.	10 a 13	
	5	Executa as tarefas com má qualidade e não incentiva os colaboradores a apresentarem resultados de qualidade.	0 a 9	
e)	1	Excelente nível de ponderação nos actos que assume e na orientação dos	19 a 20	

Responsabilidade		colaboradores; toma iniciativa e incentiva, permanentemente, os colaboradores; promove a cultura de rigor e de responsabilização.	
	2	Muito bom nível de ponderação nos actos que assume e na orientação dos colaboradores; toma iniciativa e incentiva os colaboradores; promove a cultura de rigor e de responsabilização.	17 a 18
	3	Revela boa ponderação nos actos que assume e na orientação dos colaboradores; Esporadicamente toma iniciativa e incentiva os colaboradores; ocasionalmente promove a cultura de rigor e de responsabilização.	14 a 16
	4	Ponderação satisfatória nos actos que assume e na orientação dos colaboradores; poucas vezes toma iniciativa e incentiva os colaboradores; raramente promove a cultura de rigor e de responsabilização.	10 a 13
	5	Sem ponderação nos actos que assume e na orientação dos colaboradores; não toma iniciativa, não promove a cultura de rigor e de responsabilização.	0 a 9
Classificação do Grupo I		(a+b+c+d+e) : 5 x 0,50	Pontuação _____ ___
GRUPO II (25%)			
f) Criatividade	1	Excelente nível de criatividade na execução das tarefas; incentiva, permanentemente, os colaboradores à criatividade e na realização das tarefas, buscando a auto-superação e a excelência na qualidade dos resultados.	19 a 20
	2	Muito bom nível de criatividade na execução das tarefas; incentiva, permanentemente, os colaboradores à criatividade na realização das tarefas, buscando sempre a melhoria na qualidade dos resultados.	17 a 18
	3	Executa as tarefas com bom nível criatividade e incentiva os colaboradores na realização das tarefas, buscando qualidade dos resultados.	14 a 16
	4	Executa as tarefas com pouca criatividade e, esporadicamente, incentiva os colaboradores à criatividade na realização das tarefas, não focaliza a qualidade dos resultados.	10 a 13

	5	Executa as tarefas sem criatividade, não incentiva os colaboradores e nem focaliza a qualidade dos resultados.	0 a 9	
g) Inovação	1	Excelente capacidade de inovação, liderança e gestão de mudanças.	19 a 20	
	2	Muito boa capacidade de inovação, liderança e gestão de mudanças.	17 a 18	
	3	Boa capacidade de inovação, liderança e gestão de mudanças.	14 a 16	
	4	Capacidade satisfatória de inovação, liderança e gestão de mudanças.	10 a 13	
	5	Fraca capacidade de inovação, liderança e gestão de mudanças.	0 a 9	
h) Competência de Liderança	1	Excelente alinhamento do trabalho com as metas institucionais; elevada capacidade de mobilização dos colaboradores para uma constante auto-superação.	19 a 20	
	2	Muito bom alinhamento do trabalho com as metas institucionais e influencia os colaboradores para a auto-superação.	17 a 18	
	3	Bom alinhamento do trabalho com as metas institucionais e influencia o desempenho dos colaboradores.	14 a 16	
	4	Alinhamento satisfatório do trabalho com as metas institucionais, com fraca influência no desempenho dos colaboradores.	10 a 13	
	5	Fraco alinhamento do trabalho com as metas institucionais e não influencia o desempenho dos colaboradores.	0 a 9	
i) Competência Técnica	1	Excelente conhecimento profissional na execução das actividades que ultrapassa, em regra, as exigências.	19 a 20	
	2	Muito bom conhecimento profissional na execução das actividades que cumprem as exigências.	17 a 18	
	3	Bom conhecimento profissional que habilita à execução normal das actividades.	14 a 16	
	4	Conhecimento profissional satisfatório, para a execução das actividades.	10 a 13	
	5	Fraco conhecimento profissional para a execução das actividades.	0 a 9	
j) Competência de Gestão	1	Excelente na programação, orientação, coordenação e controlo de tarefas; promove o cumprimento dos planos, com resultados excelentes e racionalização de recursos.	19 a 20	
	2	Muito boa programação, orientação, coordenação e controlo das tarefas; promove o cumprimento dos planos, o alcance dos resultados e racionalização dos recursos.	17 a 18	

