

UNIVERSIDADE POLITÉCNICA
A POLITÉCNICA
INSTITUTO SUPERIOR ABERTO - ISA

**Contributo da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional dos
funcionários: caso dos professores da Escola Secundária de Chicualacuala (2019-2022)**

Alfredo Timóteo Chaúque

Maputo, Julho de 2023

Alfredo Timóteo Chaúque

**Contributo da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional dos funcionários:
caso dos professores da Escola Secundária de Chicualacuala (2019-2022)**

Monografia científica a ser apresentada na Universidade A Politécnica, pelo Instituto Superior Aberto, como requisito para o término de curso de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos.

Maputo, Julho de 2023

Índice	pag.
Declaração sob compromisso de honra	i
Dedicatória	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Lista de abreviaturas	vi
Lista de tabelas	vii
Lista de Figuras	viii
Lista de gráficos	ix
CAPITULO I: INTRODUÇÃO	10
1.1 Contextualização	10
1.2 Delimitação do tema	11
1.3 Problematização	11
1.4 Hipóteses	12
1.5 Objectivos	13
1.6 Justificativa	13
CAPÍTULO II: AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO – EMBASAMENTO TEÓRICO.....	15
2.1 Avaliação como um processo	15
2.1.1 Abordagem conceptual.....	15
2.2 Desempenho enquanto objecto de análise.....	18
2.2.1 Factores que influencia o desempenho	18
2.3 Avaliação do desempenho docente	19
2.3.1. Modelos de avaliação do desempenho docente.....	23
CAPITULO III: METODOLOGIA.....	26
2.1 Tipo de pesquisa.....	26
2.2 Método de abordagem.....	26
2.3 Métodos de procedimentos	26
2.3.1. Métodos de procedimentos para a recolha e dados	26
2.3.2 Métodos de procedimentos para análise de dados	27
2.3.3 Métodos de procedimentos para o tratamento de dados	28
2.4 Universo e amostra.....	28

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	30
4.1 Descrição da área de estudo	30
4.2 Apresentação de dados.....	31
4.2.1 Opinião da direcção da escola (DE).....	31
4.2.2 Opinião de professores (Pf's).....	35
CAPÍTULO V: DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	43
5.1 Contributo da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional dos professores da Escola Secundária de Chiculacuala.....	43
5.2 Factores que influenciam a avaliação qualitativa do desempenho na ESC.....	45
6. CONCLUSÃO E SUGESTÕES	49
6.1 Conclusão.....	49
6.2 Sugestões.....	50
7. Referências bibliográficas	51
6. APÊNDICE	53

Declaração sob compromisso de honra

Eu, **Alfredo Timóteo Chaúque** juro por minha honra que esta monografia é resultado da minha investigação pessoal e das orientações do meu supervisor, o seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, nas notas e na bibliografia final.

Declaro ainda que este trabalho não foi apresentado em nenhuma outra instituição de ensino para obtenção de qualquer grau académico.

Maputo, Maio de 2023

(Alfredo Timóteo Chaúque)

Dedicatória

Dedico o presente trabalho aos meus pais: Timóteo Lazão Chauque e a minha mãe Raina Tauzena Siteo. É extensiva à minha esposa Margarida Johane Matepsa e aos nossos filhos assim com irmãos.

Agradecimentos

Agradeço a Deus por sempre iluminar meus caminhos e por fazer este sonho se realizar.

Ao meu supervisor que lado a lado demonstrou entrega total pela contribuição incansável no melhoramento do meu trabalho através das suas orientações impecáveis dignas de inspiração.

Aos professores mestres e doutores que a mim repassaram seus conhecimentos, fazendo com que meu desenvolvimento fosse o melhor possível.

A minha família (meus filhos/as) que sempre me deram força, coragem e constante apoio para seguir meus objectivos.

Aos amigos e colegas pela compreensão, que mesmo distantes estavam presentes em minha vida.

A todos aqueles que de alguma forma directa ou indirectamente torceram e contribuíram para concretização deste trabalho e de mais uma etapa vencida.

Por tudo digo, Meu Muito Khanimanbo

Resumo

Toda actividade feita pelo homem é sujeita a avaliação. Toda via, por um lado esta avaliação é relacionada às pessoas que exercem essa mesma actividade de forma a se tomar medidas estratégicas de melhoramento. Reconhecendo essa prática, com o presente trabalho de pesquisa faz-se a abordagem do tema: Contributo da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional dos funcionários: caso dos professores da Escola Secundária de Chicualacuala (2019-2022). Tendo como objectivo principal analisar o contributo da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional do professor, através de método de abordagem - hipotético dedutivo e das técnicas de recolha de dados, sobretudo a entrevista e observação participativa foi possível constatar que a maior parte dos colaboradores assim como a direcção vê na pratica um positivismo profundo na medida em que permite aos professores melhorarem a sua prática pedagógica e, à escola mediante à situações problemáticas dos seus colaboradores, permitir garantir a criação de capacitações capazes de gerarem mudanças e determinar qualidade no alcance dos objectivos institucionais por um professor avaliados qualitativamente. Como sugestão, não se deixa de lado a opinião segundo a qual, os avaliadores precisam de criar os melhores critérios que os ajudem a observar com profundidade os aspectos a serem usados para preenchimento da ficha do desempenho para evitar o descontentamento e distúrbio do clima organizacional

Palavras-chave: avaliação, desempenho, desenvolvimento, profissional

Abstract

Every man-made activity is subject to evaluation. However, on the one hand, this assessment is related to the people who carry out this same activity in order to take strategic measures for improvement. Recognizing this practice, the present research work addresses the theme: Contribution of performance evaluation to the professional development of employees: the case of teachers at Escuela Secundária de Chicualacuala (2019-2022). Having as main objective to analyze the contribution of the performance evaluation in the professional development of the teacher, through an approach method - hypothetical deductive and data collection techniques, especially the interview and participatory observation, it was possible to verify that the larger size of the collaborators as well as the management sees in practice a profound positivism insofar as it allows teachers to improve their pedagogical practice and, to the school through the problematic situations of its collaborators, allows to guarantee the creation of capacities capable of generating changes and determining quality in the achievement of the institutional objectives by a teacher evaluated qualitatively. As a suggestion, the opinion according to which evaluators need to create the best criteria that will help them to observe in depth the aspects to be used to fill in the performance form to avoid dissatisfaction and disturbance of the organizational climate.

Keywords: evaluation, performance, development, professional

Lista de abreviaturas

AD – Avaliação de desempenho

DAE – Director Adjunta da Escola

DE – Direcção da escola

Dir. – Director

ESC - Escola Secundária de Chicualacuala

IP's – Intervenientes de pesquisa

Pf. – Professor

Lista de tabelas

Tabela número. 1: Distribuição de universo e amostra por sexo.....	27
Tabela número 2: Instrumento usado na avaliação do desempenho na ESC.....	30
Tabela número 3: Estratégias adoptadas para avaliação do desempenho dos Pfs na ESC.....	31
Tabela número 4: Critérios relevantes para a avaliação do desempenho dos Pfs da ESC.....	32
Tabela número 5: objectividade do avaliador em relação aos Pfs da ESC.....	32
Tabela número 6: Reclamações dos subordinados na opinião da direcção.....	33
Tabela número 7: Nível dos impactos de avaliação do desempenho.....	33
Tabela número 8: Avaliação do desempenho sem comprometer a qualidade profissional.....	34
Tabela número 9: Importância da AD na escola Secundária de Chicualacuala.....	34
Tabela número 10: Olhar dos Pfs em relação à AD feita pelos superiores hierárquicos.....	35
Tabela número 11: parcialidade e imparcialidade na AD dos profissionais da ESC.....	36
Tabela número 12: Aspectos considerados na avaliação dos Pfs.....	37
Tabela número 13: influencia das relações internas na AD na ESC.....	37
Tabela número 13: reflexo da avaliação do desempenho.....	37
Tabela número 14: Afinidades na avaliação do desempenho.....	38
Tabela número 15: Afinidades na avaliação do desempenho.....	38
Tabela número 15: etapas consideradas relevantes na avaliação do desempenho na ESC.....	39
Tabela número 16: Espaço para reclamação.....	39
Tabela número 17: Sugestões na óptica dos Pfs para um funcionamento organizacional sustentável.....	40
Tabela número 18: influencia das relações internas na AD na ESC.	40
Tabela número 19: manifestações em relação a AD na ESC.....	41

Lista de Figuras

Figura número 1: O Ato de Avaliar - os elementos em relação.....	16
Figura número 2: Modelos de avaliação.....	22
Figura número 3: Elementos-chave para uma ADD de qualidade.....	23
Figura número 4: Escola Secundária de Chicualcuala.....	29

Lista de gráficos

Gráfico número 1: Impacto da AD na ESC.....	42
Gráfico número 2: instrumento usado para AD.....	44
Gráfico número 3: Variável principal para AD.....	45
Gráfico número. 4: imparcialidade do avaliador do Desempenho na ESC.....	46

CAPITULO I: INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Um homem sozinho tem capacidade para fazer muitas coisas e atingir muitos objectivos. Mas quando um homem se associa a outros, a capacidade de fazer muitas coisas e de atingir múltiplos objectivos se torna muitíssimo maior (Chiavenato, 2010, p. 1). É um facto, mas o que se entende por um lado, é que a junção de homens pode constituir um factor de desconforto ainda no contexto organizacional. Este desconforto, pode por um lado, estar associado à forma como cada um almeja alcançar as metas. E nesse contexto, há necessidade de se avaliar o desempenho de cada colaborador a fim de se compreender até que ponto cada um se tem engajado no alcance dos objectivos organizacionais.

No contexto das organizações escolares, dado ao tipo de matéria-prima com a qual os professores lidam, e as estratégias didáctico-pedagógicas adoptadas, há uma grande diferenciação na avaliação do desempenho entre os professores visto que há, uns que conseguem 100% de aproveitamento e outros que nem 50% conseguem. Mas, por um lado, neste processo se esquece do tipo do aluno bem como da sensibilidade do professor com relação aos alunos. Estas variáveis geram desconfortos sérios e, são elas que levantam a presente pesquisa com o tema: *“contributo da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional dos funcionários: caso dos professores da Escola Secundária de Chicualacuala (2019-2022)”*.

Objectivo é analisar até que ponto a avaliação do desempenho contribui no desenvolvimento profissional dos professores da Escola Secundaria de Chicualacuala? Isto porque, muitas das vezes, quando os funcionários são avaliados não se conformam e deixa tudo à mercê das circunstâncias, não se preocupando mais com o seu conhecimento, habilidade ou atitude (CHA). Portanto, com este estudo será possível entender como os professores da nossa unidade em análise tem se comportando em relação a este fenómeno.

Em termos estruturais, a presente pesquisa está dividida em quatro capítulos nomeadamente, o primeiro capítulo - onde temos os elementos introdutórios, o segundo - a revisão da literatura, no terceiro - a metodologia, por fim, o quarto - referente à apresentação e análise de dados.

1.2 Delimitação do tema

O presente trabalho de pesquisa tem como tema, “*contributo da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional dos funcionários*”. Trata-se de um estudo de caso que terá lugar na Escola Secundária de Chicualacula e limita-se sobretudo aos funcionários professores enquanto objecto de estudo. Sob ponto de vista temporal, propõe-se que o estudo seja referente á três anos, com destaque entre 2019 a 2022.

1.3 Problematização

É comum que em cada instituição ou repartição, no final de cada ano, seja feita a avaliação do desempenho de cada funcionário. Entretanto, o que devia acontecer, era que cada funcionário olhasse para a ficha de avaliação de desempenho e fizesse uma retrospectiva daquilo que foi o seu ano laboral e buscasse melhorar os aspectos negativos e aprimorar ainda mais nos aspectos positivos.

No caso da escola Secundária de Chicualacula, é afirmativo dizer que no final de cada ano laboral os professores têm comportamentos e emoções diferentes face às classificações obtidas na avaliação de desempenho. Porque primeiramente, os avaliadores, neste caso os gestores, não costumam olhar para o ano como um todo para avaliar os professores, mas sim olham apenas para um determinado período do ano, sobretudo o final do trimestre para fazer uma avaliação de um longo período de tempo e desta feita acaba havendo sentimento de frustração por parte daqueles professores que se esforçaram no seu trabalho para no fim obterem uma classificação que só espelha um ou dois dias do trabalho.

