

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE  
FACULDADE DE ENGENHARIA  
CURSO DE MESTRADO EM GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E A GESTÃO DE QUALIDADE NA INSTITUIÇÃO.  
ESTUDO DE CASO: EPF-CHIMOIO

Modlaine Manuel António Neto

CHIMOIO

AGOSTO DE 2014

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE  
FACULDADE DE ENGENHARIA  
CURSO DE MESTRADO EM GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL

Dissertação Apresentada a Faculdade de Engenharia como  
Exigência Parcial para Obtenção do Grau de Mestrado em  
Gestão e Administração Educacional Julgadora da Universidade  
Católica de Moçambique.

O candidato: Modlaine Manuel António Neto

O supervisor: Mcs. Domingos Cazança

CHIMOIO

AGOSTO DE 2014

## **DECLARAÇÃO**

O presente trabalho foi realizado pelo Autor na Universidade Católica de Moçambique em 2014. Este trabalho é da sua autoria excepto para as citações que aqui foram referenciadas. Nunca foi e jamais será submetido a nenhuma outra Universidade. Nenhuma parte deste trabalho deverá ser reproduzida sem a permissão do autor ou da Universidade Católica de Moçambique.

Nome do Autor

---

Data 16/03/2015

Nome do Supervisor

---

Data 16/03/2015

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha querida Irmã Claudeth Siomaura Zua e ao meu tio Arão Ruben.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por iluminar o meu caminho e salvaguardar a minha vida;

À minha família pela compaixão, força e benção;

Ao Director pedagógico da Escola de Professores do Futuro - Chimoio que tanto fez para a recolha dos dados;

Aos Funcionários da Escola de Professores do Futuro - Chimoio que proporcionaram os dados da pesquisa ou seja pela disponibilidade das informações;

Ao meu vizinho Teófilo que tanto ajudou-me a entender e utilizar o SPSS para análise dos dados e;

Ao Doutor Domingos Cazança que tanto me apoiou para a concretização deste trabalho.

## **SUMÁRIO EXECUTIVO**

Este trabalho perspectiva-se na problemática da inconsistência no processo de avaliação de desempenho dos funcionários se retarda a gestão de qualidade, com isso, procuramos estudar a relação entre a avaliação de desempenho e a gestão de qualidade da Instituição na Escola de Professores do Futuro - Chimoio. Para concretização deste objectivo socorremo-nos a conceitos como avaliação de desempenho, gestão de qualidade e gestão de competência. No que concerne a avaliação de desempenho tivemos como enfoque elementos de avaliação, objectivo, intervenientes no processo, instrumentos, deveres e direitos da avaliação de desempenho, bem como a legislação que orientam os professores. Consideramos ainda, a gestão de qualidade que corresponde a adequação de equipamentos, pessoas e serviços, para a satisfação dos clientes. Para a gestão de competências o intuito virou-se aos tipos de competências que é inerente a competência cívica, técnica e humana. A recolha de informação instrumentalizou-se através do inquérito, por um questionário dirigido aos Docentes, Corpo técnico e administrativo e pela Direção da Instituição. A análise quantitativa das respostas dos docentes, corpo técnico, administrativo e da direção da instituição que constituíram a nossa amostra permitiu-nos reconhecer que avaliação de desempenho tem impacto a todas as idades, género e classe académica, os docentes aceitam que avaliação de desempenho é formal e tem feedback, quem avalia os funcionários é em primeiro lugar o Diretor Pedagógico, que os aspectos avaliados são: assiduidade, pontualidade, criatividade, lecionação de conteúdos, apresentação, participação em encontros formais e projectos pedagógicos. Que nos últimos dois anos 70% dos funcionários não foram avaliados demonstrando assim inconsistência neste processo. O corpo técnico e administrativo é de opinião que avaliação de desempenho permite aperfeiçoamento do trabalho.

**Palavras Chaves:** Qualidade, Avaliação, Avaliação de Desempenho, Gestão de Qualidade.

## ÍNDICE

DECLARAÇÃO.....	I
DEDICATÓRIA.....	II
AGRADECIMENTOS.....	III
SUMÁRIO EXECUTIVO.....	IV
LISTA DE TABELAS.....	IX
LISTA DE ABREVIATURAS.....	X
GLOSSÁRIO.....	XI
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Introdução.....	1
1.2 Definição do Problema.....	1
1.3 Justificativa.....	2
1.4 Objectivo do Estudo.....	3
1.4.1 Objectivo geral.....	3
1.4.2 Objectivos Específicos.....	3
1.5 Hipóteses.....	3
1.6 Estrutura do Trabalho.....	3
1.7 Delimitação do Estudo.....	3
CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1 Introdução.....	5
2.2 Revisão da Literatura Teórica.....	5
2.2.1 Introdução.....	5
2.2.2 Desenvolvimento.....	5
2.2.2.1 Qualidade.....	5
2.2.2.2 Avaliação.....	6
2.2.2.3 Desempenho.....	6
2.2.2.4 Padrões de desempenho.....	6
2.2.2.5 Avaliação de desempenho.....	7
2.2.2.6 Avaliação formal.....	8
2.2.2.7 Objectivo da avaliação de desempenho.....	8

2.2.2.8	Finalidade da avaliação .....	9
2.2.2.9	A avaliação institucional .....	10
2.2.2.10	Avaliação de desempenho numa instituição pública .....	10
2.2.2.11	A avaliação interna .....	11
2.2.2.12	A avaliação externa.....	11
2.2.2.13	Reavaliação/meta avaliação .....	11
2.2.2.14	Modelos e métodos de avaliação de desempenho .....	11
2.2.2.16	Pressupostos do processo de avaliação de desempenho .....	14
2.2.2.17	Factores determinantes do Processo de Avaliação de Desempenho .....	14
2.2.2.18	Factores a ter em conta no processo de avaliação de desempenho.....	15
2.2.2.19	Difícultades de avaliação de desempenho .....	16
2.2.2.20	Efeitos e erros da avaliação de desempenho.....	16
2.2.2.21	Importância da avaliação de desempenho .....	16
2.2.2.22	Necessidade de auto-avaliação .....	17
2.2.2.23	Gestão de qualidade .....	17
2.2.2.24	Gestão de competências.....	17
2.2.2.25	Tipos de competências.....	18
2.2.3	Conclusão .....	18
2.3	Literatura Empírica .....	21
2.3.1	Introdução.....	21
2.3.2	Desenvolvimento.....	21
2.3.2.1	Perspectiva de Angola sobre a avaliação de desempenho .....	21
2.3.2.2	Avaliação de desempenho na área Pública no Brasil .....	21
2.3.2.3	Experiência prática da avaliação de desempenho na Prefeitura de S. Paulo- Brasil.....	23
2.3.2.4	Problemas no processo de avaliação de desempenho.....	23
2.3.2.4.1	Falta de parâmetros de avaliação .....	23
2.3.2.4.2	Restrição da avaliação à política salarial .....	23
2.3.2.4.3	Avaliação restrita a uma pessoa de nível hierárquico superior.....	24
2.3.2.4.4	Formulários falhos .....	24
2.3.2.4.5	Alguns funcionários não são avaliados.....	24
2.3.2.5	Perspectiva da avaliação de desempenho em Macau .....	24
2.3.2.6	Como avaliar?.....	25

2.3.2.6.1	Notadores .....	25
2.3.2.6.2	Responsabilidades dos notadores.....	26
2.3.2.7	Erros e propensões mais comuns.....	26
2.3.2.8	Acompanhamento e feedback.....	28
2.3.2.8.1	Alguns critérios para tornar o feedback mais eficaz:.....	29
2.3.2.8.2	Acompanhar o desempenho inclui:.....	29
2.3.2.9	Auto-Avaliação.....	29
2.3.2.10	Avaliação de Desempenho Docente em Portugal.....	30
2.3.2.11	PISA factor impulsionador da Política Educativa em Portugal.....	30
2.3.2.12	As Leis que norteiam o processo de avaliação de desempenho .....	31
2.3.2.13	Modelo de avaliação de desempenho .....	31
2.3.2.14	Elementos da avaliação de desempenho em Portugal .....	32
2.3.2.15	Intervenientes da avaliação de desempenho .....	33
2.3.3	Conclusão .....	34
2.4	Revisão de Literatura Focalizada.....	36
2.4.1	Introdução.....	36
2.4.2	Desenvolvimento.....	36
2.4.2.1	Objectivos do SIGEDAP .....	36
2.4.2.2	Elementos de avaliação .....	37
2.4.2.3	Partes intervenientes no processo de avaliação de desempenho .....	38
2.4.2.4	Instrumentos do processo de avaliação de desempenho.....	39
2.4.2.5	Periodicidade da avaliação de desempenho .....	39
2.4.2.6	Avaliação final.....	39
2.4.2.7	Deveres e Direitos .....	40
2.4.2.7.1	Artigo 19 (direitos do avaliado).....	40
2.4.2.7.2	Artigo 20 (Deveres do avaliado).....	41
2.4.2.7.3	Artigo 21 (Deveres do avaliador) .....	41
2.4.2.8	Legislação Moçambicana sobre o Desempenho do Professor .....	41
2.4.2.9	Proposta de um sistema de avaliação de desempenho docente para UP .....	42
2.4.2.9.1	Conceito de avaliação de desempenho docente (UP).....	42
2.4.2.9.2	Os padrões de desempenho.....	43
2.4.2.9.3	Periodicidade .....	44
2.4.2.9.4	Qualificação dos avaliadores .....	45

2.4.3	Conclusão .....	45
3.1	Introdução .....	47
3.2	Desenho da Pesquisa .....	47
3.3	Caracterização da área de estudo .....	48
3.4	População em Estudo .....	48
3.5	Processo de Amostragem .....	48
3.6	Tamanho da Amostra .....	49
3.7	Métodos de Colecta de Dados .....	49
3.8	Colecta de Dados Primários .....	49
3.8.1	Estrutura do questionário para Direcção da Escola .....	49
3.8.2	Estrutura do questionário dos docentes .....	50
3.8.3	Estrutura do questionário do Corpo Administrativo .....	50
3.9	Métodos para análise de dados .....	51
CAPÍTULO 4: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....		52
4.1	Introdução .....	52
4.2	Dados gerais do questionário dos docentes da EPF .....	52
4.3	Dados gerais do questionário do corpo técnico administrativo e de apoio da EPF .....	57
4.4	Dados do questionário direccionado a Direcção da Instituição .....	61
CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....		64
5.1	Conclusões .....	64
5.2	Recomendações .....	65
Referências Bibliográficas .....		66
Apêndices .....		68
Anexos .....		73