	3	Boa programação, orientação, coordenação e controlo das tarefas de forma satisfatória; promove o cumprimento dos planos, o alcance dos resultados e racionalização dos recursos.	14 a 16	
	4	Programação, orientação, coordenação e controlo satisfatório das acções; esporadicamente promove o cumprimento dos planos, o alcance dos resultados e racionalização dos recursos.	10 a 13	
	5	Fraca programação, orientação, coordenação e controlo; não promove o cumprimento dos planos, o alcance dos resultados nem racionalização dos recursos.	0 a 9	
k) Comunicação	1	Excelente capacidade de comunicação; promove uma permanente e sistematicamente partilha de informação, reforçando o alto desempenho da instituição.	19 a 20	
	2	Muito boa capacidade de comunicação; promove a partilha de informação que reforça o desempenho da instituição, reforçando o desempenho da instituição	17 a 18	
	3	Boa capacidade de comunicação; promove a partilha de informação que reforça o desempenho da instituição.	14 a 16	
	4	Capacidade satisfatória de comunicação; esporadicamente promove alguma partilha de informação.	10 a 13	
	5	Fraca capacidade de comunicação e partilha de informação.	0 a 9	
l) Capacidade de Trabalho em Equipa	1	Excelente capacidade de trabalho em equipa; procura criar permanentemente um excelente ambiente de trabalho que estimula o espírito de colaboração e a entreajuda.	19 a 20	
	2	Muito boa capacidade de trabalho em equipa; procura manter permanentemente um bom ambiente de trabalho que estimula o espírito de colaboração e a entreajuda.	17 a 18	
	3	Boa capacidade de trabalho em equipa; procura estabelecer normalmente um ambiente de trabalho que estimula o espírito de colaboração e entreajuda.	14 a 16	
	4	Capacidade satisfatória de trabalho em equipa; procura criar um bom ambiente de trabalho que estimula o espírito de colaboração e entreajuda.	10 a 13	
	5	Fraca capacidade de trabalho em equipa; cria ambiente que favorece	0 a 9	

		conflitos no local de trabalho.		
Classificação do Grupo II		(f+g+h+i+j+k+l) : 7 x 0,25		Pontuação _____
GRUPO III (15%)				
m) Aproveitamento em Programas de Formação	1	Excelente aproveitamento dos processos de formação formal e em exercício; permanentemente em auto-formação e sistematização do conhecimento; incentiva permanente e sistematicamente a formação dos colaboradores.	19 a 20	
	2	Muito bom aproveitamento dos processos de formação formal e em exercício; permanentemente em auto-formação; incentiva sistematicamente a formação dos colaboradores.	17 a 18	
	3	Bom aproveitamento dos processos de formação formal e em exercício; auto-formação; incentiva a formação dos colaboradores.	14 a 16	
	4	Aproveitamento satisfatório dos processos de formação formal e em exercício; auto-formação esporádica; incentiva, ocasionalmente, a formação dos colaboradores.	10 a 13	
	5	Fraco aproveitamento dos processos de formação formal e em exercício; fraco incentivo para a auto-formação e formação dos colaboradores.	0 a 9	
n) Competências Reveladas após a Formação	1	Excelente aplicação prática da aprendizagem; revela melhorias constantes na execução das tarefas, sempre partilha os conhecimentos adquiridos com os colaboradores.	19 a 20	
	2	Muito boa aplicação prática da aprendizagem; revela melhorias na execução das tarefas e partilha os conhecimentos adquiridos com os colaboradores.	17 a 18	
	3	Boa aplicação prática da aprendizagem; revela melhorias na execução das tarefas, mas nem sempre partilha os conhecimentos adquiridos com os colaboradores.	14 a 16	
	4	Aplicação prática satisfatória da aprendizagem; poucas	10 a 13	