Fora a situação acima existem também aqueles professores que fazem e desfazem no seu local de trabalho mas porque, ora são amigos dos gestores ou são temidos por serem familiares de um dirigente do topo nada lhes é feito e ainda obtêm classificações positivas, em contrapartida aquele professor que tudo fez para ter um bom desempenho é injustiçado e isso tende a piorar quando este professor não tem o espírito de reivindicar os seus direitos.

Ademais, para além dos gestores que cometem injustiça contra os professores, existem diferentes tipos de comportamentos perante a avaliação do desempenho. Existem aqueles professores que olham para a avaliação do desempenho como algo que deve auxilia-los a corrigir

as suas falhas e tornarem-se professores melhores, existem também aqueles professores que olham para a avaliação de desempenho como um instrumento que só lhes penaliza, isto é, tem um carácter punitivo por isso eles rebelam-se perante a avaliação e tomam comportamentos negativos em forma de vingança. Mas também, existem aqueles professores que para eles tanto faz, a classificação nada muda nas suas vidas olham para ela de forma indiferente, o que conta é que garantam que esta os ajude na contagem de tempo. Diante de todas as situações descritas, levanta-se a seguinte questão de partida:

Até que ponto a avaliação do desempenho contribui no desenvolvimento profissional do professor da Escola Secundária de Chicualacuala?

1.4 Hipóteses

- H0: A avaliação do desempenho tem um impacto positivo no desenvolvimento profissional dos professores da Escola Secundária de Chicualacuala na medida em que, o professor usa as classificações dadas para melhorar aquilo que é a sua performance no seu local de trabalho e em particular na sala de aulas e conseqüentemente garantir o desenvolvimento organizacional.
- H2: A avaliação do desempenho tem um impacto negativo no desenvolvimento profissional dos funcionários, visto que o professor olha para a classificação como um instrumento de carácter punitivo que só se focaliza nos aspectos negativos da sua vida profissional a partir de um dado período de tempo.

1.5 Objectivos

a) Objectivo Geral

- Analisar o contributo da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional dos professores da Escola Secundária de Chicualacuala

b) Objectivos Específicos

- Indicar o contributo da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional dos professores da Escola Secundária de Chicualacuala;
- Descrever a necessidade do contributo da avaliação do desempenho no desenvolvimento dos professores da Escola Secundária de Chicualacuala;
- Propor estratégias de avaliação de desempenho que promovam sustentabilidade no desenvolvimento profissional dos professores da Escola Secundária de Chicualacuala.

1.6 Justificativa

Durante a jornada laboral foi possível notar as diferentes maneiras como a avaliação do desempenho bem como os critérios usados são concebidos pelos professores da Escola Secundária de Chicualacuala. Como indicadores, apresenta-se as fichas de acompanhamento trimestral pré-definida para a função pública, redobradas pelo caderno que os DAE,s registam o que acha ser relevante avaliar para no final das três etapas trimestrais preencher a ficha anual.

Por um lado, foi possível notar que os avaliadores fazem a avaliação de uma forma subjectiva e parcial o que acaba suscitando diferentes comportamentos face a esta avaliação por parte dos professores. Isso, acabou suscitando várias interpretações por parte do proponente deste projecto de pesquisa, facto que justifica a escolha do presente tema de pesquisa que poderá trazer subsídios para que a esta escola torne esta avaliação um instrumento que visa levar o professor a fazer uma introspecção daquilo que foi o seu ano laboral e que reflecta naquilo que foi todo o ano laboral e não uma penalização. A essência é determinar a eficiência e eficácia organizacional.

Em relação ao intervalo de tempo de 2019 à 2022, foi um período marcado por vários acontecimentos na Escola Secundária de Chicualacuala desde a mudança do Director do Serviço Distrital da Educação Juventude e Tecnologia à ascensão de um professor daquela escola ao

cargo de Director Adjunto da Escola, e que este por sua vez pensava que por conhecer os colegas podia usar a classificação para puni-los por não fazerem aquilo que ele queria e, também, tendia a favorecer àqueles professores que tinham um certo vínculo afectivo com ele. Desta feita, as classificações tidas nesta avaliação acabaram suscitando vários comportamentos que de alguma forma minaram o crescimento da escola assim como o desempenho e a motivação dos professores.

Esta pesquisa tem uma relevância científica na medida em que com os resultados da mesma será possível entender até que ponto a avaliação do desempenho afecta quer seja negativa ou positivamente o professor e entender qual é a importância da imparcialidade no momento de se classificar um funcionário bem como motivar este. Pois, a justiça, o profissionalismo, a cordialidade e o bom senso tem um papel muito importante no desenvolvimento de uma instituição bem como no desenvolvimento dos seus quadros.

CAPÍTULO II: AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO – EMBASAMENTO TEÓRICO

As organizações são formadas por pessoas, estas em busca de objectivos pessoais e as organizações em busca de alcance dos objectivos organizacionais. Mas, para que as organizações entendam se os seus objectivos estão sendo alcançados, elas desenvolvem vários sistemas de avaliação para acompanhar resultados financeiros, custos de produção, quantidade e qualidade dos bens produzidos, desempenho individual dos colaboradores e satisfação dos clientes. Isto não é uma excepção para as organizações educacionais ou instituições de ensino, sejam elas formais ou informais.

Para melhor entender, no presente capítulo, torna-se necessário discutir aspectos básicos que circundam a temática – conceitos e teorias. Dos conceitos a serem discutidos, são de extrema importância, avaliação, desempenho e avaliação do desempenho. A discussão destes conceitos será feita na forma de interdependência, isto é, a compressão de um depende da solicitação de outro debatido anteriormente. No que diz respeito as teorias de base, será imprescindível discutir os modelos de avaliação de desempenho propostos por diferentes autores, não descartando outras informações relevantes.

2.1 Avaliação como um processo

Antes de considerarmos a avaliação do desempenho do professor importa, primeiro, demorarmos-nos um pouco na aclaração do conceito de avaliação e do seu surgimento.

2.1.1 Abordagem conceptual

Ao se começar com o debate a respeito do conceito avaliação, é necessário entender que há diferentes perspectivas que podem ser trazidas, de entre as quais, a que diz a palavra avaliação pode significar estimativa ou apreciação e está relacionada com o acto de avaliar, ou remete-nos para o efeito dessa avaliação. Avaliar pode ser a apreciação do valor de alguma coisa ou de algum trabalho, em âmbitos distintos e em áreas como as empresariais, económicas, académicas ou outras (Chaves, 2020, p. 24).

Outrossim, é que a avaliação pode ser vista como um domínio científico e uma prática social cada vez mais imprescindível para caracterizar, compreender, divulgar e melhorar uma grande variedade de problemas que afectam as sociedades contemporâneas. Mas se nos

sustentarmos das ideias dos grandes teóricos desta temática, é possível perceber que as ideias da sua definição são quase que paralelas.

Só para elucidar, Ketele (2010, p. 14), ao discutir este conceito afirma que a avaliação é um processo e não simplesmente um produto. Isto porque, avaliar consiste em recolher um conjunto de informações pertinentes, válidas e fiáveis, confrontar este conjunto de informações com um conjunto de critérios, o qual deve ser coerente com um referencial pertinente para fundamentar uma tomada de decisão adequada à função visada.

A ideia acima é aceite pelo Carvalho (2012, p. 30), que se refere que a “avaliação pode ter sentidos muito diversificados, já que a sua definição também se articula com as funções que lhe são incumbidas e com os meios que utiliza para as desempenhar”, sendo que por vezes a avaliação está vinculada a contextos e realidades temporais específicas.

Diante das abordagens supracitadas, conforme se disse logo de início, percebe-se o paralelismo do discurso na medida em que, todas as opiniões assumem que a avaliação pode ter sentidos muito diversificados dependendo das funções incumbidas e dos meios que utiliza. Neste caso, são distinguidas diferentes visões de avaliação, a saber: a avaliação como medida; a avaliação como uma comparação entre os resultados esperados e obtidos; a avaliação centrada nos processos e nos resultados; a avaliação enquanto processo de recolha de informações úteis para a tomada racional de decisões e a avaliação como um processo de descrição e produção de um juízo de valor.

Diante de tudo, é interessante o pensamento do Martins et al (2010 *apud* Oliveira, 2022, p. 6), quando nos orientam a entender a avaliação enquanto um fenómeno de extraordinária complexidade porque está dependente das concepções da sociedade, assim como, das idiosincrasias de cada um dos intervenientes que participa no processo avaliativo. De acordo com o autor, são estas concepções que podem fazer da avaliação um meio para comprovar a qualidade e melhorar os processos de ensinar e de aprender ou, por outro lado, um fim em si mesmo.

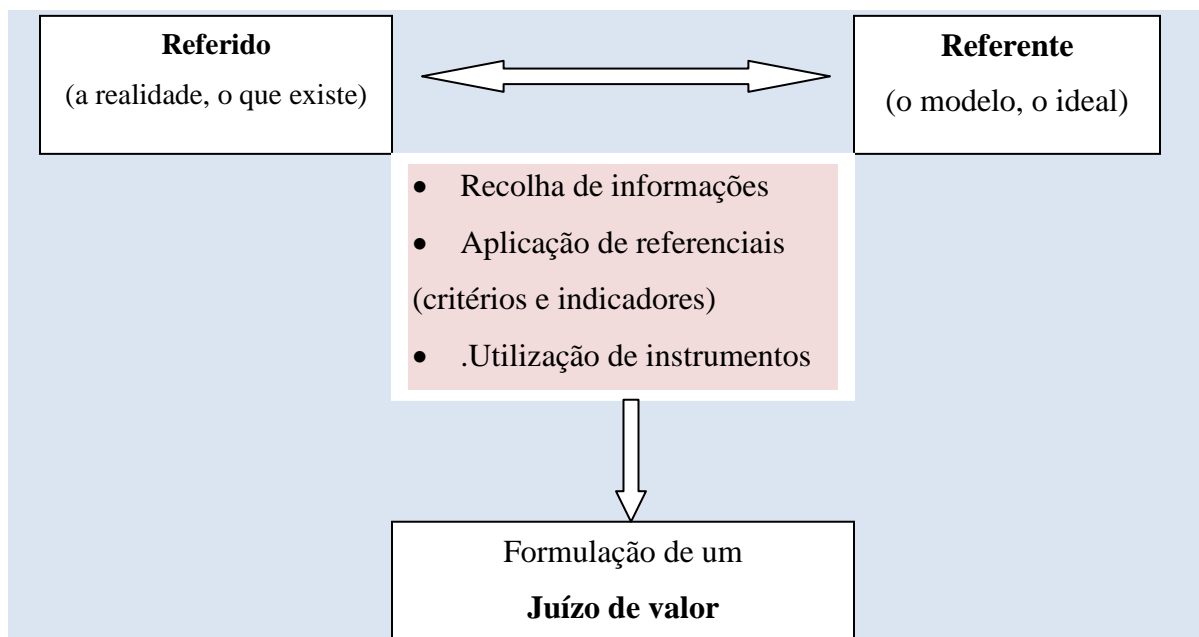
É importante também, a opinião de Fernandes (2008 *apud* Oliveira, 2022, p. 6) quando se refere que a avaliação é produzida por seres humanos, estando fortemente relacionada com as experiências pessoais de cada um, acarretando por isso uma forte componente de subjectividade. O mesmo autor acrescenta que a avaliação não é uma ciência exacta, mas ressalva que, tal

constatação não significa “que a avaliação não possa e deva ser rigorosa e que não possa ser devidamente escrutinada”.

Não tão distante, Graça et all (2011 *apud* Chaves, 2020, p. 26), sublinha que, para formular um juízo de valor implica a existência, no ato de avaliar, de uma relação entre “as informações recolhidas sobre o objecto da avaliação e os dados de ordem ideal, do dever ser (critérios, expectativas, projectos) que se aplicam ao mesmo objecto.” Para este mesmo autor, os elementos em relação no ato de avaliar são o “referido” (o objecto de avaliação, a realidade) e o “referente” (o ideal, as expectativas).

