



Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

Monografia

Percepções dos Professores sobre a Avaliação do Desempenho no contexto de Covid-19: Um estudo de Caso da Escola Secundária de Liberdade- (província de Maputo), 2021

Sandra José Sitóe Samboco

Maputo, Maio de 2023



Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

“Percepções dos professores sobre a avaliação do desempenho no contexto de
Covid-19: Caso da Escola Secundária de Liberdade”

Monografia a ser apresentada no Departamento de
Organização e Gestão da Educação sob orientação
do dr. Clódio Guambe como requisito para obtenção
do grau de Licenciatura.

Sandra José Sitóe Samboco

Maputo, Maio de 2023

Percepções dos professores sobre a avaliação do desempenho no contexto de Covid-19: Caso da Escola Secundária de Liberdade

Comité de Júri

O Presidente

O Supervisor

O Oponente

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro por minha honra que este trabalho de monografia nunca foi apresentado, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau ou num outro âmbito e que constitui o resultado da minha investigação, estando no texto e nas referências às fontes utilizadas.

Sandra José Sitóe Samboco

Maputo, Maio de 2023

DEDICATÓRIA

Dedico o trabalho a minha família principalmente, aos meus filhos que me deram consolo sempre que eu precisei nos momentos difíceis. Eles são os meus verdadeiros heróis.

À minha amiga querida Alice Mahumane que sempre esteve ao meu lado, que acompanhou meus momentos difíceis, de angústia, solidão amparo e consolo.

Para os meus irmãos e familiares que sentiram a minha ausência durante a formação e por ter suportado a caminhada toda.

O meu muito obrigada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus que iluminou o meu caminho durante a formação. Me concedeu vida e coragem para questionar realidades e propor sempre um novo mundo de possibilidade por ser essencial em minha vida, autor de meu destino, meu guia, socorro e presente na hora da angústia. Ao meu pai José Fabião Siteo em (memória), minha mãe Nosta Alberto Mapsanganhe, lhes agradeço por me terem gerado e pelos ensinamentos.

Agradeço também ao meu esposo, Gilberto Samuel Samboco de maneira especial os meus pensamentos foi os pensamentos dele que me levaram a busca de conhecimento.

Aos meus filhos Victória, Inácio, Stela, Felizardo e as minhas caçulas gémeas Olga e Sandra que sempre me deram força e apoio. Obrigado pelo carinho e paciência que tiveram com mãe e por terem capacidade de me trazer paz na correria de cada semestre. Vos amo tanto!

Ao meu supervisor dr. Clódio Guambe, pelo tempo dedicado a este trabalho desde a elaboração do projecto e concretização da monografia. E a todos docentes do curso de Organização e Gestão da Educação, que foram importantes na minha formação e por terem acompanhado o meu crescimento académico.

Agradeço aos gestores e professores da Escola Secundária de Liberdade por me terem concedido informações inerentes a pesquisa.

À minha amiga Alice, que na alegria, tristeza e dores partilhadas e consoladas.

A todos aqueles que de alguma forma estiveram e estão próximos de mim, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena meus melhores e maiores presentes. Hoje estou colhendo os frutos do nosso empenho! Esta vitória é muito mais sua do que minha.

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 - Acompanhamento no desempenho profissional..... | 26 |
| Gráfico 2 - Atribuição de distinções, prêmios e ou penalizações..... | 27 |
| Gráfico 3 - Indicador pontualidade..... | 28 |
| Gráfico 4 -Mudança de carreira e categoria em resultado da mudança de desempenho | 29 |
| Gráfico 5 - Sobre o aumento salarial como benefício da avaliação de desempenho | 30 |
| Gráfico 6 - Nomeação a cargos de chefia como resultado da avaliação de desempenho | 31 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----------|
| <i>Tabela 1 - Amostra dos gestores escolares.....</i> | <i>24</i> |
| <i>Tabela 2 - - Caracterização da amostra de professores.....</i> | <i>24</i> |

LISTA DE SIGLAS

| | |
|----------------|---|
| AD | Avaliação de desempenho |
| AVA | Ambientes Virtuais de Aprendizagem |
| EGFAE | Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado |
| FACED | Faculdade de Educação |
| OGED | Organização e Gestão da Educação |
| SIGEDAP | Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública |
| TIC | Tecnologias de Informação e Comunicação |
| UEM | Universidade Eduardo Mondlane |

RESUMO

O presente trabalho tem como tema: Percepções dos Professores sobre a Avaliação do Desempenho no contexto de Covid-19: Um estudo de Caso da Escola Secundária de Liberdade. O mesmo resulta de um estudo realizado no período da pandemia de Covid-19 que afectou o sector educacional moçambicano em todos níveis. Quer os processos pedagógicos quer administrativos foram reorganizados em resposta à exigência do Covid-19. O presente trabalho procurou analisar o processo de avaliação de desempenho dos professores na Escola Secundária de Liberdade durante a pandemia de Covid-19. Especificamente, o trabalho procurou identificar os métodos e procedimentos utilizados na avaliação do desempenho dos professores da Escola Secundária de Liberdade durante a pandemia de Covid-19; Descrever o decurso do processo de avaliação de desempenho na Escola Secundária de Liberdade durante a pandemia de Covid-19 e Discutir as percepções dos professores relativamente ao processo da avaliação de desempenho na Escola Secundária de Liberdade durante a pandemia de Covid-19. Para a sua elaboração, foi adoptada a combinação da abordagem qualitativa-quantitativa, com recurso a entrevista semi-estruturada e questionário como técnica de recolha de dados. Quanto à amostra é de 16 elementos, sendo 15 professores e 1 gestor. Para a sua selecção, recorreu-se a amostragem por conveniência. Os resultados do estudo indicam que o método e procedimentos utilizados na escola é o da Escala Gráfica, que é composto por indicadores como pontualidade, assiduidade, cumprimento de normas e cumprimento de prazos. Os resultados do estudo mostram que, regra geral a avaliação de desempenho tem contribuído para identificação e correcção de fraquezas na leccionação, com impacto directo na premiação dos melhores professores, mas não concordam que tenha influência no aumento salarial, nomeação a cargos de chefia e mudanças de categoria e carreira. Em suma, apesar da Covid-19 ter mudado a forma de trabalho dos professores, o processo de avaliação de desempenho não sofreu qualquer alteração, uma vez que ela continuou a observar os ditames do Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública.

Palavras-chaves: Gestão dos Recursos Humanos; Avaliação do desempenho e Covid-19.

Índice

| | |
|---|-----|
| DECLARAÇÃO DE HONRA..... | i |
| DEDICATÓRIA | ii |
| AGRADECIMENTOS | iii |
| LISTA DE GRÁFICOS | iv |
| LISTA DE TABELAS | v |
| LISTA DE SIGLAS | vi |
| RESUMO..... | vii |
| CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 Contextualização..... | 1 |
| 1.2 Problema | 2 |
| 1.3 Objectivos | 4 |
| 1.3.1 Objectivo Geral..... | 4 |
| 1.3.2 Objectivos Específicos | 4 |
| 1.4. Perguntas de Pesquisa | 4 |
| 1.5. Justificativa | 4 |
| CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA | 6 |
| 2.1 Definição de conceitos | 6 |
| 2.1.1 Gestão de recursos humanos | 6 |
| 2.1.2 Avaliação do desempenho | 6 |
| 2.1.3 Covid-19 | 7 |
| 2.2 Avaliação do desempenho do professor..... | 7 |
| 2.3 Objectivos da avaliação do desempenho..... | 10 |
| 2.4 Critérios de avaliação do desempenho do professor | 11 |
| 2.5 Métodos de Avaliação de Desempenho | 12 |
| 2.6 Indicadores da avaliação de desempenho | 13 |
| 2.7 Métodos de avaliação de desempenho | 14 |
| 2.7.1. Método da Escala Gráfica | 14 |
| 2.7.2. Método da Escolha Forçada..... | 14 |

| | |
|---|-----------|
| 2.7.3. Método de Auto-Avaliação..... | 15 |
| 2.7.4. Método de pesquisa de campo | 15 |
| 2.7.5. Método dos incidentes críticos..... | 15 |
| 2.7.6. Método de comparação aos pares | 15 |
| 2.7.7. Método de frases descritivas | 15 |
| 2.7.8. Método Misto..... | 16 |
| 2.8 Fases da avaliação de desempenho dos professores..... | 16 |
| 2.9 Avaliação de desempenho dos professores em Moçambique | 16 |
| 2.10 Avaliação do desempenho de professores no contexto de COVID-19 | 19 |
| CAPÍTULO III: METODOLOGIA | 21 |
| 3.1 Descrição do local do estudo..... | 21 |
| 3.2 Classificação da pesquisa..... | 21 |
| 3.3 Métodos de pesquisa | 22 |
| 3.4 Recolha e análise de dados..... | 23 |
| 3.4.1 Entrevista semi-estruturada..... | 23 |
| 3.5. População e amostra e técnica de amostragem | 23 |
| 3.6. Técnicas de análise e tratamento dos dados | 25 |
| 3.7. Questões éticas..... | 25 |
| CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS | 26 |
| 4.1.1 Resultados do inquérito sobre as percepções dos professores relativos a avaliação do desempenho profissional..... | 26 |
| 4.1.2 Resultados da entrevista feita ao gestor da Escola Secundária da Liberdade..... | 32 |
| CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E SUGESTÕES..... | 34 |
| 5.1 Conclusão..... | 34 |
| 5.2 Sugestões | 35 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 36 |
| APÊNDICES..... | 42 |
| Apêndice 1: QUESTIONÁRIO | 43 |
| Apêndice 2: Guião de entrevista | 46 |
| ANEXO | 47 |
| | 48 |

CAPÍTULO I:

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A avaliação é uma prática complexa que admite distintas abordagens, tendo em conta os propósitos que se pretende atingir. Pode ter o sentido de uma medida, análise ou descrição para conhecer e melhorar determinada situação, ou pode ser um acto pelo qual se formula um juízo de valor ou se toma uma decisão sobre algo. No entanto, subjacente à avaliação está “sempre uma construção feita por seres humanos e, por isso, estará sempre fortemente relacionada com a experiência pessoal de cada um” (Fernandes, 2008).

De acordo com Tinôco e Gondim (2003) o processo de avaliação de desempenho é uma oportunidade para o funcionário trilhar o caminho do auto-desenvolvimento, sendo uma questão mais de atitude do que de técnica. Deve prover às pessoas maior entendimento, espontaneidade e autenticidade; maior valorização dos pontos fortes de cada um, como redutos de força e sinergia humana para o trabalho.

Em coerência com o autor acima, Bergamini e Beraldo (1988) afirmam que avaliar o desempenho dos funcionários no trabalho implica em conhecer a dinâmica comportamental de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas acções se passam.