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Amostragem proporcional estratificada dos funcionários da EPF. ....	49
Tabela 2: Idade dos Docentes .....	52
Tabela 3: Género dos Docentes .....	52
Tabela 4: Grau Académico dos Docentes.....	53
Tabela 5: Tempo de trabalho dos Docentes na Instituição .....	53
Tabela 6: Resposta dos Docentes da Q-1 quanto ao DA avaliado de modo formal.....	54
Tabela 7: Resposta dos Docentes da Q-2 relativo as contribuições que AD traz.....	54
Tabela 8: Resposta dos Docentes da Q-3 relativo a quem deve avaliar os docentes .....	55
Tabela 9: Resposta dos Docentes da Q-4 referente ao momento da avaliação .....	55
Tabela 10: Resposta dos Docentes da Q-5 referente aos conteúdos avaliados na PAD.....	56
Tabela 11: Resposta dos Docentes da Q-6 relativo a existência do feedback.....	57
Tabela 12: Tempo de trabalho do Corpo Técnico Administrativo na Instituição .....	57
Tabela 13: Idade dos funcionários do Corpo Técnico Administrativo.....	57
Tabela 14: Grau Académico do Corpo Técnico Administrativo.....	58
Tabela 15: Género do Corpo Técnico Administrativo .....	58
Tabela 16: Resposta do Corpo Técnico Administrativo da Q-1 .....	58
Tabela 17: Resposta do CTA da Q-2 quanto ao grau de satisfação .....	59
Tabela 18: Resposta do CTA da Q-3 relativo ao benefício da AD traz .....	60
Tabela 19: Resposta do CTA da Q-4 relativo a consideração da periodicidade da AD.....	60
Tabela 20: Resposta da Direção da Instituição a Q-1 relativo a existência do periodicidade da avaliação de desempenho.....	61
Tabela 21: Resposta da Direção da Instituição a Q-2 quanto a periodicidade .....	62
Tabela 22: Resposta da Direção da Instituição a Q-3 relativo a quem avalia a Direção.....	62
Tabela 23: Resposta da Direção da Instituição a Q-5 relativo ao benefício da AD traz .....	63
Tabela 24: Resposta da Direção da Instituição a Q-6: existência do feedback.....	63
Tabela 25: Resposta da Direção da Instituição a Q-7: satisfação do critério da AD.....	63

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

AD – Avaliação de desempenho

CNFP – Comissão Nacional da Função Pública

CTA – Corpo Técnico Administrativo

DMm – Determinação de métodos modernos

EGFE – Estatuto Geral dos Funcionários do Estado

EPF – Escola de Professores do Futuro

F – Frequência

Fac – Frequência acumulada

Fr – Frequência relativa

Fr% – Frequência relativa em percentagem

IES – Instituições de Ensino Superior

PISA – Programme for International Student Assessment

PMSP – Prefeitura Municipal de São Paulo

SIGEDAP – Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública

SPSS – Statistical Package for Social Science

TCC – Trabalho de Conclusão do Curso

UCM – Universidade Católica de Moçambique

UP – Universidade Pedagógica

## **GLOSSÁRIO**

**Autoavaliação:** A auto avaliação é um método que consiste em valorizar a si mesmo a própria capacidade que se dispõe para tal ou qual tarefa ou atividade, assim como também a qualidade do trabalho que se leva a cabo, especialmente no âmbito pedagógico.

**Avaliação:** É um domínio científico e uma prática social cada vez mais indispensável para caracterizar, compreender, divulgar e melhorar uma grande variedade de problemas que afectam as sociedades contemporâneas, tais como a qualidade da educação e do ensino, a prestação de cuidados de saúde, a distribuição de recursos e a pobreza.

**Avaliação externa:** A avaliação externa é o momento do processo de avaliação institucional em que a universidade se oferece ao julgamento de valor de especialistas da comunidade científica externa e outros representantes de setores da sociedade.

**Avaliação Institucional:** É um processo permanente, tem como principal função inventariar, harmonizar, tranquilizar, apoiar, orientar, reforçar e corrigir os aspectos avaliados.

**Avaliação interna:** Consiste numa consolidação de estudos, informações, estatísticas, descrições objetivas, enfim, uma construção de dados coerentes e confiáveis, aos quais um esforço coletivo de reflexão procura atribuir significações e valores.

**Avaliação de desempenho:** A avaliação de desempenho é uma apreciação do comportamento de um trabalhador dentro de uma Instituição.

**Desempenho:** É um conjunto de característica ou capacidades de comportamento e rendimento de um indivíduo, de uma organização ou grupo.

**Gestão de qualidade:** Consiste numa estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais.

**Gestão de competência:** é um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

**Qualidade:** É o grau de utilidade esperado ou adquirido de qualquer coisa, verificável através da forma e dos elementos constitutivos do mesmo e pelo resultado do seu uso.

**SPSS:** é uma ferramenta para análise de dados utilizando técnicas estatísticas básicas e avançadas.

# **CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO**

## **1.1 Introdução**

As organizações contemporâneas apresentam, desta forma, uma preocupação crescente com o processo de avaliação de desempenho, sobretudo pelas informações que este processo pode proporcionar, possibilitando que estas possam de forma contínua introduzir melhorias na performance dos seus colaboradores, através da adopção de medidas de melhoria que são determinadas consoante as informações oriundas do processo de avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho engloba como objectivos a instrumentalização e desenvolvimento de cultura orientada para a gestão e que estimule os colaboradores a alcançar os objectivos acordados inicialmente, reconhecendo o mérito destes sempre que isso for evidente e promovendo a comunicação entre hierarquias.

A avaliação de desempenho é vista como elemento preponderante na melhoria da qualidade institucional em diversos sectores de trabalho. Todos os intervenientes do processo da avaliação devem entender que este processo não é para julgar os outros, mas que sirva de mecanismo de reconhecimento e de soluções de problemas que afectam a instituição e seus colaboradores.

A instituição seja ela de ensino ou não, privada ou pública são as maiores beneficiadas quando os seus colaboradores demonstrarem eficiência e conseqüentemente aumenta a procura dos seus clientes, portanto, avaliação institucional recai o pressuposto de analisar os feitos da Instituição como elemento de prestação de contas para a sociedade no geral. Percebe-se que a avaliação Institucional, como a representação dos serviços prestados, que por sua vez, é condicionado pela formação e profissionalização dos funcionários.

## **1.2 Definição do Problema**

Inconsistência no processo de avaliação de desempenho dos funcionários retarda a gestão de qualidade?

Qualquer sector de serviços e de atendimentos têm os seus problemas quanto ao desempenho dos seus funcionários, para ultrapassar os problemas que afeta a Instituição é necessário que se verifique o trabalho dos utentes e posteriormente pensar na resolução dos problemas.

### **1.3 Justificativa**

Na verdade escolhemos este tema porque atualmente discutisse muito a falta ou deficiência de qualidade nas instituições e isso demonstra que a avaliação de desempenho está caótico merecendo assim uma intervenção. Ainda, demonstrar que a avaliação de desempenho não só afecta a gestão de qualidade de uma empresa ou instituição privada ou pública como também afecta o próprio funcionário, se o funcionário desconhece a pertinência da avaliação de desempenho, neste trabalho demonstramos os propósitos da AD e que por sua vez, é elemento preponderante para a promoção e mudança de carreira dos funcionários.

Escolhemos trabalhar este tema porque a avaliação de desempenho muitas vezes é subjetiva, por ser subjetiva, dá-nos a primazia de discutir alguns aspectos que têm haver com os avaliadores e os avaliados. Nesta vertente, este trabalho é pertinente na medida em que visa contribuir com estratégia e conhecimento para a avaliação de desempenho docente na Instituição.

Avaliação de desempenho é algo que deve ser partilhada com os intervenientes deste processo, quando não existir um *feedback* entre o avaliado e o avaliador, torna-se um processo obscuro onde o grande interesse recai para o produto do avaliador, portanto, o interesse que temos com este trabalho é mostrar que ambos são importantes e que os produtos interessam a todos, porque daí se discutirá as soluções dos problemas e se comemorará os progressos.

## **1.4 Objectivo do Estudo**

### **1.4.1 Objectivo geral**

- Estudar a relação entre avaliação de desempenho e a gestão de qualidade da Instituição, estudo de caso EPF-Chimoio.

### **1.4.2 Objectivos Específicos**

- Identificar o impacto da avaliação de desempenho individual na EPF;
- Demonstrar as contribuições da avaliação de desempenho para gestão de qualidade; e
- Enumerar os aspectos avaliados no processo de avaliação de desempenho dos funcionários.

## **1.5 Hipóteses**

H1. Inexistência de processo de avaliação de desempenho influi na gestão de qualidade.

H2. Ausência de retorno (feedback) do processo de avaliação de desempenho.

## **1.6 Estrutura do Trabalho**

O trabalho tem cinco capítulos. No primeiro capítulo ostenta essencialmente a justificativa, os objectivos, a definição do problema, as hipóteses, a delimitação do estudo e a caracterização da área de estudo.

O segundo capítulo, apresenta o revisão da literatura “teórica, empírica e focalizada”, onde se apresenta várias definições ou conceitos sobre avaliação de desempenho no âmbito global e regional.

O terceiro capítulo, ostenta a metodologia do trabalho, o desenho da pesquisa, a população em estudo, o tamanho da amostra, o método de colecta de dados “colecta de dados primários”, os métodos para análise de dados e o plano de actividade.

O quarto capítulo apresenta à análise e interpretação dos dados recolhidos, os resultados ou seja confirmação das hipóteses.

No quinto capítulo e último apresentaremos as conclusões, recomendações, referências bibliográficas, os apêndices e anexos.