Figari (1996, *apud* Chaves, 2020, p. 26) partilha, igualmente, da mesma concepção pois considera que “avaliar é por em relação, de forma explícita ou implícita, um referido (...) com um referente (...)” conforme representa a figura número 1.

Figura número 1: O Ato de Avaliar - os elementos em relação



Fonte: Hadji (1994 e Figari , 1996, citado *apud* Chaves, 2020, p. 27, adaptado)

Em relação aos debates apresentados, fica claro que definir avaliação, assim como compreender os caminhos e os meandros que a conduziram até à actualidade, não se afigura tarefa fácil. Contudo, Sobrinho (2004) desdramatiza, quando refere que:

é importante jamais perder de vista a complexidade da avaliação. Nem poderia ser diferente, pois toda avaliação tem a ver com ideias, qualidades, escolhas, valores, interesses, grupos, instâncias, poder. Como tudo isso é diverso e dinâmico, a avaliação não poderia esgotar-se em instrumentos e sentidos simples, unívocos, mono referenciais. Pode-se mesmo observar que, à medida que as sociedades se tornam mais complexas, quando surgem mais problemas, mais mudanças nos campos da economia, da política, da cultura, bem como quando há mais avanços nos sistemas de produção, distribuição e utilização dos conhecimentos, a avaliação também adquire novas formas e novos conteúdos, ajustados a essas dinâmicas históricas. (pp. 710-711)

De forma geral, é importante realçar que, as organizações preocupam-se em avaliar quatro aspectos principais: os resultados, o desempenho, as competências e os factores críticos de sucesso. Observando mais atentamente, as pessoas da organização influenciam essas quatro variáveis e por isso, olhando para o nosso objecto de estudo, torna-se fundamental discutir o conceito ou variável desempenho.

2.2 Desempenho enquanto objecto de análise

De acordo com Coelho (2013, p. 5), para que as organizações consigam alcançar os objectivos definidos no planeamento estratégico da organização, é necessário de uma forma irrevogável o alto desempenho de seus funcionários. Diz ainda que, a palavra desempenho significa “acção, actuação, comportamento”. Não tão distante, Borba (2004 citado por Manheia, 2007, p. 18) afirma que, o desempenho significa “actividade, trabalho, representcao de resultados; rendimento”.

2.2.1 Factores que influencia o desempenho

Independente do foco dado à avaliação do desempenho, ela justifica-se pelo fato de que todas pessoas precisam receber um feedback, uma retroacção 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 destacando as seguintes:

- Recompensas - a avaliação de desempenho fornece subsídios para concessão de aumentos salariais, promoções, transferências e até para a demissão de funcionários.

- Retroacção - 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).
- Relacionamento - 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 auto-percepção e a percepção do entorno social.

O que devemos entender é, 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 actividades e também ao alcance de metas e objectivos, 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.

2.3 Avaliação do desempenho docente

Pode-se definir a avaliação do desempenho como “uma apreciação sistemática do desempenho de cada 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, p. 241). Trata-se de um processo dinâmico de julgar sobre as competências de uma pessoas e sua contribuição para o negócio da organização.

Segundo Duarte & Bastos (2016, p. 3), em Moçambique, como em vários países do mundo, a avaliação educacional encontra-se no centro das atenções. A avaliação é uma actividade complexa e na óptica do desenvolvimento profissional docente tem que ser perspectivada como uma actividade multidimensional, que contribui para aprimorar o desempenho individual, colectivo e institucional, identificando as fraquezas e constrangimentos, buscando superá-los, assim como os pontos fortes e sucessos, potencializando-os.

Quando se avalia o desempenho no trabalho e se conclui por sua adequação ou não, estamos nos referindo a uma qualificação no seu desempenho que pode ser resumida em: desempenho eficaz e desempenho eficiente ou os dois juntos (Carvalho, 2012, p. 7).

A avaliação de desempenho, portanto, visa além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, a acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante (*ibidem*, 2013, p. 5).

Na óptica de Mondlane (2009 citado por Duarte & Bastos, 2016, p. 4) "afirmam que [...] além de cumprir preceitos legais e regulamentais, estabelece vínculos com o desenvolvimento institucional e com a promoção da auto-reflexão e a inovação das práticas académicas e administrativas". Desse modo, para o autor citado, "[...] ela se constitui num dos aspectos cruciais para a avaliação institucional".

Há dois indicadores importantes que devem ser compreendidos no processo, a eficiência e a eficácia. Segundo Bergamini (2010 *apud* Coelho, 2013), a eficiência é:

consequentemente, produto do grau de adequação e qualidade com que uma pessoa realiza determinada actividade ou tarefa. Sendo assim, o desempenho eficiente é, portanto, aquele que atende em alto grau às manifestações dos traços de personalidade (podemos melhor dizer dos comportamentos), utilizados adequadamente na realização de uma tarefa (p. 10).

Reforçando o entendimento, a pessoa eficiente é aquela que se preocupa em fazer as coisas bem-feitas, obedecendo ao sentido de perfeição e correcção no exercício de uma actividade.

Outro ponto a ser avaliado, surgiu na possibilidade de atentar para o que as pessoas produzem, ou seja, para o resultado em si, e não mais a forma com que atingiam o resultado em questão. À medida que o resultado era o que se esperava, isso era suficiente. O problema estava resolvido. O desempenho era, portanto, considerado adequado, satisfatório, ou seja, eficaz. Para dizer que, a eficácia do desempenho está relacionada ao fato de “as pessoas fazerem o que tem que ser feito, apresentando consequentemente o resultado esperado” (Coelho, 2013, p. 11).

Segundo Bergamini (2010, p. 34), a tendência actual é tentar conciliar essas duas orientações na formulação de um sistema de avaliação de desempenho humano para as organizações, em função de contextos específicos.

Existe vários modelos de avaliação do desempenho dos docentes sendo, regra geral, o principal objectivo avaliar globalmente o trabalho e o desempenho de cada docente num determinado intervalo de tempo regular, por exemplo, um trimestre, semestre ou um ano (Duarte & Bastos, 2016, p. 3). Nessa perspectiva, as questões que normalmente se colocam são: como devem ser os procedimentos para a realização de tal tarefa? Que actores devem ser envolvidos? Que elementos devem ser tidos em conta na avaliação? O que fazer com os resultados da avaliação do trabalho docente tendo em vista a melhoria da qualidade do processo de ensino - aprendizagem?

Mediante às questões apresentadas, surge a necessidade de se trazer o pensamento de (Day, 1999, p. 98), dada a sua sugestividade ao afirmar que " [...] a avaliação dos professores não deve ser vista como um ataque ao profissionalismo docente, mas sim como uma estratégia de estímulo ao seu desenvolvimento profissional [...]".

No contexto moçambicano, a Resolução n.º 19/2019, aprova o modelo de Ficha de Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente (vide anexo1). Esta ficha apresenta 14 critérios com descrição específica organizados em quatro grupos com percentagem clara referente a cada pontuação. O preenchimento da pontuação depende da ficha de acompanhamento (vide anexo 2), que o avaliador preenche em cada final de trimestre referente a cada etapa lectiva.

Por mais que exista esta ficha com o seu redesdobramento, é necessário entender que, a avaliação, sendo multidimensional, tem que dar conta de aspectos objectivos e subjectivos, formais e informais, técnicos e emocionais. Como afirma Perreira (2011, p. 40), na avaliação do desempenho docente é necessário desmistificar a avaliação pretensamente racional, e considerar a sua dimensão emocional.

Não tão distante, Chaves (2020, p. 30) diz que, é importante entendermos que a existência de uma ficha de avaliação ou instrumento de avaliação precisa seguir normas técnicas e éticas que possam garantir a sua legitimidade, independente de quão moderno esse instrumento seja.

Segundo Bergamini (2010 p. 30), um bom instrumento de avaliação de desempenho pode neutralizar determinadas imperfeições na observação do pessoal, o que distorce a imagem que dele se pode fazer. O maior objectivo da ficha de avaliação de desempenho é detectar aquelas

diferenças individuais de actuação em situação de trabalho. Para isso é necessário ser levado em consideração:

- a) Características de trabalho em si;
- b) Possíveis variações comportamentais que podem ser exibidas ao executá-lo.

O docente avaliado numa perspectiva holística, diagnóstica, formativa, interactiva, que use a sua capacidade de autoavaliação e que beneficie da avaliação dos seus estudantes, dos seus pares e superiores, poderá ter maior consciência dos seus pontos fortes, das suas fraquezas e das oportunidades de se desenvolver, contribuindo assim para a melhoria do seu desempenho e da qualidade institucional no seu todo (Duarte & Bastos, 2016, p. 3).

Existe o reconhecimento de que "o processo de avaliação não é fácil nem confortável, mesmo quando se realizaram negociações intensas, quando se celebraram contratos e quando se asseguraram formas de confidencialidade" (Day, 1999, p. 103)

Como processo educativo, a avaliação tem que possuir um carácter predominantemente formativo, e não restringir-se à simples produção de números, com teor meramente tecnicista e administrativo. "Um processo de avaliação de desempenho, desenvolvido com propósitos formativos, favorecerá a qualidade do ensino e o desenvolvimento profissional do professor, na medida em que valorizará a pessoa e as suas acções" (Alves; Flores; Machado2011 citado por Duarte & Bastos, 2016, p. 3). Este postulado é também realçado por Simião (2000), ao afirmar que:

[...] vem emergindo a assumpção de que a avaliação dos professores deve conter uma função marcadamente formativa, potenciadora do desenvolvimento profissional dos professores e das organizações escolares e, em última instância, da melhoria da qualidade da educação e do ensino (p. 8).

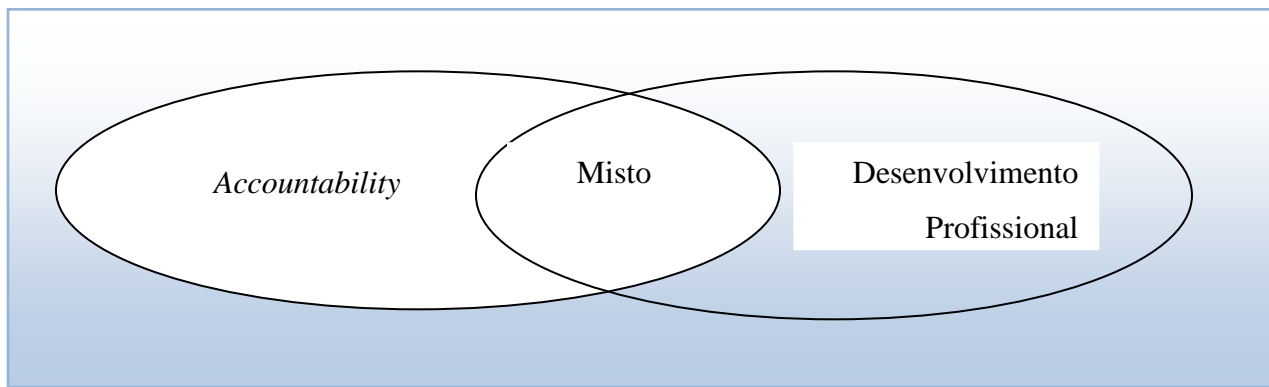
Diante de todo este debate efusivo, é importante deixar caro que, as formas de avaliar o desempenho humano variam de uma organização para outra. Contudo, de forma geral, é uma técnica que todas as organizações podem utilizar para detectarem problemas de supervisão e de coordenação, de adequação e integração da pessoa à organização, de possíveis carências de treinamento, de qualidade de vida no trabalho, entre outros.