No que toca ao pessoal docente, Ovando e Ramirez (2007) referem que a avaliação de desempenho enquanto poderosa ferramenta de gestão de pessoas pode contribuir para o desenvolvimento dos professores, para a concretização dos objectivos estratégicos das escolas e para a melhoria da qualidade da educação. A avaliação de desempenho fornece elementos essenciais que podem contribuir para a melhoria da definição das funções, o ajuste da formação às necessidades de cada

professor, a abertura de oportunidades de carreira de acordo com as potencialidades demonstradas por cada um e para a valorização das contribuições individuais para a equipa.

Relativamente à estrutura o trabalho, de referir que possui 5 capítulos, sendo que o primeiro é referente a introdução. Nele aborda-se sobre a contextualização do tema, problema de pesquisa, objectivos do trabalho, hipóteses e justificativa do trabalho.

O segundo capítulo diz respeito a revisão da literatura. O capítulo inicia com definição de conceitos (Avaliação; Desempenho; Avaliação do desempenho e Avaliação do desempenho do professor), segue a descrição dos Objectivos da avaliação do desempenho, Critérios de avaliação do desempenho do professor, Métodos de Avaliação de Desempenho, indicadores da avaliação de desempenho; Métodos de avaliação de desempenho; Fases da avaliação de desempenho dos professores e Avaliação de desempenho dos professores em Moçambique e Avaliação do desempenho de professores no contexto de COVID-19.

O terceiro capítulo é referente a metodologia. Neste capítulo é apresentado a descrição do local do estudo; Tipo de pesquisa; Instrumentos de recolha de dados; População e amostra e Técnicas de análise e tratamento dos dados e aspectos éticos obedecidos na condução da pesquisa. Por último, apresenta-se V Capítulo que é relativo à conclusão e sugestões do estudo.

1.2 Problema

A avaliação de desempenho dos professores é uma das temáticas que merece especial atenção no campo da educação, uma vez que constitui uma das ferramentas mais importantes de gestão dos recursos humanos nas organizações e que a mesma se tem afigurado como estratégia promotora do desenvolvimento profissional dos professores, principalmente para os professores em início de carreira (Toscano, 2012).

Tachizawa, Fererira e Fortuna (2015) ao abordarem este tema, destacam que a avaliação de desempenho possui os objectivos que incluem promoções; Incentivo salarial ao bom desempenho; estímulo a maior produtividade e decisões sobre transferências, dispensas e progressão/ascensão funcional.

Marques (2011) refere que a falta da compreensão do processo de avaliação de desempenho pode desmotivar e criar um clima de desconforto e desequilíbrio institucional. Na mesma linha de pensamento, Bergamini e Bernardo (1988) afirma que a falta de recompensa pode desmotivar o indivíduo que é objecto da avaliação e isso percepçiona todo sistema de avaliação, desde a fixação de objectivos, acompanhamento, feedback até ao impacto na recompensa.

Em Moçambique, existe um instrumento utilizado para a avaliação do desempenho dos professores. O mesmo designa-se Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública, (SGDAP) e permite a efectiva avaliação de todos os docentes, com o objectivo de identificar, promover e premiar o mérito e valorizar a actividade lectiva. Este sistema, representa um passo decisivo na melhoria da qualidade da escola pública, do serviço educativo e na valorização da profissão docente, através da imposição de critérios de exigência, (Decreto-lei n°75/2010).

Apesar de SGDAP ter trazido um clima de exigência, mérito e de transparência na prestação dos serviços, identificando desequilíbrios funcionais, deficiências organizacionais e responsabilizando os dirigentes, funcionários e agentes do Estado na sua acção como servidores do Estado e do cidadão, os estudos feitos por Marques (2011) com objectivo de compreender como o processo de avaliação de desempenho ocorre nas escolas e como é percebido pelos professores, mostram que há diferença nas ideias dos professores em relação ao processo de avaliação de desempenho e as dimensões da avaliação.

Tomando como estudo de caso, a Escola Secundária de Liberdade realizou-se um estudo exploratório e soube-se que ao Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública, (SIGEDAP) não possui qualquer disposição que indica como deve ser feita a avaliação de desempenho em tempos de crise, a exemplo da Covid-19. Neste contexto, formulou-se a seguinte pergunta de partida:

De que forma ocorreu a avaliação do desempenho dos professores na Escola Secundária de Liberdade durante a pandemia de Covid-19?

1.3 Objectivos

1.3.1 Objectivo Geral

- ✓ Analisar a percepção de avaliação de desempenho dos professores na Escola Secundária de Liberdade durante a pandemia de Covid-19.

1.3.2 Objectivos Específicos

- ✓ Identificar os métodos e procedimentos utilizados na avaliação do desempenho dos professores da Escola Secundária de Liberdade durante a pandemia de Covid-19;
- ✓ Descrever o decurso do processo de avaliação de desempenho na Escola Secundária de Liberdade durante a pandemia de Covid-19;
- ✓ Discutir as percepções dos professores relativamente ao processo da avaliação de desempenho na Escola Secundária de Liberdade durante a pandemia de Covid-19.

1.4. Perguntas de Pesquisa

- ✓ Quais são os métodos e procedimentos utilizados na avaliação do desempenho dos professores da Escola Secundária de Liberdade durante a pandemia de Covid-19?
- ✓ De que modo decorreu a avaliação de desempenho na Escola Secundária de Liberdade durante a pandemia de Covid-19?
- ✓ De que forma os gestores escolares e professores percebem o processo da avaliação de desempenho na Escola Secundária de Liberdade durante a pandemia de Covid-19?

1.5. Justificativa

O interesse pela temática de avaliação de desempenho surge da satisfação tida no módulo da Gestão dos Recursos Humanos do curso de Organização e Gestão da Educação da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, daí que, neste módulo de Seminário, que antecede a realização do trabalho do final do curso (monografia) achei pertinente formular um tema a volta desta temática.

A nível institucional, a relevância do trabalho se desdobra do facto de pretender-se apurar a convergência e divergência na adopção de métodos e procedimentos utilizados na avaliação do

desempenho dos professores da Escola Secundária de Liberdade inseridos no mesmo subsistema, ensino secundário.

A nível académico, os resultados deste trabalho contribuirão para a realização de novas pesquisas, tomando como ponto de partida, as suas conclusões e recomendações.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Definição de conceitos

2.1.1 Avaliação do desempenho

Para Chiavenato (2004, p.265) avaliação de desempenho é um meio para se obter dados e informações que possam ser registadas, processadas e canalizadas para a melhoria do desempenho humano nas organizações.

De acordo com Silva (2003, p. 15) “avaliação de desempenho pode ser definida como a identificação e mensuração das acções que os colaboradores de uma organização realizaram durante determinado período”.

Bastos e Duarte (2016) referem que a avaliação do desempenho é uma actividade complexa que contribui para aprimorar o desempenho individual, colectivo e institucional. Pereira (2009), diz que a avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada para avaliar o desempenho do membro da empresa em diversos aspectos, é totalmente sigilosa e tem como intuito a descoberta de pontos

positivos (buscando potencializá-los) e pontos negativos (buscando sua minimização), sendo imprescindível que as respostas aos questionamentos apresentados sejam as mais verdadeiras possíveis.

2.1.2 Covid-19

A COVID-19 é uma doença infecto contagiosa causada pelo coronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2), do inglês *severe acute respiratory syndrome-associated coronavirus 2*, (OMS:2019).

A pandemia impôs grandes desafios para professores e estudantes, em especial, na educação básica. Como manter os vínculos com os alunos sem estar no mesmo espaço físico? Como utilizar as tecnologias da informação e comunicação (TIC) para aprender e ensinar? Como utilizar estas tecnologias digitais em rede na educação em um país tão desigual quando o assunto é acesso à internet e conexão de qualidade? (Pretto, 2005) citado por Souza (2020).

Apesar das TICs já fazerem parte, directa ou indirectamente, da rotina das escolas e da realidade de muitos professores e estudantes, a utilização delas no período de pandemia, para substituir os encontros presenciais, tem encontrado vários desafios, entre eles: a infra-estrutura das casas de professores e estudantes; as tecnologias utilizadas; o acesso (ou a falta dele) dos estudantes à internet; a formação dos professores para planejar e executar actividades *online*. Consideramos que as TICs, os Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA), as redes sociais, que actualmente fazem parte do domínio cognitivo de muitos de nós, não devem ser considerados como simples objectos, tão pouco como soluções para antigos problemas. Acima de tudo, devem ser vistos como propulsores da criação de novas relações com a informação, com o tempo, com o espaço, consigo mesmo e com os outros. Portanto, mais do que nunca, a educação é convocada a se singularizar, a se reinventar buscando outras possibilidades pelo uso das TICs, (Souza 2020).

2.1.3. Avaliação do desempenho do professor

A avaliação do desempenho docente refere-se ao processo formal que uma instituição usa para revisar e avaliar o desempenho e a eficácia dos docentes em sala de aula. Idealmente, os resultados

dessas avaliações são usados para fornecer feedback aos professores e orientar seu desenvolvimento profissional (Sawchuk:2015).

A avaliação significativa do docente envolve uma avaliação precisa da eficácia do ensino, seus pontos fortes e áreas de desenvolvimento, seguida por feedback, coaching, suporte e oportunidades de desenvolvimento profissional. Também é fundamental celebrar, reconhecer e premiar o trabalho dos professores. A avaliação e o feedback que os docentes recebem da avaliação de desempenho proporcionam o seu desenvolvimento enquanto educadores. A avaliação pode contribuir para a percepção de como os docentes desempenham suas funções como facilitadores da aprendizagem dentro da sala de aula, o que se traduz na aprendizagem dos alunos e seu progresso em direção às habilidades desejadas (Filho:2021).

Ao afirmar que a avaliação docente implica, por si só, um abrangente leque de diferentes circunstâncias, o carácter contínuo e reflexivo da acção supervisiva aumenta significativamente pois será este o garante da melhoria dos indivíduos, da organização escolar mas também da qualidade do sistema educativo”, Soares (2013, p. 306) defende que a avaliação de desempenho se caracteriza como um instrumento multifacetado que é promotor da aprendizagem e eficácia pedagógica dos professores, e que precisa ser supervisionado.

Outra abordagem possível para avaliação do desempenho docente é a auto-avaliação, na qual os professores se classificam e se avaliam com base em um conjunto bem definido de competências ou características. Bichi (2017) argumenta que a auto-avaliação tem o maior potencial de produzir mudanças nas práticas de ensino, porque fornece aos professores a rara oportunidade de reflectir sobre seu ensino e modificar de acordo.

Ross e Bruce (2007) propuseram um modelo de auto-avaliação composto por três processos. Primeiro, os professores produzem auto-observações, enfocando aspectos da instrução relevantes para seus padrões subjectivos de sucesso. Em segundo lugar, os professores fazem auto julgamentos nos quais determinam quão bem seus objectivos gerais e específicos foram alcançados. Terceiro, são as auto reacções, interpretações do grau de alcance da meta que expressam o quão satisfeitos os professores estão com o resultado de suas acções.