		mudanças na execução das tarefas e pouca partilha dos conhecimentos adquiridos com os colaboradores.		
	5	Fraca aplicação prática da aprendizagem; não revela mudanças na execução das tarefas nem partilha os conhecimentos adquiridos com os colaboradores.	0 a 9	
Classificação do Grupo III		(m+n) : 2 x 0,15	Pontuação	
GRUPO IV (10%)				
o) Pontualidade	1	Apresenta-se sempre à hora certa; só atrasa em situações extremas, plenamente, justificáveis.	19 a 20	
	2	Normalmente se apresenta à hora certa; só atrasa em situação extremas, plenamente, justificáveis.	17 a 18	
	3	Apresenta-se à hora certa; raramente se atrasa.	14 a 16	
	4	Esporadicamente se apresenta à hora certa; atrasa com frequência.	10 a 13	
	5	Nunca se apresenta à hora certa; atrasa sistematicamente.	0 a 9	
p) Assiduidade	1	É assíduo e não falta.	19 a 20	
	2	É assíduo; só falta em situação extremas, plenamente justificáveis.	17 a 18	
	3	É normalmente assíduo; raramente falta.	14 a 16	
	4	É pouco assíduo; falta com frequência.	10 a 13	
	5	Não é assíduo; falta sistematicamente.	0 a 9	
q) Disciplina	1	Excelente sentido de disciplina; respeito e incentivo permanente à observância das normas internas dos serviços e da Administração Pública; revela muito respeito pelos colaboradores e incentiva boas relações de trabalho, contribuindo para a manutenção de um bom ambiente.	19 a 20	
	2	Alto sentido de disciplina; respeito e incentivo permanente à observância das normas internas dos serviços e da Administração Pública; revela respeito pelos colaboradores e incentiva boas relações de trabalho.	17 a 18	
	3	Bom sentido de disciplina, respeito e incentivo à observância das normas internas dos serviços e da Administração Pública;	14 a 16	

		revela respeito pelos colaboradores e cultiva boas relações de trabalho.		
	4	Esporadicamente observa as regras de disciplina e normas internas dos serviços e da Administração Pública; revela pouco respeito pelos colaboradores e não incentiva boas relações de trabalho.	10 a 13	
	5	Fraco sentido de disciplina não incentiva à observância das regras de disciplina e as normas internas dos serviços e da Administração Pública; não respeita os colaboradores e não cultiva boas relações de trabalho.	0 a 9	
r) Apresentação e Postura	1	Impecável apresentação, cortês e delicado no contacto com as pessoas; incentiva, permanentemente, os colaboradores para se apresentarem aprumados e asseiados.	19 a 20	
	2	Muito boa apresentação, delicado no contacto com as pessoas e incentiva os colaboradores a se apresentarem aprumados e asseiados.	17 a 18	
	3	Boa apresentação e atendimento às pessoas e incentiva, regularmente, os colaboradores a se apresentarem aprumados e asseiados.	14 a 16	
	4	Esporadicamente se apresenta aprumado e asseiado e manifesta indiferença no atendimento às pessoas e ao incentivo aos colaboradores para o asseio e aprumo.	10 a 13	
	5	Desleixo na apresentação, mau atendimento às pessoas não e não incentiva os colaboradores ao asseio e aprumo.	0 a 9	
Classificação do Grupo IV		(o+p+q+r) : 4 x 0,10	Pontuação _____	
CLASSIFICAÇÃO FINAL		Grupo I+ Grupo II+ Grupo III+ Grupo IV		

COMENTÁRIOS GERAIS DO AVALIADO[7]

[7] A ser preenchido pelo avaliado.

COMENTÁRIOS GERAIS DO AVALIADOR

COMENTÁRIOS GERAIS DO AVALIADO[8]
COMENTÁRIOS GERAIS DO AVALIADOR

RECOMENDAÇÕES PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO DO AVALIADO

_____

ASSINATURAS DOS INTERVENIENTES

Assinatura do Avaliado

_____

_____, _____/_____/_____

Assinatura do avaliador

_____

_____, _____/_____/_____

Homologação

O[9] _____

_____

_____/_____/_____

[8] A ser preenchido pelo avaliado.

[9] Título da entidade que faz a homologação da avaliação individual do desempenho.