2.3.1. Modelos de avaliação do desempenho docente

A avaliação de desempenho pode apresentar vários modelos que diferem de acordo com os pressupostos que estão subjacentes e na forma como são concebidos para concretizar os objectivos a que se propõem. Segundo Graça et al. (2011 *apud* Chaves, 2020, p. 31), tendo em conta a diversidade de contextos de aplicação, existem, fundamentalmente, três modelos de avaliação do desempenho docente:

- a) Modelo da Responsabilização (*Accountability*) – baseado num instrumento que tem como objectivo medir e classificar os desempenhos dos professores actuando numa lógica sumativa e calculista
- b) Modelo do Desenvolvimento Profissional – neste, o foco é a melhoria e o aperfeiçoamento do professor, valorizando o trabalho colaborativo durante o processo, sendo que o resultado da avaliação é apresentado de forma descritiva, destacando os aspectos qualitativos em detrimento dos aspectos quantitativos.
- c) Modelo Misto – como se pode perceber pelo nome, comporta momentos de *accountability* e momentos de desenvolvimento profissional. Na perspectiva esquemática, segue-se a figura a baixo:

Figura número 2: Modelos de avaliação



Fonte: adaptado da (Graça et al., 2011 *apud* Chaves, 2020, p. 31)

Na opinião de Stronge (2010, p. 31), existem muitos sistemas de avaliação de professores que não chegam a concretizar nenhum dos propósitos a que se propõem, considerando que para

uma avaliação de professores ser credível, e estar implementada na rotina das escolas, é necessário “criar um clima construtivo para que o processo ocorra”.

O clima construtivo, a que o autor se refere, será determinante para proporcionar uma avaliação de qualidade” se forem geradas, no seio da organização escolar, determinadas condições que considerou significativas:

Figura número 3: Elementos-chave para uma ADD de qualidade



Fonte: adaptado de (Stronge, 2010 , p. 31)

Do diagrama, Stronge (2010, p.31) considera que na avaliação de desempenho se os três elementos-chave estiverem em sincronia, estão criados os requisitos para uma avaliação de professores com qualidade. O autor considera que a comunicação, em qualquer das etapas do processo de avaliação de desempenho, é crucial, seja a comunicação pública relacionada com a divulgação, clara e transparente, dos elementos decorrentes do processo de avaliação de desempenho, seja a comunicação privada entre os docentes (avaliados e avaliadores) envolvidos.

Reforça a ideia dizendo que, a comunicação deve ser contínua e ao longo de todas as etapas do processo, considerando-a um potencial importante para a concretização dos distintos propósitos da avaliação. O comprometimento organizacional, que passa por existir uma cultura de avaliação nas escolas, é igualmente fundamental. Se houver a aceitação e a anuência de todos – da liderança e dos próprios professores – no que toca ao papel da avaliação do desempenho, na melhoria do ensino e da aprendizagem, a avaliação dos professores pode ser significativa e válida (*Ibidem*, 2010, p.31)

A colaboração na avaliação de professores tem-se revelado um elemento indispensável e deverá ocorrer a vários níveis (Chaves, 2020, p. 32). De acordo com alguns autores, os professores não podem, à partida, ficarem afastados da concepção do sistema de avaliação a que

vão ficar sujeitos, sendo a sua participação activa fundamental e uma “condição *sine qua non*” (Stronge, 2010, p. 34), para reforçar o compromisso com a avaliação.

O que se entende diante do debate supra apresentado é que, a colaboração entre todos os participantes na avaliação, desde a sua concepção, à sua implementação e concretização, é crucial para transmitir confiança e credibilidade no sistema de avaliação. A este propósito, Ventura (2012 *apud* Chaves, 2020, p. 33) acrescenta que “para que a avaliação dos professores tenha qualidade, ela terá de ser percebida maioritariamente como justa e eficaz, baseada no desempenho efectivo, fundamentada numa variedade de elementos de avaliação (...)”.

Na mesma linha do pensamento, Fernandes (2008, p. 33), já tinha considerado essencial a existência de “elementos incontornáveis” a ter em conta aquando da implementação de um sistema de avaliação. Segundo o autor, transparência, rigor, simplicidade, credibilidade, utilidade, participação e ética, são alguns dos elementos que poderão ser considerados como pontos de partida para sustentar a discussão em torno deste assunto.

O que se deve entender nisto tudo é o seguinte, a avaliação de desempenho tem ganho, actualmente, muita relevância por constituir parte de uma estratégia integrada, que pretende alavancar o sucesso das instituições educativas, por via da qualidade da educação e do ensino prestado.

CAPITULO III: METODOLOGIA

No presente capítulo, são apresentados os caminhos através dos quais se precedeu para a realização desta monografia científica. São de extrema importância os pontos referentes ao tipo de pesquisa, método de abordagem, de procedimento, universo e amostra.

2.1 Tipo de pesquisa

Nesta monografia científica privilegiou-se o método qualitativo. Segundo Triviños (1987 *apud* Ciribelli, 2000, p. 28), a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto. O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências. No trabalho, este método permitiu uma inserção profunda do proponente no contexto social e organizacional o que permitiu fazer um estudo profundo e trazer à superfície os problemas que advêm da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional do funcionário professor.

2.2 Método de abordagem

Em relação á abordagem recorreu-se ao método hipotético - dedutivo que, “surge quando as explicações sobre um dado fenômeno não são suficientes para elucidá-lo. A partir disso, são produzidas as hipóteses que, depois de testadas, podem, ou não, ser confirmadas” (Brito, 2009, p. 20). O método supracitado, permitiu elaborar as hipóteses apresentadas no presente trabalho de pesquisa em função do problema de pesquisa, que foram testadas e confirmadas.

2.3 Métodos de procedimentos

2.3.1. Métodos de procedimentos para a recolha e dados

a) Entrevista – técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objectivo de obtenção dos dados que interessam à investigação (Gil, 2008, p. 109).

Em relação a técnica supracitada, foram produzidas as questões de base que ajudaram na sua aplicação. Essas questões são de extrema importância porque, por serem na sua maioria

abertas, garantem ao proponente a possibilidade de ouvir muito sobre o que os professores da Escola Secundária de Chicualcuala tem a dizer sobre o contributo da avaliação do desempenho no seu desenvolvimento profissional. Vide apêndice 1.

b) Pesquisa Bibliográfica - “é uma técnica que procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos” (Manfroi, 2006, p. 10).

Com o método supracitado o pesquisador assumiu uma atitude crítica durante a leitura dos documentos ou livros, buscando delinear com clareza o referencial teórico adoptado, seja na elaboração do plano de trabalho, seja na selecção dos autores que sustentam o trabalho. As citações serão testemunhadas pela apresentação do referencial teórico associado a apresentação das referências bibliográficas após à conclusão e sugestões.

c) Observação – “é uma técnica que serve a todos os tipos de pesquisa, pois trata de uma acção inicial do pesquisador para encontrar seu tema e construir seu objecto de estudo” (Faria, 2009, p. 20).

No trabalho permitiu ao proponente através de pesquisa acção, observar *in loco* o fenómeno em estudo, admitindo a sua dupla modalidade, a directa e indirecta.

2.3.2 Métodos de procedimentos para análise de dados

a) Estatístico matemático – “reúne procedimentos estatísticos ou matemáticos para medir o objectivo pesquisado, é conhecimento também quantitativo, porque os dados são manipulados estatisticamente para confirmar suas relações. Sua principal característica é a frieza e credibilidade dos números” (Müller, 2013, p. 70).

Com o método supracitado, foi possível quantificar os dados do campo, apresenta-los em tabelas e permitir a elaboração de gráficos síntese. Esses gráficos foram interpretados de forma minuciosa para garantir a melhor confiabilidade de dados e gerar uma relação positivista em relação aos dados descritivos.

b) Método Comparativo - Tem como foco comparar vários tipos de grupos, comunidades, instituições e fenómenos sociais, com o objectivo de reconhecer semelhanças ou diferenças nos procedimentos (Dias, 2005 *apud* Müller, 2013, p. 66).

Com o método supracitado, foi possível comparar diversas ideias dos funcionários professores da Escola Secundária de Chicualacuala relacionadas à análise de avaliação do desempenho no seu desenvolvimento profissional. Foi possível encontrar diferenças e semelhanças das suas opiniões determinando dessa forma as possibilidades do proponente tirar as suas ilações.

2.3.3 Métodos de procedimentos para o tratamento de dados

Para o tratamento de dados, recorreu-se ao uso de *software Microsoft Office*, servindo-se sobretudo do pacote *Word* para a digitação da informação e *Excel* para a criação de tabelas e gráficos sintetizando dessa forma as diversas informações que justificam a aplicação dos diferentes métodos escolhidos.

2.4 Universo e amostra

Segundo Lakatos & Marconi (1992, p. 230), “*uma pesquisa só pode ser representativa se a sua amostra for superior ou igual a 5%*”. Reconhecendo esse pressuposto e o tipo de amostra usado, apresenta-se o seguinte quadro descritivo de universo e amostra proporcional:

Tabela número. 1: Distribuição de universo e amostra por sexo

Funcionários da Escola Secundária de Chicualacuala					Sub Tot e total	%	Amostra
Sexo	Pessoal da secretaria	Prof. Simples	Prof. Director	Prof. DAE			
H	3	30	1	3	37	79%	8
M	6	4	0	0	10	21%	2
HM	9	34	1	3	47	100%	10

Fonte: adaptada pelo autor a partir de dados da ESC (2022)

Tomando como base os dados apresentados na tabela, constata-se que, a Escola Secundária de Chicualacuala é constituída por quarenta e sete (47) funcionários dos quais trinta e sete (37) são homens (H) e dez (10) são mulheres (M). Ao se discriminar, admite-se que, dos quarenta e sete (47) funcionários, trinta e oito (38) são professores incluindo a direcção da escola.

Usando – se uma amostra por quotas ou proporcional, que segundo Oliveira (2011, p. 32), “*trata-se de um tipo especial de amostras intencionais onde o pesquisador procura obter uma*

amostra ou um subgrupo que seja similar, sob alguns aspectos, à população”indica-se 10 intervenientes de pesquisa como amostra do universo, distribuídos de seguinte maneira, oito (8) homens (H) dos quais cinco (5) são professores simples e três (3) são membros da direcção (DAE’s) visto que, são eles os responsáveis pela avaliação do corpo docente e duas (2) mulheres (M), todas elas professoras.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo visa apresentar os resultados de pesquisa. Para tal, como forma de garantir uma triangulação sustentável, são categorizadas as respostas em função de tabelas, onde é possível notar-se a discriminação de ambas as partes (direcção da escola e os respectivos colaboradores directos – os professores). Esta separação visou garantir a flexibilidade e fiabilidade na análise sobre o papel da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional docente. Mas antes torna-se urgente fazer uma breve descrição da área de estudo.

4.1 Descrição da área de estudo

A Escola Secundária de Chicualacuala localiza-se no Distrito de Chicualacuala, na Vila Sede do Distrito, Bairro “A” a cerca de 100 metro da Avenida Eduardo Mondlane, entre residência oficial do Administrador do Distrito e praça dos heróis Eduardo Mondlane.

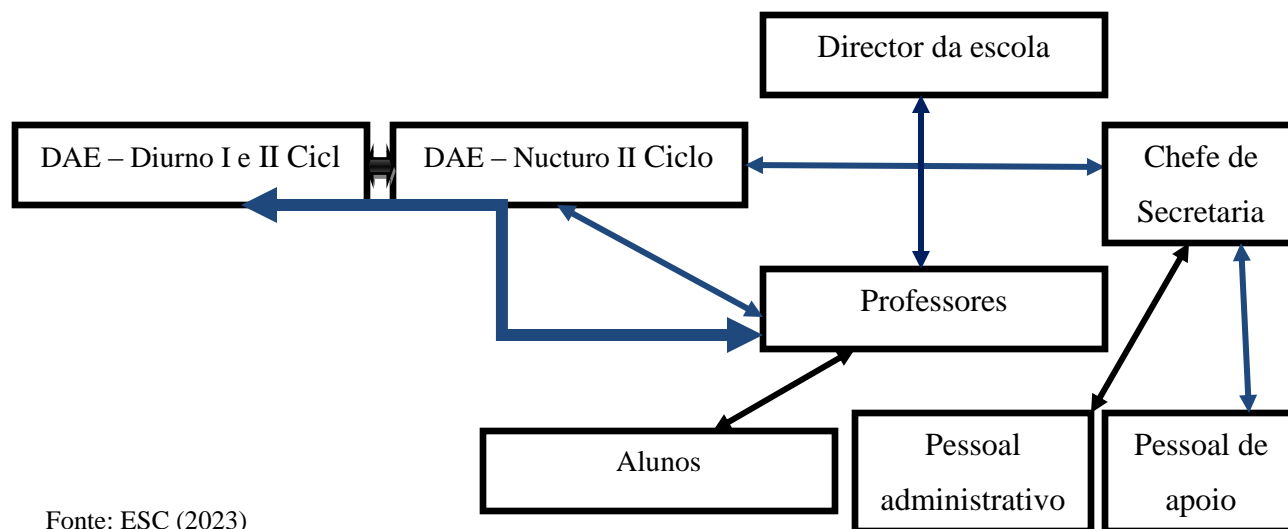
Figura número 4: Escola Secundária de Chicualacuala



Fonte: capturada pelo autor (2023)

A escola possui cinco membros de direcção, sendo um director, um DAE do IIº Ciclo, dois DAE's do Iº Ciclo dos quais, um é do curso nocturno e um é de curso diurno. Para complementar, integra-se também um chefe da secretaria. Em termos de organograma tem-se:

Figura número 2: Organograma da Escola Secundária de Chicualacuala



Fonte: ESC (2023)

Em termos de infra-estruturas, a escola tem quatro (04) blocos de salas de aulas, doze (12) salas de aulas, uma (01) biblioteca, uma (01) sala de informática, dezoito (18) casas de urinários, um (01) bloco administrativo com quatro (04) gabinetes (um do Director da escola e o resto para os DAE's e uma sala dos professores e um armazém.