Ramos (2009) refere que a eficácia da avaliação de professores depende, em grande medida, de garantir que tanto os avaliadores como os professores avaliados possuam as aptidões e competências adequadas. Isso é fundamental, por exemplo, para que os avaliadores tenham legitimidade aos olhos dos professores avaliados. Uma vez que a avaliação dos professores pode ter fortes interesses para os professores avaliados e como os resultados escolares dependem muito das relações individuais e da cooperação no nível da escola, os mecanismos de avaliação bem-sucedidos requerem atenção especial ao desenvolvimento de competências e definição de responsabilidades no processo de avaliação.

Segundo Avalos e Assael (2006), a avaliação do professor para a melhoria é um factor-chave necessário no processo de desenvolvimento escolar. É possível incluir o treinamento para avaliação na formação inicial de professores ao lado do desenvolvimento de habilidades de pesquisa. Grupos específicos, como a supervisão pedagógica, também estão em uma boa posição para se envolverem na modelagem e disseminação de boas práticas na avaliação de professores. Também é fundamental garantir a disponibilidade de muitas informações e directrizes sobre os procedimentos de avaliação de professores para todos os envolvidos.

Duke (1990) citado em Stronge (2010) acrescenta que a avaliação de desempenho dos professores admite dois (2) propósitos: melhorar o desempenho da prestação do professor e tomar decisões sobre a sua carreira.

Stronge (2010) e Fernandes (2009), a avaliação de desempenho dos professores deve ser vista numa perspectiva de melhoria da prática docente. Filho (2021) afirma que é fundamental celebrar, reconhecer e premiar o trabalho dos professores. O ECD (2010), preconiza que os docentes com melhores resultados na avaliação de desempenho são premiados com a progressão mais rápida, ao mesmo tempo que permite diagnosticar situações que careçam de intervenção.

Chiavenato (1986) aponta que para que o processo de AD seja credível, a responsabilidade pelo processamento da verificação, medição e acompanhamento do desempenho humano é atribuída a diferentes órgãos da organização de acordo com a política de recursos humanos desenvolvida.

2.1.4. Objectivos da avaliação do desempenho

A avaliação de desempenho estuda o quotidiano de um grupo de profissionais, com o objectivo de investigar factores para melhoria como um todo, propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar em todos os diferentes níveis de uma organização. Para analisar esses itens os avaliadores deverão levar em consideração o trabalho e o desempenho em equipe, sempre com comprometimento e dedicação, além de competências técnicas, habilidades pessoais e comportamentais, Filho (2021).

Após definir os objectivos da avaliação de desempenho, faz-se necessário focar na real importância e função que ela desempenha dentro de uma organização. Este instrumento não deve ser utilizado como técnica de mudança de comportamento, mas sim como ferramenta para levantamento de dados, dados esses que transpareçam as condições que estejam no momento estudado, dificultando ou impedindo de forma directa ou indirecta o devido aproveitamento de pessoal dentro da organização, Bergamini e Beraldo (2017).

No que toca aos professores, Rezende (2012), aponta que o principal objectivo da AD, é fazer com que os professores reflectam sobre o seu próprio trabalho, com a finalidade que possam rever e verificar os procedimentos empregados por eles para que tenham a capacidade de reorganizar a prática docente ou, ainda, poderá promover as boas práticas que são desenvolvidas em sala de aula.

Conforme Monyatsi, Steyn e Kamper (2006) o principal objectivo da AD é desenvolver professores a fim de melhorar sua actuação no processo de ensino e actuação profissional. A eficácia do processo de avaliação do professor, entretanto, depende de suas percepções. Nesse sentido, se os professores conhecem e compreendem os propósitos da avaliação docente, eles estão fadados a se comprometer e isso pode melhorar seu desempenho nas tarefas do dia-a-dia.

De acordo com Fernandes (2008) alguns propósitos genéricos podem ser associados a uma avaliação, nomeadamente a uma avaliação de professores, como:

- ✓ Melhorar o desempenho dos professores;
- ✓ Responsabilização e prestação pública de contas;
- ✓ Melhorar práticas e procedimentos das escolas;

- ✓ Compreender problemas de ensino e de aprendizagem, contribuindo para a identificação de soluções possíveis;
- ✓ Compreender as experiências vividas por quem está envolvido numa dada prática social.

Um dos objectivos da avaliação é dar *feedback* da informação ao indivíduo avaliado Chiavenato (2004). Chiavenato (2000) refere que os resultados da avaliação possibilitam tomar medidas necessárias para corrigir falhas, melhorar o processo e capacitação dos avaliados, e tudo o que está relacionado à melhoria da gestão dos recursos humanos. Além disso, com os resultados em mão, já é possível dar um *feedback*, indicar os pontos fortes e fracos e também reconhecer aqueles funcionários que têm um excelente desempenho.

A formação, o aperfeiçoamento, e a qualificação também foram apontados como aspectos positivos da ADD. Reflectir a formação continuada de professores é sem dúvida complexo, já que se trata de profissionais que trazem seu histórico, situações e experiências que de alguma forma mexeu com sua prática. Evidentemente, a formação profissional dos professores é indispensável, sendo esta considerada um motor fundamental das mudanças de largo alcance em educação e responsável por influenciar os docentes a ensinar mais e melhor, (Falsarella, 2021).

A importância de se avaliar o desempenho dos professores se consubstancia pelo fato de que quando bem elaborada e aplicada, a avaliação pode melhorar os resultados do ensino-aprendizagem dos alunos, já que permitiria ao professor conhecer suas limitações em busca de aprimoramento do seu desempenho, assim como à administração escolar e institucional conhecer os pontos fortes e fracos de cada docente, facilitando assim, o levantamento de necessidades e aprimoramento por meio da formação continuada dedicada aos profissionais, Gonçalves e Constantino (2020).

2.1.5. Critérios de avaliação do desempenho do professor

Uma avaliação do desempenho docente envolve avaliar se um professor possui as competências em áreas gerais exigidas para o cargo. O processo de ensino pode ser visto como uma série de etapas ou acções bem pensadas para facilitar a aprendizagem e a eficácia do ensino pode ser medida pelo grau em que a aprendizagem esperada ocorre, (Dela 2001).

Diz-se que o ensino eficaz é gerado pelo impulso interno do professor para orientar a aprendizagem do aluno, por seu domínio do conteúdo da disciplina e competência na utilização de requisitos pedagógicos apropriados (De Guzman, 2000). Os pontos fortes ou as limitações dos professores no que diz respeito ao seu conteúdo e conhecimento pedagógico são as medidas mais básicas da eficácia do professor e são geralmente avaliadas na maioria dos quadros de avaliação de professores.

Afonso (2016) indica que há um conjunto de características reveladoras que recorrem para a qualidade do professor e que contribuem para a qualidade do ensino: o conhecimento científico; o conhecimento pedagógico; a competência para implementar estratégias de ensino e de avaliação produtivas; a compreensão dos alunos e do seu desenvolvimento; e a experiência. Mesmo com esse conjunto de características, ser professor vai além do reconhecimento destas capacidades: é necessária a existência prévia do estatuto profissional, concedido ao longo da profissionalização que consiste no processo de transformação de um estudante num profissional, através do domínio das competências que integram a profissão.

Avalos e Assael (2006) recomendam que os critérios de avaliação de desempenho dos professores devem ser formulados de forma participativa e, se possível, centrados no que se sabe sobre um ensino competente. Além disso, é importante que se experimente e use (aprendendo com outras experiências) uma variedade de procedimentos e instrumentos para melhorar o desempenho do professor.

Já Afonso (2016), realizou um estudo que identificou, distinguiu e apresentou um conjunto de modelos, tendo como critérios: o propósito da avaliação; o uso de diferentes instrumentos e interpretação dos resultados; e as concepções em que assentam o ensino e o projecto desenvolvido pela unidade educacional.

2.1.6. Métodos de Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho humano pode ser efectuada por intermédio de métodos que podem variar intensamente, não só de uma empresa para outra mas também dentro da mesma empresa, de níveis diferentes de pessoal ou áreas de actividades diversas. Geralmente as sistemáticas de avaliação de desempenho atende a determinados objectivos traçados com base numa política de

Recursos Humanos. Assim como as políticas de Recursos Humanos variam conforme a empresa, não é de se estranhar que cada empresa desenvolva a sua própria sistemática para medir a conduta dos seus empregados (Correia, 2007).

É comum que as escolas desenvolvam métodos específicos de acordo com o nível e as áreas de distribuição dos seus funcionários. Cada sistemática atende a determinados objectivos específicos e a determinadas características das várias categorias dos funcionários (Correia, 2007). Os métodos de avaliação podem ser considerados “como sendo o procedimento empregado pelos avaliadores cuja finalidade central é verificar, sob determinadas condições, a aplicação, pelo avaliador, de técnicas de trabalho adquiridas no treinamento.”

2.1.7. Indicadores da avaliação de desempenho

Os indicadores de desempenho são considerados ferramentas de gestão bastante relevantes para a tomada de decisão com base na performance (Santos, 2005). Para este autor, os indicadores de desempenho estão no coração dos sistemas de monitorização de desempenho, pois definem os dados a reunir de forma a medir desenvolvimentos, demonstrando resultados alcançados com o passar do tempo e permitindo análises comparativas com os resultados delineados.

Numa outra perspectiva, apresentada por Chiavenato (2000), os indicadores da avaliação devem ser elaborados de modo a possibilitar a medida de desempenho. Os mesmos, tendem a ser escolhidos em conjunto para evitar possíveis distorções e seleccionados como critérios distintos de avaliação, seja para premiações, remuneração variável, participação nos resultados ou promoções.

Para Kennerley e Neely (2002) os indicadores de avaliação de desempenho devem:

- ✓ Ser eficientes, eficazes e devem proporcionar uma visão sucinta do desempenho institucional;
- ✓ Reflectir a necessidade de medir todas as áreas de desempenho importantes;
- ✓ Facilitar a compreensão da complexidade institucional.

Na educação, como refere Minayo (2009), a utilização de indicadores de desempenho tem sido um instrumento de gestão importante, pois possibilita que os responsáveis actuem nas redes de ensino, em programas e projectos, identificando situações que necessitam de mudanças, incentivos ou aprimoramentos.

Os indicadores auxiliam no acompanhamento de determinada actividade, apontando se os objectivos estão sendo atingidos ou se há necessidade de intervenção, e são construídos para atribuir um valor estatístico à qualidade do ensino das escolas, atendo-se não somente ao desempenho dos alunos, mas também ao contexto económico e social em que as escolas estão inseridas (idem).