## **1.7 Delimitação do Estudo**

Este trabalho foi realizado na Escola de Professores do Futuro na Província de Manica concretamente na cidade de Chimoio no bairro Namatchane, no Ano de 2014.

O trabalho não incidu na avaliação de desempenho dos funcionários, a maneira como fazem os seus trabalhos e nem se a instituição tem qualidade ou não.

Na verdade inclinou-se em demonstrar:

- A existência ou inexistência de uma periodicidade de avaliação de desempenho;
- Os benefícios que a avaliação de desempenho traz para o funcionários e para a instituição;
- Se existe um retorno depois de uma fase de avaliação de desempenho;
- A formalidade ou informalidade da avaliação de desempenho;
- Os elementos que participam no processo de avaliação de desempenho;
- Os conteúdos que são exposto para avaliação dos funcionários; e
- A medição da satisfação dos funcionários perante ao processo de avaliação de desempenho.

## **CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Introdução**

Este capítulo está dividido em três partes: a primeira parte, mostra a literatura teórica com uma visão global dos conceitos sobre avaliação de desempenho, a segunda parte, mostra a literatura empírica espelhando os aspectos investigados em Angola, Brasil, Macau e Portugal sobre avaliação de desempenho e as leis que norteiam o processo concretamente no Ministério da Educação ou o Ministério do Trabalho e o terceiro capítulo que é a focalizada, a visão sobre avaliação de desempenho centra-se SIGEDAP e ao EGFE que demonstram os aspectos avaliados e os possíveis avaliadores dos funcionários em Moçambique.

### **2.2 Revisão da Literatura Teórica**

#### **2.2.1 Introdução**

Este subcapítulo apresenta os seguintes assuntos, que facilita o entendimento do tema em questão:

Qualidade, definição de avaliação e desempenho, mostra os padrões de desempenho, especifica a formalidade da avaliação de desempenho e seu objectivo, demonstra exemplos da avaliação Institucional concretamente Instituição Pública, especifica os tipos de avaliação de desempenho, modelos e métodos de avaliação de desempenho, pressupostos do processo de avaliação de desempenho, factores determinantes do processo de avaliação de desempenho, demonstra as dificuldades no momento de avaliação de desempenho, efeitos e erros da avaliação de desempenho, importância da avaliação de desempenho, necessidade de auto-avaliação para com a nossa vida profissional e ainda a definição de gestão de qualidade, gestão de competências, tipos de competências.

#### **2.2.2 Desenvolvimento**

##### **2.2.2.1 Qualidade**

Para Juran (1990), “A qualidade pode ser definida como a aptidão para o uso”.

No entender de Domingues (2002, cit. em Silva, 2011), a qualidade visa a conformidade com os requisitos necessários para uma eficaz prestação de serviços e dessa forma promover a satisfação dos clientes.

De acordo com Miranda (1994, cit. por Marino, 2006) “as organizações precisam gerar produtos e serviços em condições de satisfazer as demandas dos usuários finais, consumidores

sob todos os aspectos”.

Em nossa percepção, incidindo na área de docência, a qualidade é manifestada quando temos funcionários formados, satisfeitos e bem remunerado, daí poderá gerar bons serviços e bons produtos. Em outro sentido a qualidade significa equipar as instituições e seus intervenientes.

#### **2.2.2.2 Avaliação**

Para Hadji (1995, cit. em Gomes, 2010), avaliar é, antes de mais, pôr em prática e fazer funcionar o elemento estrutural constante que permite identificar os factos de avaliação, porque os caracteriza.

“A avaliação deve ajudar-nos a conhecer e a compreender as realidades para que as possamos transformar e melhorar” (Fernandes, 2009).

Middlewood & Cano (2001, cit. por Gomes, 2010) referem que, nalguns países, a prática da avaliação do desempenho varia entre a prestação de contas e o desenvolvimento profissional, em três níveis:

Sistema educativo – cujos propósitos são a prestação de contas, o desenvolvimento, a inspeção e auditoria e melhoria da qualidade do ensino; organização – cujos propósitos são o estabelecimento de objectivos e a melhoria da escola; o indivíduo, a nível profissional e pessoal. No primeiro os propósitos visam as decisões de gestão e a melhoria do desempenho.

Outrossim a avaliação pode ser entendida como estratégia que demonstre a realidade de cada instituição no âmbito da realização e prestação de serviço. A avaliação também enriquece o trabalho dos funcionários e a Instituição, isto porque, quando descoberto os problemas ou satisfação de cada sector, procura-se mecanismo de solucionar ou engrandecer ainda os feitos positivos. Nos dias de hoje a avaliação é vista como processo de medição dos feitos ou do cumprimentos dos objectivos traçados por uma área, instituição e serviços.

#### **2.2.2.3 Desempenho**

Para Mondlane (2007), demonstra que a avaliação pode ser entendida como contingência, porque:

O desempenho contingencial, varia de pessoa para pessoa e pode depender da influência de uma série de fatores condicionantes, tais como: cultura e ambiente organizacionais, valor das recompensas e a percepção de que as recompensas dependem do esforço individual que a pessoa estiver disposta a realizar. Por sua vez o esforço individual depende das habilidades e capacidades da pessoa e de sua percepção do papel a ser desempenhado.

#### **2.2.2.4 Padrões de desempenho**

Os padrões de desempenho demonstram o perfil desejado do desempenho na organização. Consistem na definição do ideal do funcionário, tanto em sua dimensão ética quanto

profissional, a partir da qual se possam precisar as funções e as responsabilidades que o funcionário deve assumir e que serão objeto de avaliação, nesta senda Martin & Bartol (1998, cit. por Mondlane, 2007), comenta que:

Os padrões pelos quais o desempenho será avaliado devem ser definidos com clareza e comunicados ao funcionário, antes de qualquer avaliação. Estabelecidos, adequadamente, os padrões de desempenho traduzem as metas e objetivos organizacionais como requisitos ao cargo, os quais indicam aos funcionários, os níveis aceitáveis e os inaceitáveis de desempenho.

Bohlander et al. (2003), enfatizam quatro considerações básicas para o estabelecimento de padrões de desempenho:

1. Relevância Estratégica, refere-se à extensão em que os padrões se relacionam com os objetivos estratégicos da organização.
2. Deficiência de Critério, a extensão em que os padrões captam todas as responsabilidades do funcionário. Quando os padrões de desempenho focalizam um único critério, excluindo as demais dimensões de desempenho importantes, mas menos quantificáveis, então diz-se que o sistema de avaliação apresenta deficiência de critério.
3. Contaminação de critério, fatores que fogem ao controle do funcionário e podem influenciar o seu desempenho. Por exemplo, a comparação do desempenho dos operários da produção não deve ser afetada pelo fato de que alguns têm máquinas mais novas e modernas que outros.
4. Confiabilidade, refere-se à estabilidade (ou consistência) de um padrão e à extensão em que os indivíduos tendem a manter certo nível de desempenho ao longo do tempo. Nas classificações, a confiabilidade pode ser medida pela correlação de dois conjuntos de classificação feitos por um único avaliador ou por dois avaliadores diferentes.

É verdade que os padrões de avaliação deve ser consistente e conhecido pelo funcionário, isto para que haja uma efetividade dos objetivos e consumação das metas definido pela Instituição, para que haja um consistência no processo de avaliação é necessário uma permuta dos critérios e dos elementos que participam na avaliação para colmatar o ciclo vicioso.

#### **2.2.2.5 Avaliação de desempenho**

“Avaliação de desempenho é um meio para se obter dados e informações que possam ser registados, processados e canalizados para a melhoria do desempenho humano nas organizações” (Chiavenato, 2004).

“A avaliação de desempenho é considerada uma das ferramentas gerenciais necessárias para a organização aumentar a produtividade, sendo também destacada como facilitadora do

cumprimento de metas estratégicas empresariais” (Mondlane, 2007).

“A avaliação de desempenho é a função principal dos líderes, já que eles respondem pelos papéis de planejar, liderar, facilitar, educar e acompanhar os resultados de sua equipe de trabalho” (Pontes, 2005).

Estando de acordo com as ideias referenciadas, mostrar o nosso contributo sobre a avaliação de desempenho que por si é entendível como mecanismo de descoberta dos a fazer de cada funcionário constituinte nos sectores de produção e de serviços prestados. Também entender que avaliação de desempenho não é abstrata, precisa de uma preparação tanto para os avaliados e os avaliadores, caso esta preparação aconteça com antecedência a avaliação de desempenho será consistente na sua amplitude. Esta consistência da avaliação por sua vez é sustentada pela boa comunicação, a comunicação é a base para se chegar a verdadeira finalidade do processo de avaliação de desempenho.

Não obstante que a avaliação de desempenho deve obedecer uma lógica de coerência, deve ser formal, tem que se definir os objectivos e sua finalidade:

#### **2.2.2.6 Avaliação formal**

Um programa formal de avaliação de desempenho visa, entre outras finalidades, melhorar a comunicação nos diversos níveis hierárquicos; estabelecer um clima de confiança; servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa; servir como instrumento para levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento; identificar talentos, como processo conjunto com o instrumento avaliação do potencial, (Mondlane, 2007).

#### **2.2.2.7 Objectivo da avaliação de desempenho**

Bohlander et al., (2003), evidenciam dois grandes grupos de objetivos dos programas de avaliação de desempenho, administrativos e de desenvolvimento:

Os **objectivos administrativos** estão relacionados com o “fornecimento de insumo para todas as atividades da Gestão de Recursos Humanos”. Baseando-se em pesquisas, o autor afirma que as avaliações de desempenho são usadas mais amplamente como base para as decisões de remuneração.

**Objectivos de desenvolvimento**, relativos ao fornecimento de feedback essencial para discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários e aprimoramento do desempenho.

Pontes (2005), concordando com este autor, afirma que um dos objetivos da avaliação de desempenho é “servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento”.

### **2.2.2.8 Finalidade da avaliação**

“a finalidade da avaliação neste contexto deve ser sobretudo formativa e de natureza desenvolvimentalista”, (Moreira, 2009, cit. em Silva, 2012).