4.2 Apresentação de dados

4.2.1 Opinião da direcção da escola (DE)

A avaliação do desempenho nas instituições, baseia-se nos instrumentos norteadores, não em uma mera imaginação do avaliador. Questionada a Direcção da Escola sobre instrumento que usa para fazer a avaliação do desempenho dos seus colaboradores professores (Pfs') tem-se as seguintes respostas apresentadas na tabela número 2:

Tabela número 2: Instrumento usado na avaliação do desempenho na ESC

Pergunta	Resposta proposta	Resposta validada				Sub total	Total dos IP's
		DAE - 1	DAE-2	DAE-3	Dir.		
Que instrumento usa para fazer a avaliação do	A. Ficha de Classificação	X	X	X	X	4	
	B. Simples observação	-	-	-	-	0	4

desempenho dos seus colaboradores?	C. Auto classificação	-	-	-	-	0
	D. Oral	-	-	-	-	0

Fonte: adaptado autor dos IP's (2023)

Na opinião do DAE-2 a ficha de classificação é um instrumento já produzido. Dá uma orientação clara, isto é, balizas do que se deve avaliar com base em diversas observações ao longo do tempo lectivo. O que se percebe ainda é que o preenchimento da ficha de classificação não é ao acaso, baseia-se em algumas estratégias tais como mostra a tabela número 3:

Tabela número 3: Estratégias adoptadas para avaliação do desempenho dos Pfs na ESC

Pergunta	Resposta proposta	Resposta validada				Sub total	Total dos IP's
		DAE - 1	DAE-2	DAE-3	Dir.		
Que estratégias adopta para avaliar o desempenho dos seus colaboradores?	A. Assistência das aulas	X	-	X		2	5
	B. Aproveitamento pedagógico	X	-	X	X	3	
	C. Auto classificação	-	-	-	-	0	
	D. Oral	-	-	-	-	0	

Fonte: adaptado autor dos IP's (2023)

Sob ponto de vista dos DAE's – 1³, avaliar o desempenho do professor requer considerar muitas variáveis mas, a assistência às aulas não pode ser deixada de lado porque o desempenho da escola depende deste acompanhamento para poder se justificar as possíveis razões de fracasso ou sucesso. Sem fugir da linha DAE-1,3^{Dir.}, afirmam que, deve se associar ainda ao aproveitamento pedagógico para que em casos de negativo envidar-se esforços com base em estratégias sustentáveis reverter-se o cenário.

É importante referenciar que uma estratégia, independentemente da sua aplicação, só tem significado quando bem direccionada. É neste contexto em que se coloca os critérios a serem considerados fulcrais para determinar uma avaliação positivista do desempenho dos

colaboradores organizacionais. Questionada a direcção da ESC afirma que são muitos, mas a considerar por aqueles apresentados na tabela número 4, desenha a seguinte características:

Tabela número 4: Critérios relevantes para a avaliação do desempenho dos Pf's da ESC

Pergunta	Resposta proposta	Resposta validada				Sub total	Total dos IP's
		DAE - 1	DAE-2	DAE-3	Dir.		
Quais são os critérios que considera relevante para a avaliação do desempenho dos seus colaboradores?	A. Aproveitamento pedagógico	X	-	-	-	1	4
	B. Pontualidade	-	X	-	-	1	
	C. Assiduidade	-	-	X	X	2	
	D. Faltas	-	-	-	-	0	

Fonte: adaptado autor dos IP's (2023)

Diante do parecer deixado na tabela, todos os IP's são unânimes em afirmar que a pontualidade e assiduidade, aproveitamento pedagógico assim como as faltas são factores que mais concorrem para um bom aproveitamento pedagógico, daí que estes são os critérios de base para análise e justificativa da classificação do corpo docente. Por conta disso, é preciso que sejam bem acautelados no seu tratamento. Estes são elementos de base que cada avaliador pode usar para justificar o ser ou não objectivos o seu poder avaliativo em relação aos seus colaboradores directo. Diante disso, questionada a direcção sobre a objectividade é possível ver as seguintes respostas através da tabela número 5:

Tabela número 5: objectividade do avaliador em relação aos Pf's da ESC

Pergunta	Resposta proposta	Resposta validada				Sub total	Total dos IP's
		DAE - 1	DAE-2	DAE-3	Dir.		
4. Considera a sua avaliação objectiva?	A. Sim	X	-	X	X	3	4
	B. Não	-	X	-	-	1	

Fonte: adaptado autor dos IP's (2023)

O DAE-1, ao justificar afirma que é justa porque reflecte a realidade do avaliado obrigando-o a tomar nova postura, isto é, a mudar em relação aos métodos de PEA usados.

Na óptica do DAE-3, é objectiva porque se não considerar pode levar a escola ao colapso quando no final de tudo também como superior hierárquico terá que justificar o porquê da problemática no alcance dos objectivos institucionais.

Questionado se tem havido reclamações tomando em conta a objectividade referida pelos avaliadores, afirmam as seguintes repostas representadas na tabela número 6 a baixo:

Tabela número 6: Reclamações dos subordinados na opinião da direcção

Pergunta	Resposta proposta	Resposta validada				Sub total	Total dos IP's
		DAE - 1	DAE-2	DAE-3	Dir.		
Não tem havido reclamações por conta do modelo de avaliação do desempenho adoptado pela escola?	A. Sim	-	-	-	X	1	4
	B. Não	X	X	X		3	

Fonte: adaptado autor dos IP's (2023)

Segundo ao DAE-1 não tem havido reclamações visto que existe uma ficha de acompanhamento trimestral mas, na óptica de DAE-2 é pelo facto de o modelo proposto pela escola ser compatível aos critérios previamente seleccionados que são de conhecimento de todos. Outrossim, na óptica do Dir., o avaliador não é omnisciente. Reconhecendo tudo o quanto pensam que sabem sobre o nível da reclamação docente, afirma que tudo tem impacta. Mediante á isso, questionada sobre a avaliação desses impactos, a direcção subscreve através da tabela número 7 as seguintes respostas

Tabela número 7: Nível dos impactos de avaliação do desempenho

Pergunta	Resposta proposta	Resposta validada				Sub total	Total dos IP's
		DAE - 1	DAE-2	DAE-3	Dir.		

Quais tem sido os impactos resultantes de avaliação do desempenho dos seus colaboradores	A. Positivos	X	-	-	X	2	4
	B. Negativos						
	C. Razoáveis	-	X	X	-	2	
	D. Nenhuma	-	-	-	-	-	

Fonte: adaptado autor dos IP's (2023)

Tomando as duas variantes, Segundo DAE – 1, o funcionário que tem melhor desempenho é usado como referência e, é galardoado e transmite a sua experiência aos demais nos conselhos e nas jornadas pedagógicas.

Questionada a direcção sobre melhor forma de avaliação do desempenho sem comprometer a qualidade profissional, através da tabela numero 8, a baixo apresentada é possível ter as seguintes ilações:

Tabela número 8: Avaliação do desempenho sem comprometer a qualidade profissional

Pergunta	IP's	Opinião
Como se pode avaliar o desempenho sem comprometer a qualidade profissional do professor?	DAE-1	Perceber que a avaliação não deve prejudicar o profissional, mas ajudar a melhorar em alguns aspectos que esteja a falhar
	DAE - 2	Avaliar o professor de acordo com a sua pratica profissional
	DAE - 3	Respeitar as fases de avaliação em função do seu desempenho e capacidade de justificativa
	Dir.	É preciso juntar o humano e o técnico

Fonte: adaptado autor dos IP's (2023)

4.2.2 Opinião de professores (Pf's)

Toda a acção de tomada de decisão, bem orientada leva a reconhecer o seu valor. Neste caso, o processo de AD por parte dos Pf's apresenta diversas importâncias, onde, através de um número representativos, cada apresenta a sua opinião no quadro número 9 abaixo apresentado, onde se diz:

Tabela número 9: Importância da AD na escola Secundária de Chicualacuala

	IP's	Opinião
Que importância tem a avaliação de desempenho no seu ponto de vista?	Pf1	Ajuda a identificar os pontos que necessitam de melhoria na função do profissional;
	Pf2	Permite com que a escola administre com performance os seus colaboradores com base nos resultados alcançados;
	Pf3	Permite observar, analisar e acompanhar, as performances do funcionário com o objectivo de proporcionar o seu aprimoramento
	Pf4	A avaliação do desempenho ajuda a identificar os pontos de melhoria e evolução profissional
	Pf5	Ajuda o funcionar a melhorar o seu desempenho profissional
	Pf1	Melhora o trabalho do professor, ou seja, permite aos superiores censurar resultados obtidos por um professor em um período específico

Fonte: adaptado pelo autor dos IP's (2023)

Na óptica dos Pf,s tudo o que é organização deve fazer essa avaliação porque, além de melhorar o profissionalismo, é o factor determinante para a eficácia e eficiência na organização. Isto é, permite que os resultados sejam alcançados com tempo adequado e menos esforço. Toda via, deve se reconhecer que este processo não é fácil dado que, quem faz carga consigo um forte subjectivismo. Reconhecendo, questionados os Pf's sobre como olham para AD feita pelos colaboradores, em respostas simples tem-se um domínio na tabela numero 10 a baixo apresentada:

Tabela número. 10: Olhar dos Pf's em relação à AD feita pelos superiores hierárquicos

Pergunta	Resposta proposta	Resposta validada						Sub total	Total dos IP's
		Pf1	Pf2	Pf3	Pf4	Pf5	Pf6		
Como olha para a avaliação de desempenho feita pelos superiores?	a) Ajuda a desenvolver profissionalmente	X	-	X	X	X	X	5	6
	b) Não muda nada na vida profissional	-	X	-	-	-	-	1	
	c) Serve para punir os professores	-	-	-	-	-	-	0	
	d) Tem sido injusta	-	-	-	-	-	-	0	

Fonte: adaptado pelo autor dos IP's (2023)

Diante dos seus posicionamentos expressados na tabela supracitada, cada sustentando a sua posição afirma:

- Pf1 – Ajuda a desenvolver profissionalmente. É com esta avaliação que se vai descobrir as metodologias de trabalho que a organização deve valorizar;
- Pf2 – afirma que não ajuda ao profissional, pois avalia o desempenho do passado e presente. Orienta que deve ser substituído este tipo de avaliação por avaliação do potencial.
- Pf3 – ajuda também na identificação de talentos, averiguar a produtividade dos funcionários
- Pf4 – um superior ao avaliar as competências técnicas e comportamentais do profissional, este ganha espaço para corrigir e contribuir para o desenvolvimento deste profissional
- Pf5 – através dessa avaliação o funcionário olha de forma diferente o seu trabalho.
- Pf6 – ajuda a desenvolver profissionalmente, pois ela é um instrumento, meio ou uma ferramenta para melhorar o trabalho do professor e da escola.