2.1.7.1. Método da Escala Gráfica

O mais utilizado e divulgado, mas sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados, a fim de neutralizar a subjectividade e o pré-julgamento do avaliador que podem ter enorme influência. Este método utiliza um formulário de dois extremos e avalia um desempenho de fraco ou insatisfatório até um desempenho óptimo ou excelente. Entre esses extremos existem três alternativas, uma delas é a de escalas gráficas contínuas nas quais a avaliação pode situar-se em qualquer ponto da linha, outra alternativa é a de escalas gráficas semi-contínua, que inclui pontos intermediários, a terceira alternativa, a de escalas gráficas descontínuas, que recorre a marcações previamente fixadas e descritas, que inclui escala (regular-bom).

2.1.7.2. Método da Escolha Forçada

É um método de avaliação de desempenho desenvolvido por técnicos Americanos, durante a segunda guerra mundial, tinha como objectivo escolher oficiais que deveriam ser promovidos. A avaliação nesse caso é feita com base em bloco de frases descritas e de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual, entre as quais o avaliador forçosamente escolhe apenas uma.

2.1.7.3. Método de Auto-Avaliação

De acordo com Chiavenato (2001) um método pelo qual o próprio empregado é solicitado a fazer análise do seu desempenho. Pode utilizar sistemas variados baseados nos diversos métodos de avaliação de desempenho já descritos. As organizações mais abertas e democráticas o próprio funcionário é o responsável pelo seu desempenho e monitorização com ajuda do seu superior hierárquico.

2.1.7.4. Método de pesquisa de campo

Este método é implementado mediante questionário, ou entrevistas realizada por integrante da área de recursos humanos, junto das pessoas com cargos de chefias, acerca do desempenho do avaliado e das acções tomadas a partir de factos citados. É um bom método para ser utilizado na complementação de modelos objectivos e é indicado para se avaliar os avaliadores (Chiavenato, 2001).

2.1.7.5. Método dos incidentes críticos

É um método de avaliação de desempenho simples, também criado e desenvolvido por especialistas das Forças Armadas Americanas, que só avalia extremos, ou seja, focaliza as excepções, no qual o chefe observa os factos excepcionais positivos ou negativos, (idem).

2.1.7.6. Método de comparação aos pares

É um método de avaliação de desempenho que compara dois empregados, de cada vez, e se anota na coluna da direita aquele que é considerado melhor quanto ao desempenho. Neste método, pode-se também utilizar factores de avaliação, como por exemplo produtividade.

2.1.7.7. Método de frases descritivas

Este é um método diferente do método de escolha forçada apenas por não exigir obrigatoriamente na escolha de frases. O avaliador assinala as frases que caracterizam o desempenho do subordinado (sinal “+” ou “sim”), e aqueles que demonstram o oposto de seu desempenho (sinal “-“ ou “não”).

2.1.7.8. Método Misto

Chiavenato (2002), é da opinião de que as organizações muitas vezes recorrem a uma mistura de métodos na composição do seu modelo de avaliação de desempenho por ter uma grande complexidade em seus cargos. Os métodos de avaliação são extremamente variados em todos os aspectos, pois cada empresa ajusta seus métodos às suas particularidades/necessidades. Cada empresa tem seus próprios sistemas de avaliação de desempenho adequado às suas circunstâncias, à sua história e aos seus objectivos.

2.2 Fases da avaliação de desempenho dos professores

O processo de AD desenvolve-se por fases. De acordo com Coelho e Oliveira (2010), constituem fases do processo da avaliação de desempenho docente as seguintes: planificação, acompanhamento e atribuição da classificação.

Na primeira fase, os avaliadores planificam o processo de avaliação até que seja aprovado o calendário. A segunda fase é a do acompanhamento com observação de aulas e registo de recolha de dados efectuada. A terceira fase refere-se à atribuição da classificação e implica a auto-avaliação do avaliado com objectivo de envolver o professor no processo de avaliação e promover a reflexão sobre a sua própria prática docente, desenvolvimento profissional e condições de melhoria de desempenho.

2.3 Avaliação de desempenho dos professores em Moçambique

Havendo necessidade de assegurar a materialização dos objectivos do Estado, orientados para a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, através de uma avaliação permanente do desempenho dos funcionários e agentes do Estado, foi criado através do Decreto nº55/2009 de 12 de Outubro.

A implementação do SIGEDAP criou um clima de exigência, de mérito e de transparência na prestação dos serviços, identificando os desequilíbrios funcionais, deficiências organizacionais e responsabilizando os dirigentes, funcionários e agentes do Estado na sua acção como servidores do Estado e do cidadão.

Assim, com vista a orientar as instituições sobre o processo de avaliação do desempenho, o MFP (2010) estabelece como fases do processo as seguintes:

- ✓ Definição dos resultados esperados, mediante concertação entre o avaliador e o avaliado;
- ✓ Acompanhamento semestral do desempenho do avaliado pelo avaliador, seguido pela elaboração de um relatório onde conste a área de trabalho que carece de melhoria;
- ✓ Reajustamento semestral dos resultados esperados, caso haja necessidade imperiosa;
- ✓ Preenchimento da ficha de avaliação do desempenho individual;
- ✓ Notificação do resultado final ao avaliado;
- ✓ Reclamação e recurso;
- ✓ Homologação;
- ✓ Divulgação dos resultados finais;
- ✓ Atribuição de distinções, prémios e ou penalizações, se for o caso.

Em Moçambique, o Ministério da Função Pública (2010), apresenta os indicadores da avaliação de desempenho de uma forma geral, isto é, para todos funcionários e agentes do Estado. Por sua vez, a Resolução nº 10/2002 de 22 de Maio, aprovado pelo órgão que superintende o sector, especifica os indicadores que orientam a classificação dos professores do ensino Primário, Secundário e Técnico, nomeadamente: pontualidade, apresentação e compostura, método de mediação de aula, domínio científico dos conteúdos, atitude educativa, cumprimento de normas, participação na planificação em grupo, produção e utilização dos recursos didácticos, formas de cumprimento de programas de ensino, cumprimento de prazos e rendimento pedagógico.

O Decreto-lei nº 75/2010 de 23 de Junho, do Ministério da Educação, referente ao sistema de avaliação, estabelece que o mesmo, ao permitir a efectiva avaliação de todos os docentes, com o objectivo de identificar, promover e premiar o mérito e valorizar a actividade lectiva, representa um passo decisivo na melhoria da qualidade da escola pública, do serviço educativo e na valorização da profissão docente, através da imposição de critérios de exigência.

Com a revisão do modelo de avaliação dos professores do ensino básico e secundário, é reforçado o papel da avaliação de desempenho na melhoria do serviço educativo e na valorização do trabalho

e da profissão docente. Por um lado, os docentes com melhores resultados na avaliação de desempenho são premiados com a progressão mais rápida, ao mesmo tempo que permite diagnosticar situações que careçam de intervenção.

De acordo com o ECD (2010), a AD dos professores desenvolve-se de acordo com os princípios consagrados no artigo 39.º da Lei de Bases do Sistema Educativo e no respeito pelos princípios e objectivos que enformam o sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública, incidindo sobre a actividade desenvolvida e tendo em conta as qualificações profissionais, pedagógicas e científicas do docente. Esta avaliação visa a melhoria da qualidade do serviço educativo e das aprendizagens dos alunos e proporcionar orientações para o desenvolvimento pessoal e profissional no quadro de um sistema de reconhecimento do mérito e da excelência e tem como objectivos:

- ✓ Contribuir para a melhoria da prática pedagógica do docente;
- ✓ Contribuir para a valorização do trabalho e da profissão docente;
- ✓ Identificar as necessidades de formação do pessoal docente;
- ✓ Detectar os factores que influenciam o rendimento profissional do pessoal docente;
- ✓ Diferenciar e premiar os melhores profissionais no âmbito do sistema de progressão da carreira docente;
- ✓ Facultar indicadores de gestão em matéria de pessoal docente;
- ✓ Promover o trabalho de cooperação entre os docentes, tendo em vista a melhoria do seu desempenho.
- ✓ Promover um processo de acompanhamento e supervisão da prática docente;
- ✓ Promover a responsabilização do docente quanto ao exercício da sua actividade profissional.

A AD permite o desenvolvimento e a formação profissional do professor ao longo da vida, seu crescimento na vida social e profissional, bem como a participação na escola e a relação com a comunidade educativa, e principalmente o desenvolvimento do ensino e aprendizagem. (Idem)

2.4 Avaliação do desempenho de professores no contexto de COVID-19

Em 2020, o mundo assistiu à eclosão da pandemia de Covid-19 que mudou radicalmente o modo como se interaja e se trabalha. A educação não é exceção. A crise decorrente da pandemia provocou também uma crise na educação (Education International, 2020) para a qual ninguém estava preparado.

O fecho das escolas afectou milhares de alunos e ditou a necessidade de adoptar “um ensino remoto de emergência” enquanto “solução temporária para um problema imediato” (Bozkurt e Sharma, 2020, p. 43). As implicações e os efeitos da pandemia na educação ainda não se conhecem, mas é certo que ela afecta mais negativamente aqueles que vivem em contextos mais vulneráveis e desafiadores.

Por exemplo, um estudo realizado na Inglaterra demonstrou que os docentes estavam em contacto, em média, com 60% dos seus alunos e que a grande maioria (90%) considerava que estavam mais atrasados nas suas aprendizagens, tendo em conta o momento do ano escolar em que se encontravam (NFER:2020).

Percebe-se uma nova realidade de actuação da docência em contexto de pandemia: por um lado, algumas inseguranças podem surgir durante as aulas e, por outro, novas competências docentes estariam em voga. Para Honorato e Marcelino (2020) as lições que poderiam ser aprendidas com a prática docente no momento seriam:

- ✓ Melhorar a formação inicial e continuada, com a introdução de disciplinas ligadas aos meios digitais e tecnológicos;
- ✓ Compreender que a educação a distância ou o ensino remoto é uma possibilidade a ser aplicada na prática docente, bem como seu instrumental inerente;
- ✓ Incluir no Projecto Político-Pedagógico da escola alternativas viáveis de ensino, aprendizagem e avaliação do trabalho docente e resultados discentes no período;
- ✓ Manter um alto nível de informação da comunidade escolar, abarcando reuniões de pais e mestres, conselhos de classe e escola, entre outras instâncias e momentos de Entretanto, convém ressaltar que a dificuldade na realização da avaliação de desempenho dos docentes não pode ser motivo para descartar o processo de mensuração das características, da

qualidade e da eficiência do seu trabalho, pois sua execução está directamente atrelada ao êxito escolar e aos objectivos institucionais (Libâneo, 2018).

A acção do professor foi possível graças ao uso das tecnologias por parte do professor. Um estudo realizado por Huber e Helm (2020) destacam a falta de domínio das competências digitais, concluindo que os professores começam a envolver-se no ensino através dos meios digitais quando existem recursos técnicos apropriados e tendem a considerar que têm os equipamentos técnicos adequados quando são competentes no uso de formatos de ensino digitais.