Pontes (2005) aponta as seguintes finalidades de avaliação de desempenho:

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

Certamente estas finalidades não só esta voltada para empresas de produção material, mas aproveitar as situações que especifiquem a necessidade da função dos funcionários que pode se caracterizar em qualquer instituição, que é o caso de: identificar talentos, que a finalidade seja sim um instrumento coadjuvante nas tomadas de decisões, na promoção ou progressão de carreira, salários, de treinamento e de levantamento. E ainda acrescentar que a finalidade da avaliação seja para profissionalizar os utentes.

### **2.2.2.9 A avaliação institucional**

A avaliação institucional representa um conhecimento da realidade de qualquer instituição, a partir de seus problemas e potencialidades acadêmicos e administrativos. É também uma forma de prestação de contas à sociedade, considerando-se o sentido público das funções educativas e das Instituições de Ensino Superior (IES) e a exigência social crescente quanto à transparência dos produtos institucionais e a garantia de sua qualidade (Mondlane, 2007).

Ximenes (2001) relaciona a importância da avaliação institucional com o contexto atual de democratização e de flexibilidade institucional, partindo dos referenciais estabelecidos pela chamada modernidade reflexiva. Neste contexto, os indivíduos tornam-se mais participantes das questões institucionais, associado à importância da responsabilidade pública do gestor, a partir da discussão da social prestação de contas à sociedade.

Muito além de práticas avaliativas pontuais e fragmentadas, a avaliação institucional consiste num empreendimento sistemático que busca a compreensão global da universidade pelo reconhecimento e pela integração de suas diversas dimensões (Balzan & Dias Sobrinho, 1995).

O nosso parecer sobre a avaliação institucional recai no pressuposto de análise dos feitos da Instituição como elemento de prestação de contas para a sociedade no geral. Percebemos a avaliação Institucional como a representação dos serviços prestados que por sua vez é condicionado pela formação e profissionalização dos funcionários. Para que haja uma avaliação institucional é necessário definir os objectivos, as metas dessa instituição daí a avaliação poderá afirmar-se ou ser medido a partir desses factores. Também elucidar que as instituições são avaliados por organismos superiores, para instituições de ensino são prestado contas ao Ministérios da Educação.

### **2.2.2.10 Avaliação de desempenho numa instituição pública**

A avaliação de desempenho numa instituição pública, além de cumprir orientações legais e regimentais, deve ter o compromisso com o desenvolvimento institucional e com a promoção da auto-reflexão e da inovação das práticas académico-administrativas (Tinôco & Gondim, 2003, cit. por Mondlane, 2007).

Está claro que a avaliação de desempenho numa instituição pública deve seguir os parâmetros legais, mas também é necessário dar uma autonomia para as instituições. Esta autonomia resultará em cada instituição formular um critério de avaliação de desempenho internamente e posteriormente reportar os ganhos do processo de avaliação na promoção, na progressão dos

funcionários e depois fazer uma reflexão sobre o processo rumo ao desenvolvimento que deseja-se para a organização institucional.

Numa ilustração de Dias Sobrinho (2000, cit. por Mondlane, 2007) durante as suas experiências acumulada na Universidade de Campus relaça três principais momentos da avaliação Instituição:

#### **2.2.2.11 A avaliação interna**

Consiste numa consolidação de estudos, informações, estatísticas, descrições objetivas, enfim, uma construção de dados coerentes e confiáveis, aos quais um esforço coletivo de reflexão procura atribuir significações e valores.

#### **2.2.2.12 A avaliação externa**

A avaliação externa é o momento do processo de avaliação institucional em que a universidade se oferece ao julgamento de valor de especialistas da comunidade científica externa e outros representantes de setores da sociedade. São constituídas comissões de acordo com as áreas de conhecimento e uma outra para as atividades interdisciplinares.

#### **2.2.2.13 Reavaliação/meta avaliação**

Neste momento avaliativo, as críticas e as recomendações das comissões externas, consolidadas, são remetidas novamente aos agentes responsáveis, para um novo trabalho crítico e evolutivo. Neste momento, não só os resultados do processo consolidado nos pareceres e nos relatórios interessam, mas, também o aparato e os dispositivos da avaliação se submetem a novas análises.

O que o autor especifica sobre os três momentos da avaliação, é típico de uma instituição democrática e lógico, mas alerta o seguinte pormenor, os elementos que estiverem a fazer avaliação devem ser imparcial, alguém que mostre o verdadeiro caminho a seguir e não aqueles que queiram demonstrar o seu poder de julgamento. A imparcialidade leva cada um desses processos de avaliação tomar um percurso satisfatório e que melhore a instituição, que ajude os funcionários a melhorar e resulte na satisfação dos estudantes, da sociedade e do Ministério da Educação.

#### **2.2.2.14 Modelos e métodos de avaliação de desempenho**

Para Chiavenato (1999). A avaliação de desempenho tem vários modelos de implementação, sendo o modelo mais habitual de avaliação de desempenho é a avaliação de desempenho de

hierarquia descendente, porque para além de recorrer a um questionário, este é preenchido pelo superior hierárquico direto, que dessa forma avalia os seus subordinados, tendo por base determinados aspectos “pontualidade, cumprimento de tarefas, conhecimento do trabalho, celeridade na elaboração das suas tarefas, entre outros”.

A auto-avaliação corresponde a um dos modelos de avaliação de desempenho mais utilizados, acarretando baixo custo, o qual pressupõe maior rapidez na realização da avaliação. Ao invés, este modelo de avaliação de desempenho pode gerar imprecisão nos seus resultados, podendo o colaborador auto-avaliar-se acima ou abaixo do seu real desempenho. Em todo o caso este é um modelo importante que preserva a discussão salutar entre avaliador e avaliado (Chiavenato, 1981).

Existe também outro modelo de avaliação de desempenho que é a avaliação a 360°, onde o colaborador é avaliado não só pela sua chefia direta, mas também pelos seus colegas, clientes, subordinados, fornecedores, enfim, por todos aqueles que têm relação direta no seu trabalho (Silva, 2001).

Existem ainda vários métodos de avaliação de desempenho, como a escala gráfica, pesquisa de campo, incidentes críticos, gestão por objectivos, comparação aos pares, frases descritivas e avaliação por resultados:

O **método de pesquisa de campo** reflete o método mais completo de avaliação de desempenho, recorrendo a entrevistas para delimitar o nível de desempenho dos avaliados (Lara & Silva, 2004, cit. em Silva, 2011). (Ver anexo C), demonstrando assim como funciona o método de pesquisa de campo.

A **escala gráfica** visa a avaliação do desempenho dos colaboradores através de factores previamente estabelecidos (Chiavenato, 1999). Pressupõe a construção de escala em que se avalia o desempenho de um colaborador, estando dispostos na linha horizontal os factores de avaliação de desempenho e na linha vertical o grau de variação dos factores. (Ver anexo D).

O **método dos incidentes críticos** caracteriza-se por ter uma forte componente humana (Lara & Silva, 2004, cit. em Silva, 2011). É uma técnica sistemática, na qual o supervisor direto observa e regista os aspectos bastante positivos, bem como os bastante negativos, isto tendo em consideração a avaliação de desempenho dos seus subordinados.

Na avaliação por objectivos numa primeira fase existe uma espécie de acordo entre o gestor e o colaborador no que concerne aos objectivos que o colaborador deve alcançar durante determinado período (Lara & Silva, 2004, cit. em Silva, 2011). Esses objectivos devem ser específicos, mensuráveis e estar de acordo com os objectivos fixados pela organização.

A **comparação aos pares** baseia-se em comparar dois a dois colaboradores de cada vez, e assim se insere na coluna da direita da folha de registo, o colaborador que é considerado melhor, baseando-se no desempenho de ambos (Lara & Silva, 2004, cit. em Silva, 2011). Este método é bastante utilizado nas organizações contemporâneas, apesar de não facultar em muitos casos a melhor informação sobre o real desempenho dos colaboradores, proporcionando informações imprecisas em relação ao desempenho.

No **método das frases descritivas** o avaliador retém apenas as frases que caracterizam o desempenho do subordinado (sinal “+” ou “s”) e aquelas que efetivamente demonstram o oposto de seu desempenho (sinal “-” ou “n”), não tendo o avaliador a obrigatoriedade de assimilação de todas as frases (Lara & Silva, 2004, cit. em Silva, 2011).

O **método de avaliação por resultados** tem por base os programas de administração por objectivos. A avaliação por resultados é feita periodicamente, sendo considerado o hiato entre os objectivos fixados para determinado colaborador e os que este efetivamente cumpriu ao longo desse período. As conclusões tendo por base os resultados, permitem a detecção dos pontos fortes e fracos do funcionário (Lara & Silva, 2004, cit. em Silva, 2011). Este é um método que depende em parte das atitudes e da percepção do avaliador sobre o desempenho dos avaliados, bem como dos seus comportamentos.

#### **2.2.2.15 Critérios de avaliação de desempenho**

Para Lee (1985, cit. por Silva, 2011): A escala de classificação da avaliação de desempenho é baseada em diferentes critérios, tais como:

- a) Disponibilidade para a tarefa;
- b) Tipo de confiança e conhecimento válido das medidas do processo de transformação de alto desempenho;
- c) Controlo do comportamento efectuado pelos supervisores; e
- d) A seleção extensiva, repórteres, narradores e formação por debaixo do banco.

A eficácia do processo de avaliação de desempenho pode por um lado ser atingida na sua plenitude se este processo percorrer todos os atributos necessários à sua realização (Dyson & Foster, 1983; Gregory & Jackson, 1992, cit. em Silva, 2011):

- a) Integração da função de planeamento;
- b) Ação catalítica da função de planeamento;
- c) Riqueza de formulação do plano;
- d) Profundidade de avaliação;
- e) Tratamento de incerteza na avaliação;

- f) Os recursos previstos;
- g) Os dados utilizados;
- h) Interação;
- i) Pressupostos;
- j) Quantificação dos objectivos;
- k) Medidas de controlo (capacidade de resposta à incerteza);
- l) Viabilidade da implementação;
- m) Uma declaração clara de objectivos.