Questionados a postura tomada pelos avaliadores no que diz respeito a neutralidade no processo de avaliação do desempenho, os Pf's apresentas as seguintes respostas resumidas na tabela número 11 a baixo apresentada:

Tabela número 11: parcialidade e imparcialidade na AD dos profissionais da ESC.

Pergunta	Resposta proposta	Resposta validada						Sub total	Total dos IP's
		Pf1	Pf2	Pf3	Pf4	Pf5	Pf6		
Há imparcialidade na avaliação de desempenho?	A. Sim	X	X	-	-	X	-	3	6
	B. Não	-	-	X	X	-	X	3	

Fonte: adaptado pelo autor dos IP's (2023)

Ao justificarem as suas posições em relação à pergunta:

- Pf1 - afirma que, o superior que avalia, ajuíza com neutralidade e dignidade sem favorecer amigos, família, etc.;

- Pf2 – há imparcialidade mas, não regra geral praticada porque por vezes há subjectividades;
- P4 – alguns superiores são imparciais, pois avaliam segundo o vivido ao meio trabalho
- Pf5 – porque não se baseia nas afinidades, mas sim no profissionalismo

A julgar pelas apreciações, questionados os professores, por exemplo o que se olha ao se avaliar o Pf? Na sua maioria subscrevem o resumo apresentado pela tabela número 12 a baixo:

Tabela número 12: Aspectos considerados na avaliação dos Pf's

Pergunta	Resposta proposta	Resposta validada						Sub total	Total dos IP's
		Pf1	Pf2	Pf3	Pf4	Pf5	Pf6		
Quando se avalia professor, olha-se:	A. Para o seu comportamento durante o desenrolar do ano	-	-	X	X	X	X	4	6
	B. Apenas para o aproveitamento	X	X	-	-	-	-	2	

Fonte: adaptado pelo autor dos IP's (2023)

Diante de cada postura,

- Pf1- afirma que por mais que se olhe nas duas variáveis, é o comportamento do professor (relação como os alunos, colegas e participação nas capacitações pedagógicas) que conta mais;
- Pf2- afirma que nunca se deve separar as variáveis indicadas pelas alíneas A e B na avaliação do desempenho
- Pf4 – afirma que, á um professor avalia-se, desde a apresentação física, comportamento, métodos/meios e a forma de interacção com os alunos.

Perguntados, sobre quem reflecte a avaliação do desempenho, a tabela número 13 descreve os seguintes cenários:

Tabela número 13: reflexo da avaliação do desempenho

Pergunta	Resposta proposta	Resposta validada						Sub total	Total dos IP's
		Pf1	Pf2	Pf3	Pf4	Pf5	Pf6		
A avaliação de desempenho reflecte o trabalho de	A. Professores	X	-	-	-	X	-	2	6
	B. gestores							0	
	C. Ambos	-	X	X	X	-	X	4	

Fonte: adaptado pelo autor dos IP's (2023)

Dados que o reflexo de diferentes perspectivas, tornou-se urgente, também compreender se as afinidades poderiam ser consideradas relevantes na avaliação do desempenho ou não. Diante disso, a tabela número 14 descreve-nos o seguinte cenário:

Tabela número 14: Afinidades na avaliação do desempenho

Pergunta	Resposta proposta	Resposta validada						Sub total	Total dos IP's
		Pf1	Pf2	Pf3	Pf4	Pf5	Pf6		
As afinidades são levadas em consideração na hora de avaliar o professor?	A. Sim	-	-	-	-	-	-	0	6
	B. Não	X	X	X	X	X	X	6	

Fonte: adaptado pelo autor dos IP's (2023)

Ao se justificar a opinião da cada interveniente, percebe-se que, segundo

- Pf1 – as igualdades, os sentimentos de afecto, carinho e amizade não devem ser baseados para a avaliação;
- Pf2 – em momento algum deve se colocar afinidades na avaliação do desempenho;
- Pf4 – no âmbito da avaliação á um professor não se pode ter em conta as afinidades, pois isso desvia o melhor julgamento;
- Pf5 – a instituição não é propriedade de alguém, portanto, todos somos tratados de forma igual;

- Pf6 - pois, o objectivo da avaliação é permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar o seu pleno funcionamento.

Sendo que o professor trabalha em função de etapas (trimestres), questionados se a avaliação contemplava todo o ano ou era apenas uma fase, neste caso a ultima, na tabela numero 15, os professores descrevem o seguinte cenário:

Tabela número 15: etapas consideradas relevantes na avaliação do desempenho na ESC

Pergunta	Resposta proposta	Resposta validada						Sub total	Total dos IP's
		Pf1	Pf2	Pf3	Pf4	Pf5	Pf6		
A avaliação leva o ano lectivo como um todo ou apenas os últimos acontecimentos do ano?	Ano lectivo como um todo	X	X	X	X	X	X	6	6
	Últimos acontecimentos do ano	-	-	-	-	-	-	0	

Fonte: adaptado pelo autor dos IP's (2023)

Devido ao elevado grau de subjectividade do processo avaliativo, questionados os Pf's sobre existência de espaço para reclamações, com base na tabela 16 percebe-se as seguintes colocações:

Tabela número 16: Espaço para reclamação

Pergunta	IP's	Opinião
Há espaço para reclamações depois da avaliação de desempenho?	Pf1	Sim, há espaço para reclamação. Porque o avaliador poderá ter avaliado outras questões e ter atribuído nota baixa enquanto o avaliado cumpriu positivamente;
	Pf2	Possivelmente sim, dependendo do tipo de gestão em vigor na instituição;
	Pf3	Sim há espaço para reclamações
	Pf4	Não há reclamações
	Pf5	Sim, o funcionário pode reclamar em caso de injustiças
	Pf6	Sim, há consideração

Fonte: adaptado pelo autor dos IP's (2023)

Diante de diversas situações ligadas ao processo avaliativo, pedindo-se aos Pf's para propor sugestões para que haja sustentabilidade organizacional, a tabela número 17 descreve as seguintes opiniões:

Tabela número 17: Sugestões na óptica dos Pf's para um funcionamento organizacional sustentável

Pergunta	IP's	Opinião
O que os gestores podem fazer para tornar a avaliação de desempenho um instrumento que auxilia o desenvolvimento profissional do professor?	Pf1	Os gestores devem promover com eficácia, actividades que permitam aos seus colaboradores o alcance de qualquer forma os objectivos.
	Pf2	Alterar este tipo de avaliação, iniciar a avaliação do potencial, que são as qualidades latentes do profissional
	Pf3	Os gestores devem ser justos para que cada avaliado saiba quais realmente são os desafios que devem encarar.
	Pf4	Evitar prejudicar os colegas e gerar clima óptimo de gestão
	Pf5	Melhorar o seu trabalho de comunicação clara e que haja limites entre ambos
	Pf6	Não devem ser parcial, devem mostra o equilíbrio no tratamento de cada professor

Fonte: adaptado pelo autor dos IP's (2023)

Pelo facto de saber que as relações internas podem influenciar na AD, ao se perguntar os Pf's , através da tabela número 18 chega-se a seguintes ilações:

Tabela número 18: influencia das relações internas na AD na ESC.

Pergunta	IP's	Opinião
Será que as relações internas influenciam a avaliação de desempenho?	Pf1	Sim, influencia dependendo da sua relação com os colegas, direcção da escola, alunos e outros profissionais da instituição.
	Pf2	Claramente, no âmbito de trabalho há muito disso, o desempenho por si só é capaz de gerar desconforto quando não se atende à uma reclamação
	Pf3	Em alguns casos sim, noutros não
	Pf4	Influenciam na medida em que se as relações entre os colegas não forem boas geram o mau estar e consequentemente fere os objectivos institucionais
	Pf5	Sim, dependendo das condições do ambiente ou clima organizacional
	Pf6	Às vezes isso pode contribuir se o gestor não for competente na tarefa que lhe foi confiado.

Fonte: adaptado pelo autor dos IP's (2023)

Em relação às manifestações, diante da problemática por de trás de avaliação do desempenho, a tabela número 19 descreve-nos o seguinte:

Tabela número 19: manifestações em relação a AD na ESC

Pergunta	IP's	Opinião
Quais tem sido as manifestações dos professores em relação à avaliação do desempenho realizada pelos superiores hierárquicos?	Pf1	Não aceitar assinar as fichas, até que se sintam satisfeitos em relação as injustiças;
	Pf2	Pacíficas, geralmente os professores não contestam, mas não significa que esta tudo bem.
	Pf3	Discutir a parte da injustiça até que se alcance a decisão final
	Pf4	Constitui como um dever de funcionário reclamar o que é do direito, pois nalguns casos o superior hierarquizou uma pontuação abaixo de 14, tendo em conta que o professor reúne requisitos para ter 14, só porque falhou uma vez, e a falha serviu como um cadeado e, daí começam conflitos
	Pf5	Envidar esforços para novas aprendizagens e comportamentos pela melhoria no seu percurso profissional
	Pf6	Satisfação, desmotivação dependendo do seu resultado que tiver na ficha da sua classificação.

Fonte: adaptado pelo autor dos IP's (2023)

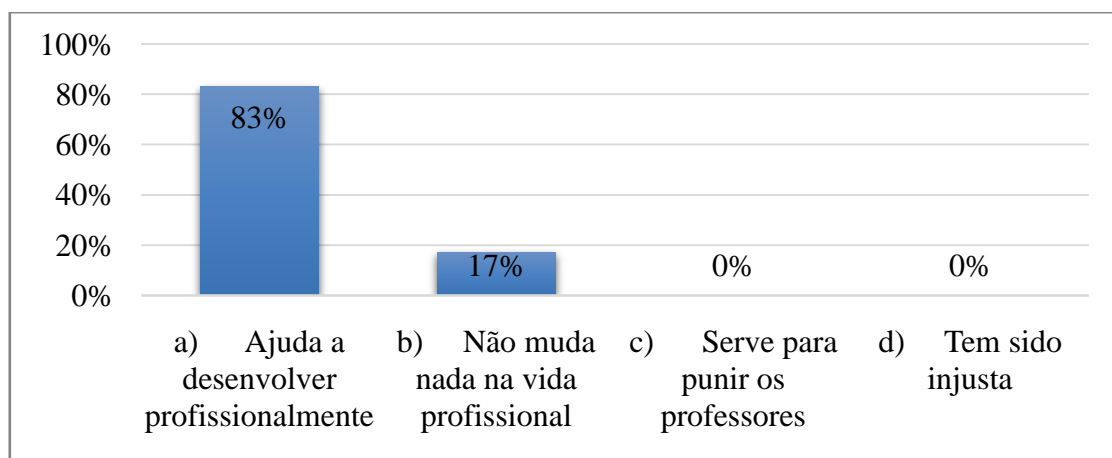
CAPÍTULO V: DISCUSSÃO DE RESULTADOS

No presente capítulo, são analisados e discutidos os resultados. Para tal, confronta-se os resultados colhidos no campo e, associa-se também com a revisão da literatura como mecanismos de garantir a cientificidade do debatido.

5.1 Contributo da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional dos professores da Escola Secundária de Chiculacuala

Com base nos dados colhidos no campo, a avaliação do desempenho contribuí de forma positiva para o desenvolvimento profissional dos professores da nossa unidade em análise. Pensamento aceite por oitenta e três porcentos (83%) dos Pf's contra dezassete porcentos (17%) dos que afirmam ser negativo ao dizerem que nada muda na vida de profissional, como mostra o gráfico número um (1) abaixo apresentado.

Gráfico número 1: Impacto da AD na ESC.



Fonte: adaptado dos IP's pelo autor (2023)

Para o caso dos oitenta e três porcentos (83%) dos Pf's, afirmam que o impacto é positivo porque, ao se avaliar o desempenho do professor, mostra-se em que aspectos se precisa melhorar e, quais são os desafios que a organização tem para com o seus colaboradores no que diz respeito à alguns aspectos técnico-pedagógicos. Outrossim, é com base nessa avaliação que a organização, na óptica do Pf3, consegue identificar talentos, averiguar a produtividade dos funcionários e o seu comprometimento com os objectivos da organização. Identificados os talentos, na óptica da

DAE-1, ajuda através do funcionário que tiver melhor desempenho e galardoado gerar uma retroalimentação e transmitir a sua experiência aos demais nos conselhos e nas jornadas pedagógicas que são fórum imprescindíveis na organização escolar.