Quando se fala da avaliação de desempenho docente, Libâneo (2018); referem que seriam úteis a concepção de critérios e indicadores das competências mínimas exigidas para a actividade. Porém, a dificuldade incide exactamente no fato de que cada situação escolar observada, e em cada actividade quotidiana precisa ser analisada em sua contextualização mais ampla. Assim sendo, o reconhecimento de uma competência docente não passa apenas pela identificação de situações a serem controladas, de problemas a serem resolvidos, de decisões a serem tomadas, mas também pela explicitação dos saberes, das capacidades, dos esquemas de pensamento e das orientações éticas necessárias em função do contexto experimentado.

O actual contexto de pandemia ocasionado pelo Novo Coronavírus (Covid- 19), aumentou ainda mais o grau de complexidade da avaliação do desempenho da docência, ainda mais em se tratando dos professores iniciantes, que estão se adaptando ao clima e cultura organizacional e, buscando compreender o que a instituição espera deles. Esses desafios encontrados englobam os docentes e os gestores educacionais, uma vez que a realidade das aulas virtuais síncronas é algo novo para a maioria, exigindo novas competências a serem observadas conquistadas, Gonçalves e Constantino (2020).

Cordeiro (2020) afirma que muitos professores que tinham pouco ou nenhum contacto com a tecnologia precisaram começar a planear aulas com recursos a telas e dispositivos electrónicos, em colaboração com seus coordenadores pedagógicos ou de cursos, ao mesmo tempo em que descobriram sobre o funcionamento das ferramentas tecnológicas. Logo, nesse período ímpar de impacto pela pandemia, tanto os docentes quanto os gestores escolares têm passado forçosamente por momentos de aprendizagem tecnológica.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que guiaram esta pesquisa, ou seja, a descrição do local de estudo; abordagem metodológica; população e amostra; tipo de pesquisa; instrumentos de recolha de dados; técnica de análise dos resultados e por fim os aspectos éticos.

3.1 Descrição do local do estudo

A Escola Secundária da Liberdade localiza-se no bairro da Liberdade, Avenida 25 de Setembro. A mesma foi inaugurada em 1995 por Joaquim Alberto Chissano, antigo Presidente da República de Moçambique.

A escola tem um edifício de dois pisos e um anexo. Ela tem 26 salas e 20 na estrutura mãe. Para além destas, a escola tem 6 salas anexas construídas pela comunidade escolar.

Antes da Covid-19, as salas albergavam 90 alunos em cada turma, e houve a necessidade da estruturação dos planos, programas escolares, redução de carga horária para responder à nova realidade. Destas alterações, reduziu-se o número dos alunos em cada sala e em três partes de 90 para 30 alunos em turnos diferentes, de 6:45min para 10h, das 10h às 14h, 14h às 17:00h, e implementou-se o ensino virtual WhatsApp, e fichas de apoio ou exercício para orientação do aprendizado do aluno neste período.

3.2 Classificação da pesquisa

a) Tipo da pesquisa

Este trabalho é de carácter bibliográfico. A pesquisa bibliográfica é fundamental na obtenção de informações em obras, artigos, jornais e revistas previamente publicadas por diversos autores em relação ao problema em análise, citadas na revisão da literatura. Segundo Oliveira (2011) todo trabalho científico, toda pesquisa, deve ter o apoio na pesquisa bibliográfica.

b) Quanto à natureza

Em termos de natureza, a pesquisa foi aplicada. Pesquisa Aplicada: gera conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais (Kauark, et al, 2010).

Para o presente trabalho, elegeu-se a pesquisa aplicada visto que o trabalho aborda sobre um problema específico que é relativo a análise do processo de avaliação de desempenho dos professores na Escola Secundária de Liberdade durante a pandemia de Covid-19.

c) Quanto aos objectivos

Relativamente aos objectivos da pesquisa, este trabalho guia-se pela Pesquisa Exploratória. De acordo com Gil (2010), este tipo de pesquisa ela visa por proporcionar maior familiaridade com o problema com vista a torná-lo explícito ou construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tem experiência com o problema pesquisado. Assume, em geral, as formas de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

d) Quanto as fontes de informação

O presente trabalho se guiou pelas informações primárias. De acordo com Cunha (2001), as fontes primárias são factos vindos diretamente das fontes e não adulterados. É uma informação que não pode ser mudada, alterada ou disfarçada por opiniões ou seleções”. A abordagem de Pinheiro (2006, p. 2) refere que as fontes ou recursos de informação em meio eletrônico primários “correspondem à ‘literatura primária’ e são aqueles que se apresentam e disseminados exatamente na forma com que são produzidos por seus autores”. Como exemplo tem-se: congressos e conferências, legislação, nomes e marcas comerciais, normas técnicas, patentes, periódicos, projetos e pesquisa em andamento, relatórios técnicos, teses e dissertações e traduções.

3.3 Métodos de pesquisa

✓ Abordagem e procedimento

Do ponto de vista da abordagem, trata-se de uma pesquisa aplicada com uma combinação dos métodos quantitativo e qualitativo. A escolha desta metodologia baseia-se na perspectiva de Gil (1999), que considera a abordagem qualitativa como aquela que propicia o aprofundamento das questões relacionadas ao fenómeno em estudo e das suas relações e a quantitativa como a que recorre ao uso de técnicas estatísticas para os aspectos que podem ser quantificáveis.

No que diz respeito ao método de procedimento, é o estudo de caso. De acordo com Marconi e Lakartos (2003), o estudo de caso é aquele que procura analisar e examinar uma determinada situação.

Neste contexto, a pesquisa centrou-se na Escola Secundária de Liberdade. Optou-se por um estudo de caso, dada a pretensão de analisar-se o processo de avaliação de desempenho dos professores afectos na referida escola.

3.4 Recolha e análise de dados

Como instrumentos de recolha de dados foi considerado o questionário e entrevista semi-estruturada.

3.4.1 Entrevista semi-estruturada

A entrevista semi-estruturada com recurso a um roteiro de questões possibilitou ao entrevistado abordar livremente sobre assuntos que forem surgindo como desdobramentos do tema principal. Gil (1999) explica que na entrevista semi-estruturada, o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada”. De salientar que esta técnica foi aplicada ao gestor da Escola Secundária de Liberdade e buscou responder ao primeiro e terceiro objectivo específico.

3.4.2 Questionário

Segundo Vieira (2009), o questionário aplica-se para obtenção de dados quantitativos, e é um instrumento de recolha de dados que permite com maior facilidade ao pesquisador interrogar um elevado número de pessoas num curto espaço de tempo e é constituído por uma série orientada de perguntas que podem ser respondidas por escrito mesmo sem a presença do pesquisador.

Esta técnica foi utilizada para captar as percepções dos professores relativamente ao processo da avaliação de desempenho na Escola Secundária de Liberdade.

3.5. População e amostra e técnica de amostragem

O universo populacional deste estudo é constituído por professores e gestores escolares. Para a constituição da amostra, estes foram seleccionados através da técnica de amostragem por conveniência. Segundo Matlhotra (1996), consiste em seleccionar uma parcela da população que seja mais acessível e por conta da sua disponibilidade e num momento determinado.

Tabela 1 - Amostra dos gestores escolares

| Nº | Código | Sexo | Idade | Instituição | G. Académico | Tempo de serviço | de Função |
|----|--------|------|-------|-------------|--------------|------------------|-----------|
| 01 | G1 | F | 42 | UP | Licenciatura | 21 Anos | Director |

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa

Tabela 2 - - Caracterização da amostra de professores

| Característica | Variável | Frequência | Porcentagem |
|--------------------------------------|-----------------|------------|-------------|
| Sexo | Masculino | 9 | 60% |
| | Feminino | 6 | 40% |
| | 31-35 anos | 2 | 13% |
| | 36-40 anos | 9 | 60% |
| | Mais de 40 anos | 4 | 27% |
| | 6-10 anos | 4 | 27% |
| | 11-15 anos | 6 | 40% |
| | + de 15 anos | 5 | 33% |
| Qualificações dos professores | Licenciatura | 11 | 73% |
| | Mestrado | 1 | 7% |
| | Total | 15 | 100% |

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa

3.6. Técnicas de análise e tratamento dos dados

Para analisar e interpretar os dados onde fez-se o agrupamento das opções de respostas obtidas no questionário para que possam ser interpretadas de acordo com os objectivos da pesquisa e a elaboração de figuras e tabelas de frequência. Quanto aos dados recolhidos por meio da entrevista, estes foram analisados usando-se a técnica de análise de dados.

3.7. Questões éticas

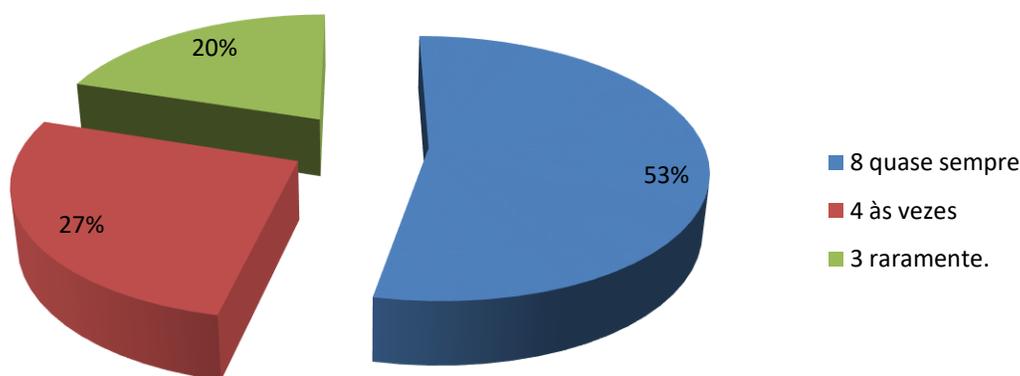
Para a efectivação formal da pesquisa do campo na Escola Secundária de Liberdade foi recorrida uma credencial fornecida pela Direcção da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane. Para o preenchimento do questionário respeitou-se o anonimato dos inquiridos e ninguém foi obrigado a preencher ou a responder às perguntas.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo diz respeito à apresentação e análise de resultados obtidos na pesquisa realizada na Escola Secundária de Liberdade, Cidade de Maputo.