#### **2.2.2.16 Pressupostos do processo de avaliação de desempenho**

Para Tziner (2002, cit. em Silva, 2011) “O processo de avaliação de desempenho deve seguir os seguintes pressupostos”:

- a) Deve ser adaptado ao enquadramento organizacional;
- b) Deve permitir que o colaborador melhore as suas competências;
- c) A informação deve ser constantemente analisada e comunicada ao avaliado;
- d) O processo de avaliação de desempenho deve ter impacto direto na gestão de recursos humanos da organização.

No processo de avaliação de desempenho são analisados os comportamentos e as reações dos colaboradores no seu local de trabalho e é a partir desse pressuposto que a avaliação de desempenho se desenrola, isto é, centra-se bastante no perfil psicológico e comportamental das pessoas (Murphy & Cleveland, 1995, cit. em Silva, 2011).

#### **2.2.2.17 Factores determinantes do Processo de Avaliação de Desempenho**

De acordo com Domingues (2002):

Os factores determinantes do processo de avaliação de desempenho assentam em vários pressupostos, de entre os quais são destacados o facto de a avaliação de desempenho ser um meio e não um fim, ou seja, a avaliação de desempenho representa um meio para obtenção de informação sobre competências adquiridas e deficitárias nos colaboradores da organização, sendo esta uma componente que deverá levar a melhorias internas.

O pressuposto que se coloca da avaliação de desempenho como um meio e não como um fim, faz que as instituições sejam rigorosas no momento da avaliação de desempenho para poder atingir os objectivos pré-definidos pelas instituições, a avaliação de desempenho como um meio, começa e não tem fim, onde pensa-se que é o termino de uma avaliação de certeza começará outra avaliação, os funcionários devem saber que avaliação abrangerá sempre nele como profissional, mesmo que já tenha tido uma boa avaliação de desempenho, a avaliação de

desempenho não limita-se em ter bom desempenho mas da solidez do bom desempenho para toda a instituição.

#### **2.2.2.18 Factores a ter em conta no processo de avaliação de desempenho**

Tziner (2002, cit. em Silva, 2011), diante do processo de avaliação de desempenho é necessário ter por base alguns factores específicos que têm implicações diretas, das quais destaca-se as seguintes:

- **Comunicação:** A comunicação é essencial no processo de avaliação de desempenho, porque, se a comunicação dentro da organização não for a mais adequada isso irá repercutir-se no processo de avaliação de desempenho;
- **Objectivos de avaliação:** Os objectivos da avaliação de desempenho devem ser bem delineados e acordados em tempo útil entre avaliador e avaliado;
- **Feedback:** O avaliado deve procurar constantemente junto do avaliador o feedback em relação ao seu desempenho e no final do processo deve procurar saber as razões que motivaram a classificação que lhe foi atribuída;
- **Satisfação com o processo:** Tanto avaliador como avaliado devem promover um processo de avaliação de desempenho que satisfaça ambos e que seja consentâneo com as suas perspectivas;
- **Avaliar a satisfação:** A satisfação com o processo de avaliação de desempenho deve também ser medido e avaliado (o questionário deve conter um item que possa medir esta situação).

Os elementos destacados para o processo de avaliação são relevantes isso porque implica desenvolvimento institucional e pessoal, a título de exemplo caso não haja uma boa comunicação entre o pessoal trabalhador da Instituição poderá afectar a produtividade da Instituição e por conseguinte a vida profissional e pessoal do individuo, muitas vezes nossas instituições demonstram debilidades por não existir avaliadores que motiva o feedback no percurso da avaliação de desempenho.

Caso não haja uma sessão para se discutir os objectivos da avaliação os funcionários entraram num processo desconhecido, na verdade o ponto fundamental deste momento é familiarizar os avaliados.

Quanto a satisfação com o processo é óbvio que tanto o avaliado e o avaliador devem estar em consonância para criar um ambiente harmónico e sólido no processo. Por outra é necessário perguntar aos avaliados se estão satisfeito com o processo de avaliação e isso

pode-se encaixar na elaboração de uma pergunta dentro do questionário ou na entrevista.

#### **2.2.2.19 Dificuldades de avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho atravessa, por vezes, grandes dificuldades que em muitos casos são difíceis de suplantar (Decotiis, 1978, cit. em Silva, 2011). Estas dificuldades são atribuídas a falhas na classificação, a partir dos pressupostos utilizados e algumas deficiências na avaliação do conteúdo, aliada à resistência do avaliador em julgar os outros, promovem algumas limitações para o processo de avaliação de desempenho.

Ainda o autor acrescenta que para a resolução destas dificuldades são recomendados alguns meios para a fomentação de avaliações precisas que incluem mudanças nos formatos tradicionais de classificação e na delimitação de características baseadas em formatos comportamentais. Apesar de cada colaborador ter o seu valor, a realidade é que não há uma única abordagem que tivesse produzido resultados satisfatórios até ao presente.

#### **2.2.2.20 Efeitos e erros da avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho é um processo subjetivo para o avaliador, pelo facto de não ser fácil o afastamento de todo o tipo de simpatias ou antipatias para se avaliar corretamente uma pessoa, neste caso específico o funcionário de uma organização (Coelho, 2009). Contudo, é preciso haver uma consciencialização dos problemas mais comuns deste processo organizacional, os quais podem levar a uma redução de erros e tornar o processo mais justo e transparente. (Ver o anexo B).

#### **2.2.2.21 Importância da avaliação de desempenho**

De acordo com Almeida et al. (2004) “A avaliação de desempenho tem ganho importância elevada nas organizações contemporâneas, porque possibilita a delimitação do sucesso ou insucesso das organizações, através da determinação da eficácia da gestão das organizações”.

Para Silva (2011):

O ritmo elevado das transformações tecnológicas, culturais e organizacionais, a avaliação de desempenho permite o comprometimento dos colaboradores com os objectivos gerais da organização, devendo este processo ter impacto na gestão da qualidade da organização através da optimização dos recursos humanos organizacionais, o qual possibilita a melhoria dos serviços prestados pela organização aos seus clientes.

Este processo tem grande importância ao nível da seleção, treino, motivação e compensação, dado que, as ações segundo a informação do processo de avaliação têm implicações críticas tanto para o indivíduo como para a organização, (Lee, 1985, cit. por Silva, 2011).

Também pode-se acrescentar que a avaliação de desempenho é importante não só para a organização, como também para o indivíduo ou seja o profissional, isso porque, informa o

sucesso e insucesso do trabalho do funcionário, com os resultado obtido neste processo o funcionário pode ratificar os insucessos obtidos e multiplicar os sucessos.

#### **2.2.2.22 Necessidade de auto-avaliação**

O profissionalismo de um professor caracteriza-se não apenas pelo domínio de conhecimentos profissionais diversos, mas também por esquemas de percepção, de análise, de decisão, de planificação e de avaliação (Paquay, 2001).

Aqui nesta intervenção de Paquay, leva-nos a pensar que todos elementos que fazem parte da avaliação de desempenho deve sim, planificar e avaliação os seus trabalhos daí tomar decisões que a melhorar o seu trabalho, caso os funcionários considerem esses pressupostos “planificação e auto-avaliação” ajuda os avaliadores e a organização à erradicar os constrangimentos no processo de avaliação de desempenho, na verdade ambos têm que ser auto-regulador dos seus a fazer para garantir o sucesso e cumprimento dos objectivos da organização.

#### **2.2.2.23 Gestão de qualidade**

A gestão da qualidade corresponde a uma vertente que visa a adequação de equipamentos, pessoas e serviços, para a satisfação dos seus stakeholders. Na gestão da qualidade, o importante é satisfazer as necessidades dos stakeholders, principalmente dos clientes, de modo a que isso traga dividendos à organização, visíveis nos seus resultados operacionais e na reputação construída (Juran, 1990).

De acordo com Xavier (1994, cit. por Longo, 1996), diz que, deve-se ver gestão da qualidade não como mais um programa de modernização. Trata-se de uma nova maneira de ver as relações entre as pessoas, na qual o benefício comum é superior ao de uma das partes.

Fazendo uma ilação nos propósitos apresentados pelos autores no âmbito da gestão de qualidade, mostrar a nossa concordância que a gestão de qualidade seja vista como um processo de envolvimento de todos interveniente e que os resultados ou os benefícios sejam recíproco, não se trata de atender em primeira instância as necessidades do cliente mas a par as necessidades dos funcionários, da instituição e dos clientes, deve existir uma satisfação para ambos, a qualidade depende do bem fazer, do bom uso e da boa oferta.

#### **2.2.2.24 Gestão de competências**

A gestão de competências é entendida muitas vezes como gestão de conhecimentos, e tem por seu turno uma relação com a formação, em particular, com a avançada concepção de gestão e

de organização da aprendizagem, uma vez que se ocupa principalmente com o desenvolvimento da pessoa, com o que as pessoas “serão capazes de fazer no futuro (Roldão, 2000, cit. em Funes, 2012).

As competências profissionais são entendidas como “conjunto de conhecimentos, destrezas e aptidões necessárias para exercer uma profissão, resolver problemas profissionais de forma autónoma e flexível, sendo capaz de colaborar de forma profissional para a organização do trabalho (Coll, 1991, cit. por Funes, 2012).

Ainda entende-se que a gestão de competência além de ser aptidões que os funcionários apresentam, também percebe-se como qualidade dos funcionários em saber fazer as coisas que a empresa ou organização estipula, a título de exemplo, hoje em dia, os docentes são exigido que dominem os recursos tecnológicos, que organizem e dirigem situações de aprendizagem, que administrem a progressão das aprendizagens, que concebem e fazem evoluir os objetivos de diferenciação e envolvimento dos alunos na aprendizagem, visando sua reestruturação de compreensão de mundo, que aprendem e ensinar em equipe, que vivenciem e superem os conflitos éticos da profissão.