Ao se analisar o pensamento apresentado pelo gráfico e entrosado através dos pensamentos dos IP's, percebe-se que, o que são as suas ilações, sobretudo os que vê o positivismo na avaliação do desempenho, não estão distantes das opiniões do Duarte & Bastos (2016, p. 3), ao afirmarem que a avaliação do desempenho tem um papel crucial no desenvolvimento profissional na medida em, que contribui para aprimorar o desempenho individual, colectivo e institucional, identificando as fraquezas e constrangimentos, buscando superá-los, assim como os pontos fortes e sucessos potencializando-os.

Para o caso dos dezassete porcentos (17%), que vê negativismo no processo de avaliação do desempenho na Escola Secundária de Chicualacuala, sustentam as suas colocações olhando no facto de haver na instituição de certa forma um tratamento diferenciado entre os funcionários, tendo como raiz, as injustiças que ocorrem na atribuição dos pontos, a partir da ficha de acompanhamento. Subscrevem os Pf2^Pf5, que as injustiças pode ser observadas na pontualidade, onde se diz que há Pf's pontuais mas, que a tal é observada a partir de entoação do hino nacional, mas que nem todos os professores tem os primeiros tempos todos os dias. Portanto, neste *iten*, os que tem os primeiros tempos saem sacrificados.

Outrossim, no *iten* que diz respeito à assiduidade, nem todos os professores estão a tempo inteiro na escola, mas porque apresentam uma boa percentagem no aproveitamento pedagógico, isso é um factor para pensar-se que eles sejam bons em relação aos outros e ganham a melhor classificação. Associado, importa referenciar na íntegra que o aproveitamento pedagógico também constitui um factor que anula o papel da avaliação do desempenho na medida em que, o bom desempenho em muitos dos casos só pode ser para os que trabalham com as classes sem exame e, os com classes com exame, quase que são crucificados porque, olha-se muitas das vezes aquele aproveitamento ali alcançado dizem os Pf3^Pf1.

A ser o que descrevem os IP's para sustentarem as suas colocações, percebe-se que na ESC há um problema na interpretação do propósito da avaliação do desempenho por parte da direcção da escola, havendo necessidade de os membros do colectivo da direcção determinarem sobre como preencher efectivamente a ficha de acompanhamento, que determina a ficha de

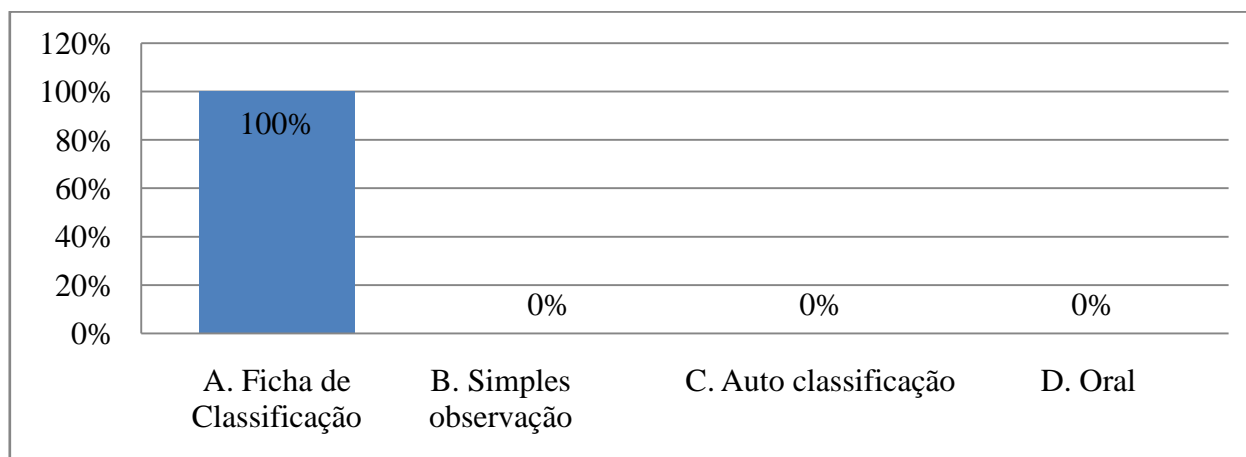
avaliação do desempenho do funcionário para não gerar o descontentamento. Diz Chaves (2020, p. 32), na sua abordagem no processo de avaliação do desempenho que, a colaboração na avaliação de professores tem-se revelado um elemento indispensável e deverá ocorrer a vários níveis, toda via, os professores não podem, à partida, ficar afastados da concepção do sistema de avaliação a que vão ficar sujeitos, sendo a sua participação activa fundamental e uma “condição *sine qua non*” para reforçar o compromisso em relação aos objectivos organizacionais.

A se perceber as variantes supra discutidas, é importante sublinhar que, se houver a aceitação e a anuência de todos – da liderança (d direcção da escola) e dos próprios professores – no que toca ao papel da avaliação do desempenho, na melhoria do ensino e da aprendizagem, a avaliação dos professores pode ser significativa e válida significando por lado, sustentabilidade organizacional porém seja um enorme desafio se verificar nas organizações, mas necessária para a escola secundaria de Chicualacuala.

5.2 Factores que influenciam a avaliação qualitativa do desempenho na ESC

Há vários factores que influenciam na avaliação do desempenho dos profissionais docentes da Escola Secundária de Chiculacuala. Toda via, na opinião do Pf's, afirma-se que, o que não se deve deixar de trás e esta em primeiro lugar no instrumento usado para a avaliação. Nesse contexto, o gráfico número dois (2) abaixo demonstra a variação das respostas em relação ao tipo de instrumento usado:

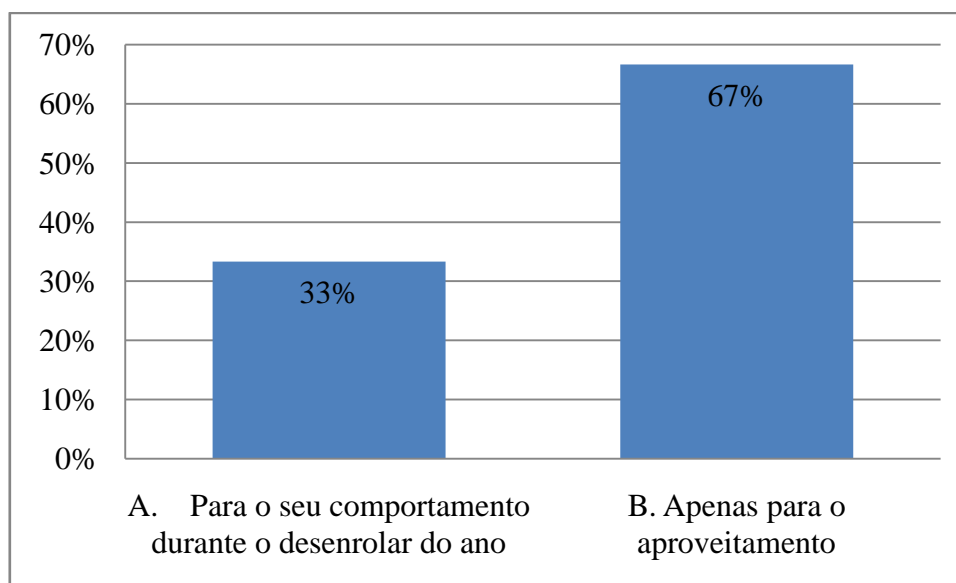
Gráfico número 2: instrumento usado para AD



Fonte: adaptado dos IP's pelo autor (2023)

Ao se observar, nota-se que, na maioria dos IP's afirmam que não importa a pontuação que um Pf tenha. Esta, carece da sua qualidade porque, maior parte do que se preenche deve estar associado aos resultados. Portanto, este instrumento influencia bastante em resultados de qualidade duvidosa em relação à matéria-prima transformada, o aluno. Neste caso, por exemplo, entrega-se 80% ou 90% um reflexo que não condiz com a realidade, sobretudo tratando-se da escola do campo, onde maior parte das competências é um grande desafio para se alcançar. Só para evidenciar, através das opiniões dos Pfs, descreve-se os seguintes cenários através do gráfico número três (3) a baixo indicado:

Gráfico número 3: Variável principal para AD



Fonte: adaptado dos IP's pelo autor (2023)

Como já foi descrito anteriormente, o aproveitamento pedagógico, é a chave que influencia todos os demais itens do instrumento da avaliação do desempenho dos professores. Esquece-se que também a observação de outros aspectos como o comportamento, modo de leccionação a partir das assistências às aulas também são relevante e, não há nada que transporta a maior verdade que aquilo que vemos ao assistir *in loco*, diz o Pf5.

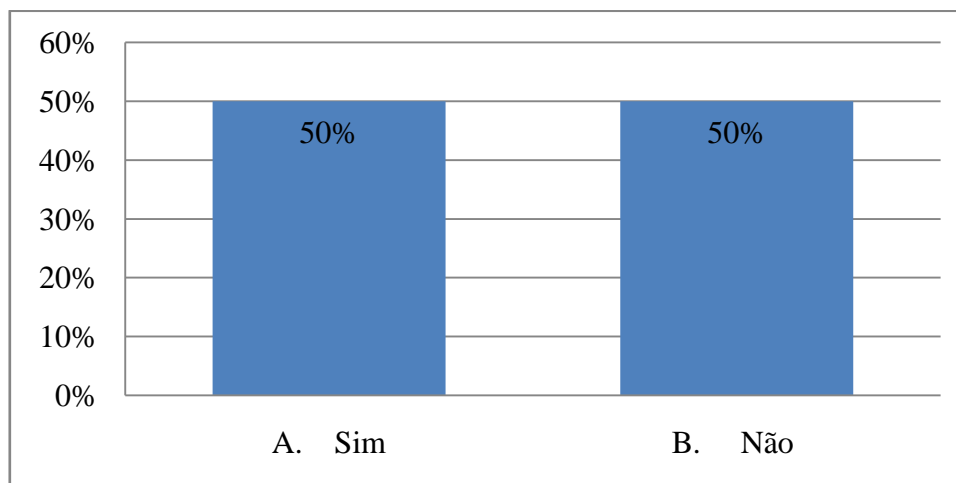
Diante do factor a se discutir é imprescindível que, se busque uma sustentabilidade na contextualização do que se considera avaliação do desempenho. Isto porque na actualidade com a marginalização do processo educativo, também fica marginal o avaliado positivamente

funcionário por questões quantitativas, isto é, maior aproveitamento pedagógico mas, sem real reflexo em termos qualitativo, porque o seu formado ou o formado da organização não compete no quadro externo dada a tamanha fragilidade criada pela organização.

Ao nos sustentarmos do pensamento de Stronge (2010 , p. 31), podemos dizer que, existe o sistema de avaliação de professores na escola Secundaria de Chiculacuala que não chega a concretizar nenhum dos propósitos a que se propõem a não ser apenas números para ludibriar ainda o próprio sistema e usuários, considerando que para uma avaliação de professores ser credível, e estar implementada na rotina das escolas, é necessário “criar um clima construtivo” subjacente na comunicação (clara e transparente), comportamento organizacional e colaboração.

O outro factor crucial a se considerar é a postura dos avaliadores. E lógicos que, quando questionados os membros do colectivo da direcção sobre a postura do avaliador afirmaram em 100% que são imparciais, isto é tratam todos de igual maneira. Mas, ao se analisar as respostas dos Pf's nota-se uma divergência que determina um empate como mostra o gráfico número quatro (4) a baixo indicado:

Gráfico número. 4: imparcialidade do avaliador do Desempenho na ESC.