4.1.1 Resultados do inquérito sobre as percepções dos professores relativos a avaliação do desempenho profissional

Gráfico 1 – Acompanhamento profissional no desempenho do professor



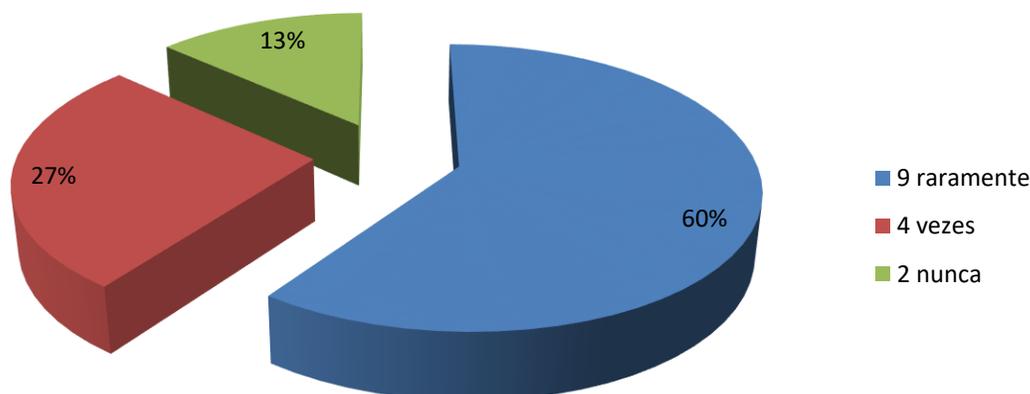
Questionados sobre o acompanhamento do desempenho profissional, 8 disseram quase sempre, seguidos de 4 que responderam às vezes e os restantes 3 disseram raramente. Soares (2013, p. 306) defende que a avaliação de desempenho se caracteriza como um instrumento multifacetado que é promotor da aprendizagem e eficácia pedagógica dos professores, e que precisa ser supervisionado.

Chiavenato (1986) aponta que para que o processamento da verificação, medição e acompanhamento do desempenho humano é atribuída a diferentes órgãos da organização de acordo com a política de recursos humanos desenvolvida.

O SIGEDAP preconiza que, a monitoria do grau do cumprimento do plano individual das actividades deve ser feita no final de cada trimestre, fazendo uma avaliação semestral intermediária do desempenho dos professores (MFP, 2010).

A escola faz a avaliação de desempenho em respeito ao SIGEDAP, que estabelece fases como definição dos resultados esperados, mediante concertação entre o avaliador e o avaliado; Acompanhamento semestral do desempenho do avaliado pelo avaliador; Preenchimento da ficha de avaliação do desempenho individual; Notificação do resultado final ao avaliado; Homologação; Divulgação dos resultados finais e atribuição de distinções, prémios e ou penalizações.

Gráfico 2 – Percepções dos professores sobre a atribuição de distinções, prémios e ou penalizações



Os incentivos têm por objectivo fazer com que os funcionários de uma determinada organização possam desempenhar as suas funções de uma forma eficaz.

Relativamente à atribuição de distinções, prémios e ou penalizações, a maioria, em número de 9, disse raramente, seguidos de 4 que disseram as vezes e 2 que nunca responderam.

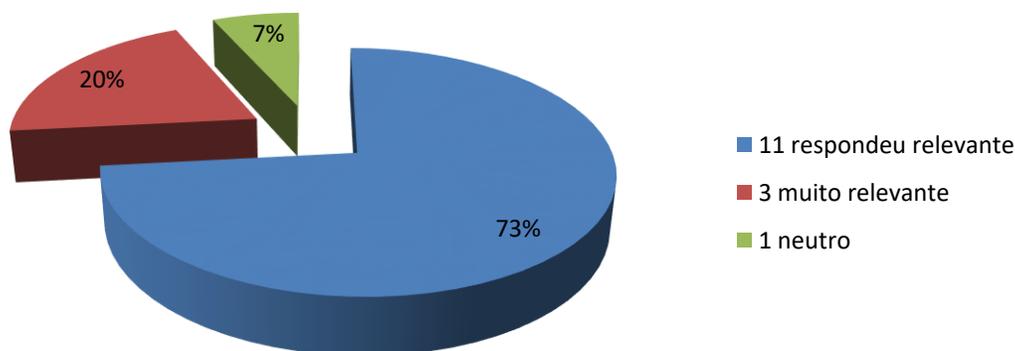
O ECD (2010), preconiza que os docentes com melhores resultados na avaliação de desempenho são premiados com a progressão mais rápida, ao mesmo tempo que permite diagnosticar situações que careçam de intervenção.

De facto, as escolas públicas moçambicanas, sobretudo quando se refere a escolas primárias, não tem uma capacidade financeira o suficiente para administrar as suas actividades. Mas torna

necessário explicar que os incentivos estabelecidos no artigo 68 do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado, (EGFAE) no artigo 50 do Regulamento Geral do Ensino Básico, tais como a promoção por mérito, inclusão do nome do funcionário em livro ou quadro de honra no átrio da escola, atribuição de condecorações e concessões de diploma de honra não são enfatizados pela escola, enquanto aplicação desses incentivos não exigem o uso de valores monetários bastante elevados.

O Decreto-lei nº 75/2010 de 23 de Junho, do Ministério da Educação, referente ao sistema de avaliação, estabelece que o mesmo, ao permitir a efectiva avaliação de todos os docentes, com o objectivo de identificar, promover e premiar o mérito e valorizar a actividade lectiva, representa um passo decisivo na melhoria da qualidade da escola pública, do serviço educativo e na valorização da profissão docente, através da imposição de critérios de exigência.

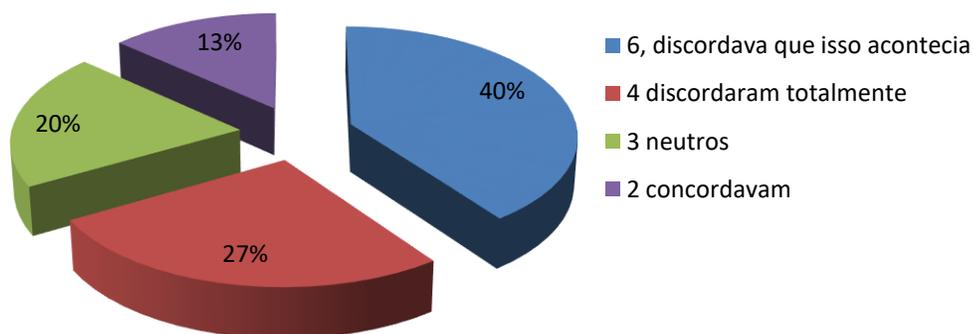
Gráfico 3 – Percepções dos professores sobre a pontualidade como critério de avaliação do desempenho



Em relação ao indicador pontualidade, 8 inquiridos responderam que era muito relevante; 4 que era relevante e os restantes 2 escolheram a opção de neutralidade.

Em Moçambique, o Ministério da Função Pública (2010), apresenta os indicadores da avaliação de desempenho de uma forma geral, isto é, para todos funcionários e agentes do Estado. Por sua vez, a Resolução nº 10/2002 de 22 de Maio, aprovado pelo órgão que superintende o sector, especifica os indicadores que orientam a classificação dos professores do ensino Primário, Secundário e Técnico, nomeadamente: pontualidade, apresentação e compostura, método de mediação de aula, domínio científico dos conteúdos, atitude educativa, cumprimento de normas, participação na planificação em grupo, produção e utilização dos recursos didácticos, formas de cumprimento de programas de ensino, cumprimento de prazos e rendimento pedagógico.

Gráfico 4 -Mudança de carreira e categoria em resultado de desempenho registado



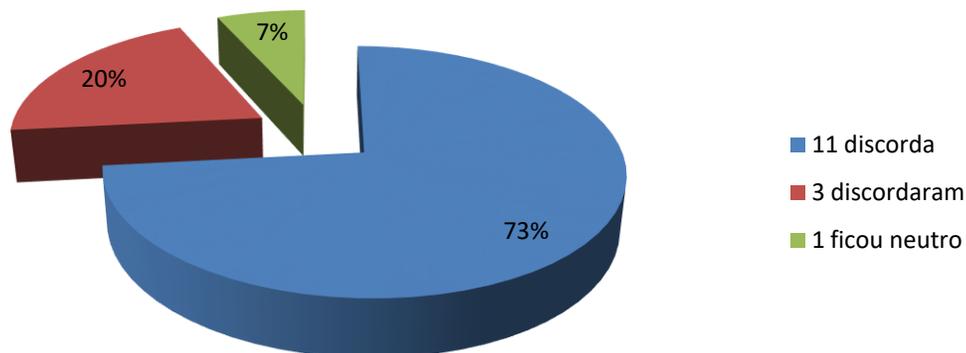
Quanto à mudança de carreira em resultado da mudança de desempenho, a maioria, em número de 6, disse que discordava que isso acontecia; 4 discordaram totalmente; 3 ficaram neutros e 2 disseram que concordavam.

O ECD (2010), preconiza que os docentes com melhores resultados na avaliação de desempenho são premiados com a progressão mais rápida, ao mesmo tempo que permite diagnosticar situações que careçam de intervenção.. Ainda, refere Chiavenato (2004) que a AD visa fundamentar

aumentos salariais, promoções, transferências, e comunicar aos funcionários sobre o seu trabalho, facto que diverge do que acontece naquela escola.

Como afirmam Caixote e Monjane (2013), a avaliação de desempenho não deve ser considerada como um ajuste de contas, mas sim como um retrato fiel de cada um em situação de trabalho e consideram a motivação dos indivíduos como um dos objectivos principais desse retrato. Assim, a pergunta B3 do questionário procurava saber se o sistema de avaliação contribue para a motivação dos professores.

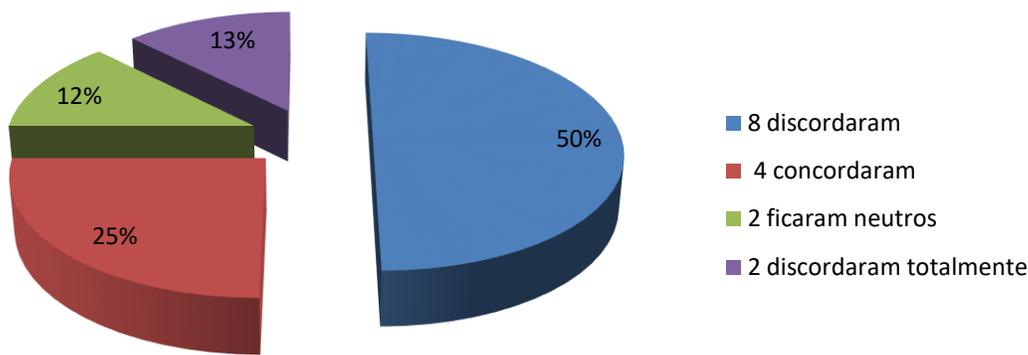
Gráfico 5 – Percepções dos professores sobre o aumento salarial como benefício da avaliação de desempenho



Sobre o aumento salarial como consequência da avaliação de desempenho, a maioria, em número de 11 respondeu que discorda totalmente que isso acontecia na escola; 3 discordaram e 1 ficou neutro.