#### **2.2.2.25 Tipos de competências**

Alarcão & Tavares (2003), advertem para o facto do exercício da supervisão não ser “um processo meramente técnico”. Estes autores chamam atenção para o facto da “nova concepção do supervisor em situações organizacionais educativas alargadas”, implicarem competências cívicas, técnicas e humanas, consubstanciadas em quatro tipos de competências:

- **Competências interpretativas** - capacidade de compreender a realidade humana, social, cultural, histórica, política educativa e capacidade para detetar desafios relativamente à escola, à formação e à educação.
- **Competências de análise e avaliação** - capacidade de analisar avaliar desempenhos individuais, projetos e iniciativas.
- **Competências de dinamização de formação** - capacidade de apoiar e estimular as comunidades de aprendizagem colaborativa de forma a mobilizar e gerir os saberes.
- **Competências relacionais** - capacidade de comunicação com os outros e gestão de conflitos.

#### **2.2.3 Conclusão**

Em síntese este subcapítulo apresenta as seguintes ideias:

A qualidade numa instituição seja ela privada ou pública resulta da equação dos requisitos necessários para uma eficaz prestação de serviços com intuição de promover a satisfação dos clientes e dos funcionários.

A avaliação ajuda a conhecer e a compreender as realidades do trabalho dos funcionários e posteriormente analisar e identificar as deficiências para melhorá-los.

O desempenho depende de influência de série de fatores condicionantes, tais como: cultura e ambiente organizacional, valor das recompensas e a percepção de que as recompensas dependem do esforço individual que a pessoa estiver disposta a realizar.

Os padrões de desempenho é considerada a ética e o profissionalismo que são entendida como funções e responsabilidades que os funcionários assumem e que são objeto de avaliação.

A avaliação de desempenho facilita o cumprimento de metas estratégicas empresariais, a avaliação de desempenho por ser um meio para obtenção de dados e informação coloca pressão nos líderes em poder assumir o papel de planejar, liderar, facilitar, educar e acompanhar os resultados de sua equipe de trabalho.

A avaliação formal visa a melhoraria da comunicação nos diversos níveis hierárquicos, serve como instrumento que ajuda a decisão da promoção de carreira, salários, servi também para levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento do potencial/potência da organização.

O objectivo da avaliação de desempenho é servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento, na administração relaciona-se com o fornecimento de insumo das actividades da gestão dos recursos humanos, no desenvolvimento o objectivo da avaliação de desempenho relaciona ao fornecimento de feedback essencial para discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários e aprimoramento do desempenho.

A avaliação institucional representa um conhecimento da realidade de qualquer instituição, a partir de seus problemas e potencialidades académicos e administrativos. Avaliação de desempenho numa instituição pública cumpri orientações legais e regimentais vinculando o compromisso com o desenvolvimento institucional e com a promoção da auto-reflexão e da inovação das práticas académico-administrativas.

O modelo de avaliação de desempenho habitual e de baixo custo é questionário preenchido pelo superior hierárquico direto, que avalia os funcionários com base na pontualidade, cumprimento de tarefas, conhecimento do trabalho e celeridade na realização das tarefas, ainda um outro modelo de avaliação de desempenho é a auto-avaliação. Ainda existem outros modelos de avaliação de desempenho que é o caso da a avaliação a 360°, onde o colaborador

é avaliado não só pela sua chefia direta, mas também pelos seus colegas, clientes, subordinados, fornecedores.

São factores imprescindíveis no processo de avaliação de desempenho, a comunicação, objectivos de avaliação, o feedback, a satisfação com o processo e a avaliação da satisfação, isso implica desenvolvimento institucional.

A avaliação de desempenho tem importância ao nível da seleção, do treino, da motivação e compensação, dado que, as ações segundo a informação do processo de avaliação têm implicações críticas tanto para o indivíduo como para a organização para proporcionar a gestão qualidade. A gestão da qualidade corresponde a uma vertente que visa a adequação de equipamentos, pessoas e serviços, para a satisfação dos seus stakeholders.

Os tipos de competências atualmente são inerente a competência cívica, técnica e humana consubstanciadas pelas competências interpretativas, competências de análise e avaliação, competências de dinamização de formação e competências relacionais correspondente a capacidade de comunicação com os outros e gestão de conflitos.

## **2.3 Literatura Empírica**

### **2.3.1 Introdução**

Este subcapítulo ostenta as seguintes matérias, que facilita o entendimento do tema em questão:

Perspectiva de Angola sobre avaliação de desempenho, Avaliação de desempenho na área Pública no Brasil, experiência prática da avaliação de desempenho na Prefeitura de S. Paulo, perspectiva da avaliação de desempenho em Macau e ainda este subcapítulo descreve os elementos da avaliação de desempenho de Portugal.

### **2.3.2 Desenvolvimento**

#### **2.3.2.1 Perspectiva de Angola sobre a avaliação de desempenho**

De acordo com Mendes e Silva (2011), no estudo realizado pelas Universidades, resumisse numa avaliação institucional como uma dimensão importante da administração e gestão universitária, enquanto mecanismo de prestação de contas, factor de regulação e desenvolvimento organizacional.

Isso quer dizer, as universidades Angolanas querem melhorar a qualidade e ganhar credibilidade, devem ter um critérios de avaliação de docentes e outros funcionários credível e participativo para se chegar a gestão de qualidade que os clientes necessitam.

#### **2.3.2.2 Avaliação de desempenho na área Pública no Brasil**

Para Lotta (2002), salienta que, avaliação de desempenho é um mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos.

Já Andreassi (1994, cit. em Lotta, 2002) dividiu os objetivos da avaliação em 5 áreas principais: treinamento/desenvolvimento, aumentos salariais e promoção, comunicação, planeamento de recursos humanos e aspectos legais.

No treinamento e desenvolvimento, a avaliação de desempenho serve como mecanismo de identificação das deficiências e aptidões dos funcionários, o que permite desenvolver programas de capacitação e treinamento que possam diminuir ou até mesmo suprir tais deficiências.

Quanto ao aumentos salariais e promoção, por sua vez, diz respeito à capacidade que uma avaliação de desempenho tem de dar subsídios à política de promoção e salários. Ou seja, a

avaliação pode ser utilizada a fim de gerar informações para discriminação do aumento salarial e promoção. No entanto, tal função pode gerar problemas à organização, visto que, na medida em que a avaliação fica intimamente ligada a essas duas funções, seus outros objetivos são deixados de lado. De acordo com Andreassi, “deve-se ter cuidado para que a avaliação não esteja intimamente atrelada às recompensas salariais, pois isso muitas vezes compromete a viabilidade do sistema”.

A comunicação diz respeito à viabilidade que a avaliação oferece de comunicação entre o chefe e os funcionários, o que pode ser visto, como afirma King (1984), citado por Andreassi (1994), “como meio de se difundirem os objetivos globais da organização entre seus gerentes e funcionários, responsáveis pela consecução desses objetivos”.

O Planejamento de Recursos Humanos leva em conta a capacidade da avaliação em fornecer subsídios para planejamento estratégico da área de Recursos Humanos. Ou seja, a avaliação de desempenho serve para permitir que a organização estabeleça políticas de desenvolvimento de seus funcionários nos quesitos necessários ao melhor desempenho e utilização dos talentos disponíveis. Em relação aos aspectos legais, na área pública, em geral, a avaliação de desempenho é exigida por lei, a fim de registro do desempenho dos funcionários, como no caso do Brasil, onde serve para cômputo de pontos para promoção salarial.

Para Lotta (2002), diz que:

A administração pública passa hoje por um momento de redefinição de estruturas. O que antes era marcado por ambientes extremamente técnicos, burocráticos e racionais passa a encontrar exigências de renovação. A velha estrutura burocrática não encontra lugar quando nos referimos a organizações cada vez mais enxutas, das quais é exigida mais qualidade na prestação de serviços. Nesse contexto, a área de Recursos Humanos tem papel fundamental, na medida em que se vê responsável por reelaborar sua política de ação com referência aos funcionários, incumbidos de assumir postura diferente frente à nova administração pública. Espera-se, assim, do funcionário da área pública, um direcionamento para as ações, marcado pelo propósito de realizar. Além disso, espera-se que, ao invés de apenas obedecer, o funcionário assuma responsabilidades, e deixe de ser um sujeito passivo dentro da organização.

No entanto, como afirma Grillo (1982, citado por Lotta, 2002), “será difícil implantar um programa de recursos humanos em qualquer organização, sem informações adequadas sobre o comportamento das pessoas que nela trabalham. A avaliação de desempenho pode ser o meio de se obterem essas informações”. Nesse contexto, a Avaliação serve como um dos mecanismos para transformações no âmbito funcional das organizações públicas, podendo ser usada no sentido de averiguar deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento profissional.

### **2.3.2.3 Experiência prática da avaliação de desempenho na Prefeitura de S. Paulo-Brasil**

Lotta (2002) relata que, hoje na Prefeitura de S. Paulo conta com 105.000 funcionários estáveis e ativos, dos quais cerca de 99.000 são avaliados todos os anos. A Avaliação de Desempenho da PMSP tem caráter obrigatório estabelecido por lei federal e regulamentado pelo estatuto do servidor municipal de São Paulo. De acordo com as normas que regem a avaliação de desempenho no município, ela deve ser anual e sua função está estritamente ligada à promoção por merecimento. Ou seja, os pontos dela derivados, são computados para que o funcionário possa ter promoção horizontal (já que tal promoção diz respeito apenas ao crescimento salarial).

O instrumento utilizado baseia-se em uma avaliação de desempenho por escala gráfica que consiste em dar notas a itens relacionados ao desempenho do funcionário (como liderança, planejamento, conhecimento do trabalho, pontualidade e etc.). Tal método traz, por um lado, a vantagem de facilitar seu entendimento por quem avalia e por quem é avaliado – fator muito importante quando se trata de organizações cujos funcionários são de diferentes níveis intelectuais. Por outro lado, o instrumento não possibilita flexibilidade, além de desestimular a comunicação entre chefia e funcionário e permitir que a chefia possa ser encarada como juiz e o avaliado como réu.