Fonte: adaptado dos IP's pelo autor (2023)

Ao se observar os resultados do gráfico, nota-se que 50% dos Pf's afirmam que há imparcialidade, igual percentagem diz o contrário, não há imparcialidade. Neste contexto, os Pf's afirmam que tomar partido no acto de avaliar os seus colaboradores é muito perigoso para o

desenvolvimento institucional, sobretudo tratando-se de organização educacional. Afirmam ainda neste contexto que, o ano 2022 foi a prova viva dessa realidade. Maior parte dos favorecidos tiveram o pior aproveitamento pedagógico da história da escola nas classes com exames dado que relaxam e acomodam-se. Foram atribuindo notas positivas nos trimestres antecedes ao de exames, foram levados os alunos sem competências exigidas ao exame e, dada a pressão da supervisão e inspecção dos exames não houve manobras. Neste caso, porque foram acumulando pontos superiores nos trimestres anteriores, mesmo assim por mais que não tenhamos sido bem afectados, perceberam que em muitos dos casos eles ainda precisam questionar o seu desempenho profissional. Ser amigo do chefe não deve significar de modo algum a morte do saber profissional do professor.

No caso em debate, por um lado depreende-se que, do que se diz, os avaliadores de desempenho matam o saber profissional à medida que atentar para o que as professores produzem, ou seja, para o resultado em si, e não mais a forma com que atingem o resultado em questão, isto é, os Pfs, amigos da direcção fazerem o que tem que ser feito, apresentando consequentemente o resultado esperado”

Questionada essa metodologia, Bergamini (2010, p. 34), mostra que a tendência actual é tentar conciliar essas duas orientações na formulação de um sistema de avaliação de desempenho humano para as organizações, em função de contextos específicos. Outrossim o trabalho não precisa de ser simplesmente eficaz, precisa também de ser eficiente, isto é, o Pf, também deve preocupar-se em fazer as coisas bem-feitas, obedecendo ao sentido de perfeição e correcção no exercício de uma actividade.

6. CONCLUSÃO E SUGESTÕES

6.1 Conclusão

Feito o trabalho, constatou-se que a avaliação de desempenho na Escola Secundária de Chicualacuala desempenha um papel muito preponderante tanto para o professor assim com para a instituição. Essa importância reside no facto que permitir que os profissionais consigam perceber a sua evolução, isto é, se estão trabalhando como deve ser enquanto profissionais ou não na instituição. É com base nesta avaliação do desempenho, que retroalimentam o seu performance e conseguem alcançar os objectivos desejados pela instituição. Permite ainda, que se trace as estratégias para a melhoria dos funcionários pela instituição, onde para tal, recorre-se na íntegra às jornadas pedagógicas como base de troca de experiência entre os funcionários com problemática no seu desempenho.

Respeitando o pressuposto supra apresentado, fica aprovada a hipótese principal representada por H0, segundo a qual, a avaliação do desempenho tem um impacto positivo no desenvolvimento profissional dos professores da Escola Secundária de Chicualacuala na medida em que, o professor usa as classificações dadas para melhorar aquilo que é a sua performance no seu local de trabalho e em particular na sala de aulas e conseqüentemente garantir o desenvolvimento organizacional. Por outro lado, nega-se a hipótese secundária representado por H1, segundo a qual, a avaliação do desempenho tem um impacto negativo no desenvolvimento profissional dos funcionários, visto que o professor olha para a classificação como um instrumento de carácter punitivo que só se focaliza nos aspectos negativos da sua vida profissional a partir de um dado período de tempo.

Nega-se também a hipótese terciária representada por H3, que afirma que, a avaliação de desempenho não tem nenhum impacto sobre o desenvolvimento profissional do professor, uma vez que esta avaliação não traz nenhuma diferença para a vida profissional do professor pois com ou sem esta avaliação nada muda por ela ser subjectiva dado que reflecte a característica do avaliador. Mas, Importa frisar em relação esta hipótese, não se nega 100% porque há ecos durante o debate apresentados por alguns professores, facto que nos leva a trazer algumas sugestões com vista a contornar esta situação.

6.2 Sugestões

Tomando em consideração que o processo de avaliação de desempenho evolui duas partes principais e relação a uma organização, tratando-se da Escola Secundaria de Chicualacula, desenvolve-se duas categorias:

a) Sugestões para a direcção da escola (DAE's e Director da escola)

A direcção da escola deve se dar tempo para rever as estratégias que podem ser relevantes e pertinentes a considerar para o acompanhamento e consequentemente avaliar o desempenho dos professores para evitar entraves ou discussões quando lhes são apresentados os resultados do seu trabalho ao longo do ano.

Assistir as aulas frequentemente e, não depender do que se sabe do passado do processo do seu saber profissional porque isto é temporal, podemos ser bons hoje num dado conteúdo que nos leva a uma classificação, da mesma forma que podemos não nos dar bem noutro conteúdo que também nos leva a uma classificação. Entretanto, nunca se deve avaliar com base no que se viu num dado ano, mas sim pelo que se vive nessa temporada

Evitar considerar apenas um período para classificar alguns professores como tem acontecido conforme fora dito ao longo da apresentação e discussão de resultados. Isto é, não sacrificar apenas os professores de classes com exame dado que é provável que mesmo os resultados apresentados pelos professores de classes sem exame não tenham significado nem para a escola assim como para o aluno.

Ser neutro no processo de avaliação para que os resultados alcançados tenham um verdadeiro valor pedagógico e reflecta realmente na avaliação do desempenho do professor.

b) Sugestões para os professores

Encarar a avaliação como uma etapa ou processo de construção para o desenvolvimento do verdadeiro saber profissional.

Criar inovações no seu saber profissional como uma das estratégias de gerar dinâmica no seu saber profissional e determinar eficácia e eficiência no processo laboral.

7. Referências bibliográficas

- Bergamini, C. W. (2010). *Avaliação de desempenho humano na*. São Paulo: Atlas.
- Brito, A. E. (2009). *Fundamentos Teóricos-Metodológico da Pesquisa I*. Piauí: Universidade Federal do Piauí (UFPI).
- Carvalho, R. (2012). *Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente: Necessidades formativas dos professores com funções de avaliadores*. Coimbra: Instituto Superior de Educação e Ciências.
- Chaves, M. d. (2020). *A Avaliação do Desempenho Docente (Im) Possibilidades de Desenvolvimento Profissional Estudo de caso numa Escola Secundária*. Madeira: Universidade da Madeira.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas* (3a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- _____. (2010). *Iniciação à Administração de recursos humanos*. São Paulo : Manole.
- Ciribelli, M. C. (2000). *Projecto de pesquisa: um instrumental da pesquisa científica*. Rio de Janeiro: 7Letras.
- Coelho, D. (2013). *Recursos Humanos - Avaliação de Desempenho*. Pernambuco: Ministério de Educação.
- Day, C. (1999). *Avaliação do desempenho profissional dos professores*. Porto: Porto Editora.
- Duarte, S. M., & Bastos, J. N. (2016). *Trajectória e desafios da avaliação do desempenho docente: o caso da Universidade Pedagógica de Moçambique*. Curitiba: R. Transmutare.
- Faria, M. A. (2009). *Directrizes para a Elaboração de Trabalhos académicos*. São Paulo: USP.
- Fernandes, D. (2008). *Avaliação do desempenho Docente: Desafios, problemas e oportunidades*. Lisboa: Texto Editores.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Graça, A. (2011). *Avaliação do desempenho docente – Um guia para a acção*. Lisboa: S.A.

- Ketele, J. d. (2010). *A avaliação do desenvolvimento profissional dos professores: postura de controlo ou postura de reconhecimento?* São Paulo: Areal Editores.
- Lakatos, M. E., & Marconi, M. d. (1992). *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas S.A.
- Manfroi, J. (2006). *Métodos e Técnicas de Pesquisa*. Campo Grande: UCDB/EAD.
- Manheia, A. C. (2007). *Avaliação comparativa do desempenho dos professores de Física no ensino secundário Geral (ESG) - Cidade de Maputo*. Maputo : UEM.
- Müller, A. J. (2013). *Metodologia científica*. Indaial: Uniasselvi.
- Oliveira, F. J. (2022). *O (Des) Contributo do Actual Sistema de Avaliação de Desempenho Docente no Desenvolvimento Profissional*. Porto: Politécnica de Porto - Escola superior de Educação.
- Oliveira, M. F. (2011). *Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração*. Goiás: Universidade Federal de Goiás.
- Perreira, I. (2011). *Quanto vale o que fazemos: práticas de avaliação de desempenho*. Famalicão: De Facto Editores.
- Pontes, B. R. (2010). *Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objectivos, competências equipes*. São Paulo: LTr.
- Simão, G. (2000). *A avaliação do desempenho docente: contributos para uma análise crítica*. Lisboa: Texto Editora.
- Sobrinho, J. (2004). *Avaliação ética e política em função da educação como direito público ou como mercadoria?* Campinas: Educ. Soc.
- Stronge, J. (2010). *O que funciona, de facto, na avaliação de professores: breves considerações*. Porto: Areal Editores.

6. APÊNDICE

Guião de entrevista destinado à direcção da escola

O presente guião de entrevista enquadra-se no levantamento de dados de pesquisa no âmbito do término de curso de Licenciatura em Gestão de Recursos humanos. As opiniões deixadas serão tratadas com rigor em função das opiniões dos entrevistados e garante-se a protecção do interveniente por não identificação do nome, mas sim pela codificação que será introduzida no momento de tratamento de dados.

1. Que instrumento usa para fazer a avaliação do desempenho dos seus colaboradores?

A. Ficha de Classificação B. Simples observação C. Auto classificação oral
Justifica a tua escolha e tece outras opiniões relacionadas à pergunta se possível

2. Que estratégias adopta para avaliar o desempenho dos seus colaboradores?

A. Assistência das aulas B. Aproveitamento pedagógico C. Auto classificação oral
Justifica a tua escolha e tece outras opiniões relacionadas à pergunta se possível

3. Quais são os critérios que considera relevante para a avaliação do desempenho dos seus colaboradores?

A. Aproveitamento pedagógico B. Pontualidade e assiduidade C. Faltas
Justifica a tua escolha e tece outras opiniões relacionadas à pergunta se possível

4. Considera a sua avaliação objectiva?

A. Sim Não
Justifica a tua resposta?

5. Não tem havido reclamações por conta do modelo de avaliação do desempenho adoptado pela escola?

A. Sim Não
Justifica a tua resposta?

6. Quais tem sido os impactos resultantes de avaliação do desempenho dos seus colaboradores

A. Positivos B. Negativos C. Rasúveis D. Nenhum
No caso de impactos positivos ou negativos, quais são os exemplos concretos?

7. Como se pode avaliar o desempenho sem se comprometer a qualidade profissional do professor?

Obrigado pela atenção

Guião de entrevista para os professores

O presente guião de entrevista enquadra-se no levantamento de dados de pesquisa no âmbito do término de curso de Licenciatura em Gestão de Recursos humanos. As opiniões deixadas serão tratadas com rigor em função das opiniões dos entrevistados e garante-se a protecção do interveniente por não identificação do nome, mas sim pela codificação que será introduzida no momento de tratamento de dados.

A. Que importância tem a avaliação de desempenho no seu ponto de vista?

B. Como olha para a avaliação de desempenho feita pelos seus superiores?

- e) Ajuda a desenvolver profissionalmente
- f) Não muda nada na vida profissional
- g) Serve para punir os professores
- h) Tem sido injusta

Justifica a tua escolha e tece outras opiniões relacionadas à pergunta se possível

C. Há imparcialidade na avaliação de desempenho?

A. Sim B. Não

Justifica a tua escolha e tece outras opiniões relacionadas à pergunta se possível

D. Quando se avalia o professor, olha-se:

- a) Para o seu comportamento durante o desenrolar do ano
- b) Apenas para o aproveitamento

Justifica a tua escolha e tece outras opiniões relacionadas à pergunta se possível

E. A avaliação de desempenho reflecte o trabalho de:

- a) Professores estores c) ambos

F. As afinidades são levadas em consideração na hora de avaliar o professor?

A. Sim B. Não

Justifica a tua escolha e tece outras opiniões relacionadas à pergunta se possível

G. A avaliação leva em consideração o ano lectivo como um todo ou apenas os últimos acontecimentos do ano?

H. Há espaço para reclamações depois da avaliação de desempenho?

I. O que os gestores podem fazer para tornar a avaliação de desempenho um instrumento que auxilia o desenvolvimento profissional do professor?

J. Será que as relações internas influenciam a avaliação de desempenho?

11. Quais tem sido as manifestações dos professores em relação à avaliação do desempenho realizada pelos superiores hierárquicos?

Obrigado pela atenção