A falta da consideração dos impactos da avaliação para aumento salarial e mudança de categoria e carreira pode desmotivar os professores. Bergamini e Bernardo (1988) afirma que a falta de recompensa pode desmotivar o indivíduo que é objecto da avaliação e isso percepção todo sistema de avaliação. Tachizawa et al. (2015, p. 205), ao abordarem este tema, destacam que a avaliação de desempenho possui os objectivos que incluem promoções; Incentivo salarial ao bom desempenho; estímulo a maior produtividade e decisões sobre transferências, dispensas e progressão/ascensão funcional.

Gráfico 6 - Nomeação a cargos de chefia como resultado da avaliação de desempenho



Quanto à nomeação a cargos de chefia como resultado da avaliação de desempenho, a maioria, em número de 8 discordaram; 4 concordaram, 2 ficaram neutros e os restantes 2 discordaram totalmente.

Portanto, os resultados mostram que, regra geral, os inquiridos entendem que a avaliação de desempenho tem contribuído para identificação e correcção de fraquezas na leccionação, com impacto directo na premiação dos melhores professores, mas não concordam que tenha influência no aumento salarial, nomeação a cargos de chefia e mudanças de categoria e carreira.

As respostas dos professores acima estão, em parte, em linha com ECD (2010) quando defende que a avaliação de desempenho visa a melhoria da qualidade do serviço educativo e das aprendizagens dos alunos e proporcionar orientações para o desenvolvimento pessoal e profissional no quadro de um sistema de reconhecimento do mérito e da excelência.

Por outro lado, divergem com Ovando e Ramirez (2007) quando afirmam que a avaliação de desempenho fornece elementos essenciais que podem contribuir para a melhoria da definição das funções e abertura de oportunidades de carreira de acordo com as potencialidades demonstradas por cada um e para a valorização das contribuições individuais para a equipa.

4.1.2 Resultados da entrevista feita ao gestor da Escola Secundária da Liberdade

Da entrevista feita aos gestores, apurou-se ainda que o processo de avaliação é feito através de método de observação, sendo que o avaliador se desloca a sala de aulas para acompanhar como ocorre o PEA e análise de documentos para verificação da prestação dos alunos na pauta de notas.

Relativamente a forma como são definidos os objectivos na avaliação de desempenho, o gestor da Escola Secundária de Liberdade respondeu que os objectivos estão associados aos objectivos macros do MINEDH, e como ele mesmo disse, o processo de avaliação “melhorou a qualidade de ensino.” Ele acrescentou que a avaliação é contínua e consiste na verificação dos processos com base nas evidências e que a mesma é feita de forma hierárquica pelo responsável de cada grupo de colaboradores.

Com vista a garantir um bom desempenho profissional dos professores, o gestor respondeu que tem feito estudos de documentos normativos e consciencializado os formadores sobre o papel de cada formador, no que diz respeito aos seus deveres e direitos. Ele também opta por “estimular os que alcançam os melhores resultados e encorajar os que têm tido um fraco desempenho.”

Com as respostas das duas perguntas acima depreende-se que os critérios usados na avaliação de desempenho bem como as características estão directamente ligadas a actividade do professor, podendo concorrer para a melhoria do PEA. Como dizem Stronge (2010) e Fernandes (2009), a avaliação de desempenho dos professores deve ser vista numa perspectiva de melhoria da prática docente.

O facto de a avaliação ser feita apenas por uma pessoa hierarquicamente superior é questionável. A este propósito, Chiavenato (2004) alerta que o processo não pode restringir-se ao simples julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do seu subordinado, é necessário descer a um nível de maior profundidade, localizar causas e estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado.

Na Escola Secundária de Liberdade não existe uma formação específica sobre avaliação de desempenho, como disse o próprio gestor que “não existe uma formação específica mas o formador tem conhecimento de como está a ser avaliado continuamente”.

A dedicação do gestor na explicação dos professores sobre o processo de avaliação de pode desempenhar um papel importante na compreensão do processo por parte dos formadores, evitando o que constatarem os estudos feitos por Marques (2011) que detectaram que a falta da compreensão do processo de avaliação de desempenho pode desmotivar e criar um clima de desconforto e desequilíbrio institucional.

A percepção do gestor em relação às consequências do processo da avaliação de desempenho varia de duas formas, sendo que, como o próprio afirma, “quando a avaliação é positiva promove o próprio formador em caso de concorrer ou ascensão de um nível ou cargo de direcção; Se avaliação não for boa/satisfatória pode condicionar a sua progressão/ascensão de nível categoria ou cargo caso queira se candidatar”

Nota-se assim que o gestor limita as consequências da Avaliação de Desempenho ao processo de progressão de carreira, o que é contra Ovando e Ramirez (2007), pois, referem que o processo é mais abrangente visando fornecer elementos essenciais que podem contribuir para a melhoria da definição das funções, o ajuste da formação às necessidades de cada professor, a abertura de oportunidades de carreira de acordo com as potencialidade demonstradas por cada um e para a valorização das contribuições individuais para a equipa. Duke (1990) citado em Stronge (2010) acrescenta que a avaliação de desempenho dos professores admite dois (2) propósitos: melhorar o desempenho da prestação do professor e tomar decisões sobre a sua carreira.

O gestor escolar dá a entender que para ele a Avaliação de Desempenho tem benefícios, tanto para o formador, quanto para a instituição. A propósito disso, Bastos e Duarte (2016) referem que a avaliação do desempenho é uma actividade complexa que contribui para aprimorar o desempenho individual, colectivo e institucional.

CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E SUGESTÕES

5.1 Conclusão

Através da pesquisa realizada, conclui-se a avaliação de desempenho na Escola Secundária de Liberdade segue a definição de resultados feita pela direcção da escola, sendo que o processo corre por via de preenchimento de um formulário que basicamente visa apurar as metas alcançadas no processo de ensino e aprendizagem. Neste sentido, pode-se afirmar que o método e procedimentos utilizados na escola é o da Escala Gráfica, que é composto por indicadores como pontualidade, assiduidade, cumprimento de normas e cumprimento de prazos. Os inquiridos entendem que todos os indicadores acima são relevantes.

Para a ocorrência da avaliação de desempenho, a escola primeiro define junto com os professores os resultados desejados e um tempo depois os avaliados preenchem sempre uma ficha de avaliação, recebem os resultados que são homologados, bem como o acompanhamento semestral do seu desempenho.

Os professores inquiridos foram unânimes em considerar relevante a avaliação de desempenho, mas houve divergência com a direcção da escola em relação aos seus benefícios. Os resultados mostram que, regra geral, os inquiridos entendem que a avaliação de desempenho tem contribuído para identificação e correcção de fraquezas na leccionação, com impacto directo na premiação dos melhores professores, mas não concordam que tenha influência no aumento salarial, nomeação a cargos de chefia e mudanças de categoria e carreira.

Ademais, conclui-se que a avaliação de desempenho dos professores ajuda na identificação de lacunas para melhorar o processo de ensino e aprendizagem, mas os seus resultados não influenciam na progressão de carreira, bem como no aumento salarial.

Em suma, apesar da Covid-19 ter mudado a forma de trabalho dos professores, o processo de avaliação de desempenho não sofreu qualquer alteração, uma vez que ela continuou a observar os ditames do SIGEDAP.

5.2 Sugestões

Baseando-se nas conclusões apresentadas, a pesquisadora sugere a direcção da Escola secundária de Liberdade, o seguinte:

À direcção da escola

- ✓ Consideração dos resultados da avaliação na progressão de carreira e aumento salarial
- ✓ Diálogo com os professores sobre os melhores indicadores de avaliação
- ✓ Mais premiações aos melhores professores

Aos professores

- ✓ Diálogo com a direcção da escola para consideração dos resultados de avaliação na carreira do professor
- ✓ Sugestão sobre os melhores indicadores de avaliação

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, R. M. C. (2016). *A avaliação de desempenho docente vista por professores: Realidades, expectativas, desafios e oportunidades*.
- Avalos, B., & Assael, J. (2006). *Moving from resistance to agreement: The case of the Chilean teacher performance evaluation*. *International Journal of Educational Research*, 45(4), 254–266. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2007.02.004>
- Bastos, J. N. & Duarte, S. M. (2016). *Trajectória e desafios de avaliação do desempenho docente: caso da Universidade Pedagógica de Moçambique*. Maputo: Universidade Pedagógica.
- Bergamini, C. W., Beraldo, D. G. R. 1988. *Avaliação do desempenho humano na empresa*. 4.ed.São Paulo: Atlas,.
- Bergamini, C. W., & Beraldo, D. G. R. (2017). *Avaliação de desempenho humano na empresa*. Atlas.
- Bichi, A. D. (2017). *Evaluation of Teacher Performance in Schools: Implication for Sustainable Development Goals*. *Northwest Journal of Educational Studies*. https://www.academia.edu/38082895/Evaluation_of_Teacher_Performance_iSchools_Implication_for_Sustainable_Development_Goals
- Bozkurt, A., & Sharma, R. C. (2020). *Emergency remote teaching in a time of global crisis due to CoronaVirus pandemic*. *Asian Journal of Distance Education*, 15(1), i-vi.
- Chiavenato, I. (1986). *Recursos humanos*. (3ª Edição). São Paulo: Atlas
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à teoria geral de administração*. (6ª Edição). São Paulo:
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos humanos*. Edição Compacta. 7ª ed. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos nas organizações*. (8ª Edição). São Paulo: Atlas.