### **2.3.2.4 Problemas no processo de avaliação de desempenho**

O autor alerta ainda alguns problemas que avaliação de desempenho na Prefeitura de S. Paulo demonstra:

#### **2.3.2.4.1 Falta de parâmetros de avaliação**

A avaliação de desempenho não consta atualmente de parâmetros de comparação entre os diversos desempenhos. Ou seja, no caso da PMSP ela depende apenas da percepção da chefia imediata em relação ao servidor. Assim, as avaliações estimulam opiniões subjetivas da avaliação, que podem conduzir a deficiências como:

- a) efeito preconceito pessoal, no qual o avaliador tem preconceito quanto ao avaliado e reflete isso na avaliação ;
- b) efeito halo, ocorrido quando o superior gosta muito do avaliado e sua opinião torna-se distorcida, obedecendo a tal sentimento.

#### **2.3.2.4.2 Restrição da avaliação à política salarial**

A restrição da avaliação à política salarial leva a que funções como desenvolvimento e

treinamento sejam deixadas de lado. Tal restrição acaba também por incentivar casos em que o avaliador é visto como juiz e o avaliado como réu.

#### **2.3.2.4.3 Avaliação restrita a uma pessoa de nível hierárquico superior**

O fato de a avaliação ser unilateral restringe a visão em relação ao avaliado, o que pode não ter caráter neutro por parte do avaliador. Dessa forma, fatores como preconceitos ou bom relacionamento podem ser aumentados.

#### **2.3.2.4.4 Formulários falhos**

Os formulários de ambas as prefeituras contêm falhas. Os feitos com base no desempenho por escala gráfica, como é o caso de São Paulo, geram pouca flexibilidade no preenchimento. O avaliador fica restrito a itens com pontuações exatas e comentários fechados, sem poder dar opinião pessoal ou complementar as respostas. Isso pode promover uma avaliação irreal dos fatos.

#### **2.3.2.4.5 Alguns funcionários não são avaliados**

Existe o fato de que alguns funcionários deixam de ser avaliados. Isso gera problemas na medida em que não permite que a avaliação sirva como meio de gestão de recursos humanos. Na medida em que nem todas as pessoas são avaliadas, torna-se inviável constituir políticas de desenvolvimento organizacional que atinjam todas as falhas apontadas por uma avaliação.

#### **2.3.2.5 Perspectiva da avaliação de desempenho em Macau**

Para a Imprensa Oficial de Macau (2014), descreve o seguinte sobre a avaliação de desempenho:

A avaliação do desempenho é um processo de apreciação sistemática do desempenho dos trabalhadores no exercício das suas funções que contribui para o seu desenvolvimento futuro. É um processo pelo qual a organização identifica em que medida o desempenho de cada trabalhador contribui para satisfazer os objectivos estratégicos e atingir os resultados da organização.

A avaliação do desempenho tem como principal finalidade o reconhecimento do desempenho individual do trabalhador, com vista a melhorá-lo e de forma a obterem-se os melhores resultados da organização. Para satisfazer esta necessidade procura-se atingir os seguintes objectivos:

- Harmonizar os objectivos individuais dos trabalhadores com os objectivos da

organização;

- Facilitar o diálogo entre os trabalhadores (notados) e os superiores hierárquicos (notadores);
- Promover a motivação dos trabalhadores;
- Promover a confiança entre notadores e notados;
- Incentivar o desenvolvimento profissional e pessoal dos trabalhadores;
- Identificar necessidades de formação e avaliar a sua eficácia;
- Promover o auto-aperfeiçoamento;
- Dar oportunidade aos trabalhadores de conhecerem o que os superiores hierárquicos esperam e pensam do seu desempenho através de feedback contínuo;
- Dar oportunidade aos dirigentes e chefias de transmitir e clarificar os objectivos e a razão das suas exigências;
- Contribuir para a determinação da promoção e progressão nas carreiras;
- Validar o recrutamento e a selecção de pessoal;
- Identificar necessidades de recrutamento de pessoal;
- Melhorar a adequação da distribuição dos recursos humanos (mobilidade);
- Proporcionar indicadores para a gestão.

Compreender o que deve ser avaliado é crucial para a eficácia do processo de avaliação. Tendo em conta o planeamento das actividades do serviço, deve ser acordado conjuntamente entre o superior hierárquico e o trabalhador, o plano individual e os objectivos definidos para o período em avaliação. Os objectivos devem ser realistas e exequíveis. O que deve ser avaliado são os resultados atingidos. Este plano individual para cada trabalhador deverá ser elaborado em função da área e conteúdo funcional correspondentes ao cargo, carreira e categoria do notado e ter em consideração o contexto, os recursos e os meios necessários.

### **2.3.2.6 Como avaliar?**

#### **2.3.2.6.1 Notadores**

O responsável pela avaliação dos trabalhadores – o notador – é, sempre que possível, o superior hierárquico imediato do trabalhador. Essa responsabilidade é-lhe cometida pelo facto de ser a pessoa que tem a seu cargo a orientação, coordenação e controlo da actividade do trabalhador e a que tem com ele maior contacto funcional, conhecendo por isso melhor o seu trabalho. Quando existam chefias funcionais que tenham um conhecimento do desempenho

do trabalhador mais directo que o do superior hierárquico imediato, podem ser estas os notadores.

#### **2.3.2.6.2 Responsabilidades dos notadores**

O notador precisa de ter em conta que cada trabalhador possui as suas expectativas e objectivos pessoais e deve ser sempre considerado como uma pessoa individualizada e diferente das outras, com um papel importante e significativo na organização, seja qual for a sua função.

Para avaliar mais criteriosamente, o notador deverá adoptar uma atitude que obedeça aos seguintes princípios:

- Acordar com o notado um plano individual equilibrado e razoável, adequado por um lado ao conteúdo funcional do trabalhador e por outro às exigências da subunidade, assegurando continuamente a sua actualização, face às alterações que se verifiquem;
- Clarificar o contributo do trabalho do notado para a prossecução dos objectivos e resultados a atingir, no enquadramento das linhas orientadoras da política global da Administração;
- Dar e procurar feedback continuamente;
- Procurar ser objectivo no juízo formulado, fundamentando sempre a sua apreciação em factos concretos, afastando opiniões e falsas ideias criadas, bem como distinguindo acontecimentos excepcionais da actuação habitual do avaliado;
- Procurar ser isento e imparcial, não esquecendo que o uso de critérios diferentes, de benevolência ou rigor, relativamente aos vários notados, prejudica sempre uns ou outros;
- Procurar ser flexível, no sentido de estar disposto a mudar as suas opiniões face à razoabilidade de factos e argumentos;
- Ter em consideração que quaisquer deficiências ou insuficiências da Administração nunca devem prejudicar a nota atribuída aos trabalhadores;
- Procurar identificar, acordar, rever as necessidades de formação e desenvolvimento dos trabalhadores e proporcionar os meios e recursos para a sua satisfação.

#### **2.3.2.7 Erros e propensões mais comuns**

Ter consciência das distorções que involuntariamente fazemos ao avaliar pessoas é um dos passos mais importantes para reduzir a subjectividade na avaliação:

**Efeito de Halo/Horn** – Tendência para estender a todo o desempenho aspectos positivos ou negativos desse desempenho. Assim, quando um notador tem uma opinião favorável acerca de uma característica do trabalhador, tem tendência a considerá-lo bom em todos os factores (efeito de Halo) e, se tem uma opinião desfavorável relativamente a um comportamento de um trabalhador, tem tendência a considerá-lo negativamente em todos os factores (efeito de Horn).

O efeito de Halo/Horn é muito difícil de evitar. A única forma de o reduzir, para além de estar atento e ter consciência dele, é através de formação dos notadores, a qual deverá incluir formação prática com o “Guia de pontuação” que faz parte integrante das fichas de notação, devendo ser sempre considerado um factor de cada vez.

**Tendência Central** – Tendência para atribuir a nota média. Um notador não informado ou mal preparado adopta normalmente duas posições: evita classificações baixas com receio de prejudicar os seus subordinados ou evita classificações elevadas receando comprometer-se futuramente.

Este erro tem maior propensão a ocorrer quando o avaliador quer evitar a justificação da atribuição de notações nos extremos da escala. Para reduzir este erro, o notador deverá ter em atenção que esta situação retira todo o significado à avaliação e procurar não ter receio de atribuir notas altas ou baixas fundamentadamente.

**Efeito de recenticidade** – Tendência para dar relevo a situações recentes que marcaram a vida profissional do funcionário. O avaliador tende a lembrar preferencialmente as situações que aconteceram mais recentemente, acabando estas por ter um efeito desproporcional na avaliação. Este erro pode ser reduzido se durante todo o período em avaliação o notador for tomando notas regularmente sobre o desempenho do trabalhador.

**Erro constante (Complacência / Rigor excessivo)** – Notadores condescendentes estabelecem padrões de avaliação muito baixos e notadores muito exigentes, padrões de desempenho muito elevados que os trabalhadores não podem atingir. Tais avaliações apenas reflectem a personalidade do notador, e não o desempenho real dos funcionários. Este erro pode ser reduzido através de uma definição conjunta, entre avaliador e avaliado, dos objectivos e metas a atingir.

**Erro de “primeira impressão”** – A primeira impressão que o avaliador forma do avaliado tem tendência a permanecer e sobrepor-se ao desempenho real. Assim, se o notador formou, por exemplo, uma primeira ideia de que um trabalhador é pouco responsável, essa impressão permanecerá, mesmo que o trabalhador tenha conseguido tornar-se substancialmente

responsável. Para reduzir este erro o notador, para além de estar atento a esta propensão, deverá centrar-se unicamente no período em avaliação e nos resultados efectivamente atingidos pelo trabalhador.

**Erro de semelhança (projectão pessoal ou auto-identificação)** – Propensão a avaliar o trabalhador à semelhança de si próprio. Assim, o notador julga mais favoravelmente os trabalhadores que se identificam mais consigo (mesmo meio social, frequência da mesma universidade, características de personalidade semelhantes, pertença ao mesmo grupo recreativo ou cultural etc.). Para corrigir este erro, o notador deve estar atento a esta propensão e compreender que ela pode desvirtuar consideravelmente a avaliação.

**Erro de fadiga / rotina** – Propensão a não prestar muita atenção ao processo de avaliação, quando se tem de avaliar muitos trabalhadores ao mesmo tempo. Esta situação pode distorcer consideravelmente a avaliação. Uma forma de evitar este erro é procurar planear o processo de forma a concentrar-se num pequeno número de trabalhadores de cada vez.