- Chiavenato, I. *Desempenho humano nas Empresas: Como desenhar cargos e Avaliar o Desempenho*. São Paulo: Atlas, 2001.
- Coelho, A. & Oliveira, M. (2010). *Novo guia de avaliação de desempenho docente*. Lisboa: Portugal
- Cordeiro, K M de A (2020). *O impacto da pandemia na educação: a utilização da tecnologia como ferramenta de ensino..* Disponível em: <http://repositorio.idaam.edu.br/jspui/handle/prefix/1157>. Acesso em: 30 ago. 2021.
- Correia, E. H. A. (2007). *Avaliação de Desempenho nas Organizações Estudo do caso BCA*. Acedido no dia 14 de Março de 2022, em <http://bdigital.unipiaget.cv:8080/jspui/bitstream/10964/91/1/AVALIA%C3%87%C3%83O%20DE%20DESEMPENHO.pdf>
- De Guzman, E. (2000). *Evolving and testing of a faculty performance evaluation model*.
- Decreto n°54/2009 de 8 de Setembro (Sistemas de Carreiras e Remuneração).
- Dela R, P. (2001). *Research as an essential element of effective instruction*. disponível em www.mined.gov.mz/.../, acesso em Abril de 2017
- Education International (2020). *Guiding principles on the COVID-19 pandemic*, <https://www.ei-ie.org/en/detail/16701/guiding-principles-on-the-covid-19-pandemic>.
- Falsarella, A. M. (2021). *Formação continuada e prática de sala de aula: Os efeitos da formação continuada na actuação do professor*. Autores Associados.
- Fernandes, D. (2008). *A Avaliação do Desempenho Docente: desafios, Problemas e Oportunidades*. Lisboa: Texto Editores.
- Fernandes, D. (2009). *Avaliação de desempenho docente: desafios, problemas e oportunidades*. Lisboa: Texto Editores
- Filho (2021) *A Avaliação do Desempenho Docente nas perspectivas dos Professores* do Instituto Federal de Rondônia – Campus Vilhena, Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração

- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Gonçalves, C & Constantino, P (2020) *Desafios para avaliação do desempenho docente em tempos de pandemia da Covid-19: o contexto do IFSP*, XV simpósio dos programas de mestrado profissional unidade de pós-graduação, extensão e pesquisa
- Honorato, H G; Marcelino, Aracy C. K. B. (2020) A arte de ensinar e a pandemia Covid-19: a visão dos professores. *Revista Diálogos em Educação*, v.1, n.1, jan-jun., p. 208-220. Disponível em: <http://www.faculdadeanicuns.edu.br/ojs/index.php/revistadialogosemeducacao/article/view/39/18>. Acesso em: 30 ago. 2021.
- Huber, S. G., & Helm, C. (2020). *COVID-19 and schooling: evaluation, assessment and accountability in times of crises—reacting quickly to explore key issues for policy, practice and research with the school barometer*. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 32, 237–270.
- Kauark, F. S., Manhães F. C., & Medeiros, C. H. (2010). *Metodologia de Pesquisa: Guia prático*. Editora Via Literatura, Itabu, Bahia.
- Kennerley, M. & Neely, A. (2002). *Performance measurement frameworks*: Cambridge
- Libâneo, J. C. (2018) *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 6.ed. São Paulo: Heccus Editora.
- Lucena, M. (1995), “*Avaliação de Desempenho*”, São Paulo: Editora Atlas.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* 5.^a ed. São Paulo: Editora Atlas.
- Marques, R. M. (2011). *Percepções de docentes sobre as dimensões da avaliação de Mestrado de Gestão de Operações*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Malhotra, N. K. (1996). *Marketing Research: An Applied Orientation*.

- MFP (2010). *Sistema de gestão de desempenho na administração pública (SIGEDAP)*. Maputo: Conselho de Ministros.
- MFP (2010). *Sistema de gestão de desempenho na administração pública (SIGEDAP)*. Maputo: Conselho de Ministros.
- Ministério da Educação: Decreto-lei nº 75/2010 de 23 de Junho. Maputo. Moçambique.
- Ministério da Educação: *Política nacional da educação e estratégias de implementação*,
- Monyatsi, P., Steyn, T., & Kamper, G. (2006). *Teacher perceptions of the effectiveness of teacher appraisal in Botswana. Teacher Appraisal*, 15.
- NFER (2020). *Schools' Responses to Covid-19. Pupil engagement in remote learning*. <https://www.nfer.ac.uk/schools-responses-to-covid-19-pupil-engagement-inremote-learning/>
- Nunes, P. (2006) Conceito de gestão e de gestor. São Paulo, v. 1, n. 1, Acesso em: 3 Nov. 2022
- Ovando, M. e Ramirez, A. (2007), “*Principals Instructional Leadership Within a Teacher Performance Appraisal System: Enhancing Students Academic Success*”, *Journal of Personnel Evaluation in Education*, vol. 20, pp. 85-110.
- Pereira, I. B. (2009). *Avaliação do desempenho docente e conflitos profissionais: Ensaio de um enquadramento e exploração de evidências sobre o caso português [WorkingPaper]*. CIES-ISCTE. <https://repositorio.iscteul.pt/handle/10071/1256>
- Pinheiro, L. V. R. *Fontes ou recursos de informação: categorias e evolução conceitual. Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia*, Rio de Janeiro, IBICT, v. 1, n. 1, 2006. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pcbic/article/view/8809/4716>. Acesso em: 24 Out. 2018.
- Ramos, C. C. (2009). *Teacher evaluation in Portugal: Country background report for OECD*. Ministério da Educação. <https://www.oecd.org/education/school/43314582.pdf>
- Resolução nº 10/2002 de 22 de Maio, O Decreto-lei nº 75/2010 de 23 de Junho, do Ministério da Educação

- Rezende, A. G. M. (2012). *Avaliação do desempenho docente como ferramenta de gestão para melhorar a prática pedagógica dos professores e os resultados de aprendizagem dos alunos* – Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública. <http://mestrado.caedufjf.net/avaliacao-do-desempenho-docente-comoferramenta-de-gestao-para-melhorar-a-pratica-pedagogica-dos-professorese-os-resultados-de-aprendizagem-dos-alunos/>
- Ross, J. A., & Bruce, C. D. (2007). *Teacher self-assessment: A mechanism for facilitating professional growth*. *Teaching and Teacher Education*, 23(2), 146– 159. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2006.04.035>
- Santos, S. (2005). “*Supply chain – entre o paradigma e a performance*”. Dissertação de Mestrado de Gestão de Operações. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Sawchuk, S. (2015). *Teacher Evaluation: An Issue Overview*. Education Week. <https://www.edweek.org/teaching-learning/teacher-evaluation-an-issueoverview/2015/09>
- Silva, R (2003). *Gestão de empresas na era do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Soares, S. A. (2013). *Avaliação de desempenho docente e supervisão pedagógica: Veneno e antídoto no mesmo pacote?* *Gestão e Desenvolvimento*, 305–320.
- Souza, E. P. de. (2020). *Educação em tempos de pandemia: desafios e possibilidades*. *Cadernos De Ciências Sociais Aplicadas*, 17(30), p. 110-118. <https://doi.org/10.22481/ccsa.v17i30.7127>
- Stronge, J.H. (2010). *O que funciona de facto na avaliação de professores: Breves Textos* Editores. University Press
- Tachizawa, F. W., Fererira, V. C. P., & Fortuna, A. A. M. (2015). *Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. FGV.
- Tinôco, R, M, Gondim, S, M G. *A Avaliação de Desempenho em uma Universidade Pública Estadual: Com a palavra a comunidade académica* In:

XXVII ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração - no prelo, 2003, Atibaia - São Paulo. Anais do XXVII Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2003.

Toscano, P, C, M. (2012). *Acompanhamento do professor principiante em sala de Aula*. University Press. Portugal, dissertação de mestrado em Ciências de Educação, Escola Superior de Educação João de Deus.

APÊNDICES

Apêndice 1: QUESTIONÁRIO

Caro professor

O presente questionário enquadra-se no trabalho de fim de curso de licenciatura em Organização e Gestão da Educação e tem por objectivo compreender as percepções à volta do processo de avaliação de desempenho dos professores na Escola Secundária de Liberdade.

O questionário é **anónimo e confidencial**, pelo que agradecemos que desse a sua opinião de forma franca, assinalando um X na (s) alternativa(s) de resposta(s) que julgar mais apropriada.

Significância dos itens a escolher:

1. A escola tem havido avaliação?

| | | | | |
|--|---|-------------------------------------|---|--|
| Concordo 1 <input type="checkbox"/> | Concordo Plenamente 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> Discordo | 4 <input type="checkbox"/> Discordo Plenamente | 5 <input type="checkbox"/> Sem Opinião |
|--|---|-------------------------------------|---|--|

2. No final da avaliação tem havido a partilha dos resultados?

| | | | | |
|--|---|-------------------------------------|---|--|
| Concordo 1 <input type="checkbox"/> | Concordo Plenamente 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> Discordo | 4 <input type="checkbox"/> Discordo Plenamente | 5 <input type="checkbox"/> Sem Opinião |
|--|---|-------------------------------------|---|--|

Nesta escola, há cumprimento das fases da avaliação:

| | Sempre | Quase sempre | Às vezes | Raramente | Nunca |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1. Definição dos resultados | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 2. Notificação do resultado final ao avaliado. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |

| | | | | | |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 3. Preenchimento da ficha de avaliação | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 4. Acompanhamento semestral do desempenho do avaliado | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 5. Homologação | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 6. Divulgação dos resultados | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 7. Atribuição de distinções, prémios e ou penalizações | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |

| B1: Qual é a sua opinião acerca dos indicadores da avaliação? | | | | | |
|--|-------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| | Totalment e irrelevante | Irrelevant e | Neutr o | Relevant e | Totalmente relevante |
| 1. Pontualidade | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 2. Assiduidade | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 3. Apresentação e compostura | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 3. Leccionação dos conteúdos das disciplinas | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 4. Criatividade | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 5. Cumprimento de normas | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 6. Rendimento pedagógico | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 7. Cumprimento de prazos | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |

| Em que medida os resultados da avaliação tem contribuído: | | | | | |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| | Discordo totalmente | Discordo | Neutro | Concordo | Concordo totalmente |
| 1. Identificação e correcção de fraquezas na leccionação | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 2. Desenvolvimento profissional | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 3. Mudança de carreira | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 4. Mudança de categoria | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 5. Aumento salarial | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 6. Premiação dos melhores professores | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 7. nomeação a cargos de chefia | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |

Apêndice 2: Guião de entrevista

- 1. Quais os critérios tem tidos em conta na avaliação do desempenho dos professores?**
- 2. A organização segue um método de avaliação? Que características o definem?**
- 3. Como são definidos os objectivos na avaliação de desempenho?**
- 4. Todos os trabalhadores têm conhecimento dos objectivos?**
- 5. Qual a periodicidade das avaliações?**
- 6. No âmbito da aplicação, quem é o responsável pelo processo de avaliação? E a quem é dirigida a avaliação de desempenho?**
- 7. Como é monitorizada a avaliação de desempenho?**
- 8. No âmbito do sistema de avaliação, a entrevista é aplicada? Quais os objectivos da entrevista?**
- 9. Existe formação sobre a avaliação de desempenho?**
- 10. O que o gestor tem feito com vista a garantir um bom desempenho profissional dos professores?**
- 11. Qual é sua percepção sobre as consequências do processo da avaliação de desempenho para o professor?**
[Qual a sua percepção sobre as consequências do processo da avaliação de desempenho para a instituição?

ANEXO



UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Credencia-se Sandra José Sitas Somboro¹, estudante do curso
de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação²,
a contactar Escola Secundária da Liberdade³
a fim de Recolha de dados do 1ºm do curso⁴.

Maputo, 07 de Novembro de 2022⁵

A Directora Adjunta para Graduação

Nilza A. T. César

Mestre Nilza Aurora Tarcísio César

(Assistente)



¹ (Nome do Estudante)

² (Curso que frequenta)

³ (Instituição de recolha de dados)

⁴ (Finalidade da visita)

⁵ (Data, Mês, Ano)



ESCOLA SECUNDÁRIA DA LIBERDADE
ES
10 11 2022
jacquira