**Incompreensão do significado dos factores** – apreciação de qualidades diversas das desejadas por incompreensão ou distorção do sentido do factor. Este erro pode ser corrigido através de formação dos notadores que inclua interpretação e discussão de cada factor.

### **2.3.2.8 Acompanhamento e feedback**

Um dos principais objectivos da avaliação do desempenho é proporcionar informação aos trabalhadores sobre o modo como a chefia vê o seu desempenho. É essencial que o trabalhador saiba o que o responsável pela sua avaliação pensa do seu desempenho e do que dele se espera, para poder melhorá-lo de acordo com o que se pretende. Por seu lado, a organização também precisa de saber quais os problemas e situações difíceis de trabalho com que o trabalhador se debate e que tem de enfrentar para que, com esta informação, o superior hierárquico possa rever planeamentos e reajustar objectivos, mudar práticas e processos de trabalho, proporcionar formação ou providenciar recursos que permitam resolver os problemas ou situações difíceis de uma forma favorável à obtenção dos resultados pretendidos.

Ao longo do período em avaliação o acompanhamento do desempenho do trabalhador é fundamental. Dar e receber feedback (retroalimentação) deve ser uma constante. As reuniões de avaliação constituem, no entanto, momentos privilegiados para se proporcionar feedback. Deve evitar-se que nas reuniões se verifiquem surpresas, o que se consegue se o trabalhador for regularmente informado sobre o que a chefia pensa e espera do seu desempenho ao longo

de todo o período em avaliação.

#### **2.3.2.8.1 Alguns critérios para tornar o feedback mais eficaz:**

- Ter em conta que o feedback é um processo mútuo, pelo que deve ser dialogante;
- feedback deve incidir apenas nos comportamentos e resultados de trabalho e não na personalidade do trabalhador;
- Centrar-se apenas em comportamentos que possam ser modificados, para não aumentar a frustração de quem recebe;
- Utilizar linguagem descritiva e não adjectivante, que pode ofender o trabalhador e torná-lo defensivo. Não dizer, por exemplo que o notado é preguiçoso (o que é um julgamento subjectivo sobre a pessoa), mas que o trabalho não foi efectuado com a rapidez necessária (o que é um facto);
- Ser específico e não generalista: não chega dizer que determinado trabalho está bem ou mal feito, é necessário especificar detalhadamente o que levou a considerá-lo bem feito ou mal feito e que aspectos contribuíram para que através dele se obtivessem resultados positivos ou negativos;
- Escolher o momento oportuno para dar feedback, de preferência logo que a acção ou comportamento ocorra;
- Centrar-se no feedback positivo e construtivo porque desempenha um papel essencial na motivação das pessoas para fazerem melhor e mais eficazmente o seu trabalho.

#### **2.3.2.8.2 Acompanhar o desempenho inclui:**

- Comunicar com o trabalhador numa base de regularidade e continuidade, estabelecendo uma relação construtiva;
- Monitorar os progressos do trabalhador e fazer os reajustamentos apropriados ao bom desempenho;
- Tratar dos problemas de desempenho na altura em que ocorrem e discutir soluções possíveis;
- Reconhecer e demonstrar o valor do trabalhador para a organização;
- Encontrar formas de desenvolvimento adequadas às funções actuais e potenciais.

#### **2.3.2.9 Auto-Avaliação**

A auto-avaliação é um método através do qual o trabalhador é solicitado a fazer uma análise

do seu próprio desempenho. O trabalhador fará a sua avaliação, que embora não tenha influência directa na pontuação final da avaliação, servirá de referência para os notadores e demais intervenientes no processo de avaliação conhecerem o que o trabalhador pensa do seu próprio trabalho.

Este processo de auto-reflexão ajuda também o trabalhador a conhecer melhor o seu próprio desempenho e permite definir melhor os objectivos e metas a atingir, bem como os aspectos a aperfeiçoar ou a modificar, contribuindo assim para um melhor desempenho das funções, além de favorecer o desenvolvimento pessoal e profissional.

A auto-avaliação contribui também para se conhecer a diferença entre a avaliação que o notador e o próprio notado fazem do desempenho.

A auto-avaliação é facultativa, expressando-se numa ficha de notação própria, a “Ficha de Auto-Avaliação”. O trabalhador deverá reflectir regularmente sobre o seu desempenho e tomar notas durante todo o período de avaliação, para tornar a auto-avaliação mais objectiva.

#### **2.3.2.10 Avaliação de Desempenho Docente em Portugal**

De acordo com Costa (2007, cit. em Silva, 2012), diz que, desde os finais do século XX a avaliação é uma obrigação institucional na maior parte dos países desenvolvidos e Portugal está dentro dessa visão.

Ainda o autor acrescenta que, a cultura do desempenho surge, aliada a uma concepção da educação cada vez mais como extensão do cálculo económico, vindo-se-lhe associar o desenvolvimento das comparações internacionais de resultados, a construção de padrões e indicadores de qualidade no ensino, a emergência de estatísticas e de quadros de controlo a nível local e regional.

De facto para Portugal existe emergência total quanto ao processo de avaliação, essa ideia do autor nos leva a pensar que a exigência do mercado europeu, faz com que os países se preocupem em articular os modelos de avaliação de desempenho, os padrões e indicadores de qualidade no ensino para a satisfação local e regional e principalmente para a satisfação dos clientes. A mecanização ou a implementação do processo de avaliação de desempenho buscando outros recursos ou exemplos de outros países, beneficia e enriquece as organizações e seus colaboradores.

#### **2.3.2.11 PISA factor impulsionador da Política Educativa em Portugal**

Costa & Afonso (2009, cit. em Silva, 2012), o Programme for International Student Assessment (PISA) legitima a “implementação de medidas políticas que reconfiguram a ação governativa”:

Estes autores explicam que a maior visibilidade do PISA na ação pública, em

matéria de política educativa dá-se em Portugal sob a égide do XVII Governo Constitucional. O grau de influência do Programa em determinadas políticas permite-nos reconhecer prenúncios de uma nova forma de fazer política educativa, assente em dados, números e resultados norteados essencialmente por critérios de natureza pragmática. A evocação dos resultados do Programa (PISA), como modo de legitimação da decisão política, torna-se assim o mote de diferentes políticas educativas, como as novas regras de acesso e progressão à carreira e a implementação do modelo de Avaliação do Desempenho Docente.

### **2.3.2.12 As Leis que norteiam o processo de avaliação de desempenho**

De acordo com Costa (2007), enuncia que, com a entrada em vigor do Decreto-Lei nº 15/2007, de 19 de janeiro, introduziram-se alterações ao Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário, procedendo-se à regulamentação da avaliação de desempenho do pessoal docente e com as ponderações e dos parâmetros classificativos que chegaram às escolas em 2008, com o Despacho nº 16872/2008, de 7 de Abril, aprova-se assim, os modelos de fichas de avaliação e auto-avaliação do desempenho docente.

### **2.3.2.13 Modelo de avaliação de desempenho**

Silva revela que o modelo de avaliação de desempenho consagra que a progressão na carreira deve estar ligada à avaliação de toda a atividade desenvolvida, individualmente ou em grupo, na instituição educativa, no plano da educação e do ensino e da prestação de outros serviços à comunidade, bem como às qualificações profissionais, pedagógicas e científicas.

Silva (2012) relata que o modelo de avaliação preconizada pelo Decreto-Regulamentar nº 2/2010, de 23 de Junho assenta no princípio de que a qualidade das aprendizagens é condicionada pela qualidade do ensino, pondo em evidência três eixos fundamentais:

- O desenvolvimento profissional, associado à avaliação de desempenho docente;
- A melhoria das aprendizagens dos alunos e;
- A melhoria dos serviços prestado pelas escolas.

O Decreto-Regulamentar nº 2/2010, de 23 de Junho, consagra um regime de avaliação do desempenho do pessoal docente que visa a melhoria da qualidade do serviço educativo e das aprendizagens dos alunos bem como para a valorização e desenvolvimento do pessoal e profissional dos docentes, mediante o acompanhamento e supervisão da prática pedagógica, no quadro de um sistema de reconhecimento do mérito e da excelência. Constitui ainda neste âmbito os seguintes objetivos de avaliação:

1. Contribuir para a melhoria da prática pedagógica do docente;

2. Contribuir para a valorização e aperfeiçoamento individual do docente;
3. Identificar as necessidades de formação do pessoal docente;
4. Detetar os fatores que influenciam o rendimento profissional do pessoal docente;
5. Diferenciar e premiar os melhores profissionais no âmbito do sistema de progressão da carreira docente;
6. Facultar indicadores de gestão em matéria de pessoal docente;
7. Promover o trabalho de cooperação entre os docentes, tendo em vista a melhoria do seu desempenho;
8. Promover um processo de acompanhamento e supervisão da prática docente e;
9. Promover a responsabilização do docente quanto ao exercício da sua atividade profissional.

Ainda Silva (2012) subsidia o Decreto Regulamentar n.º2/2010, de 23 de Junho as ideias de Formosinho & Machado (2010) que apontam quatro importantes finalidades a ter em conta no sistema de avaliação de desempenho:

1. A prestação de contas do desempenho corrente numa base regular;
2. A gestão das carreiras profissionais (lugar, acesso a cargos, progressão na carreira, vencimento);
3. O desenvolvimento do professor enquanto pessoa e enquanto profissional do ensino (ajuda individual e formação em contexto de trabalho) e;
4. A melhoria global do sistema a partir do aperfeiçoamento dos seus recursos humanos.

#### **2.3.2.14 Elementos da avaliação de desempenho em Portugal**

De acordo com Pereira (2009), os principais elementos do modelo de avaliação aprovado nos artigos 40º a 49º do da Lei nº 15/2007 de 19 de Janeiro são os seguintes:

- O processo de avaliação abrange professores, professores titulares e docentes em regimes probatório, de contrato e de mobilidade nos serviços;
- Visa melhorar os resultados escolares dos alunos e qualidade das aprendizagens, desenvolvimento profissional do docente, necessidades de formação;
- Dimensões da avaliação: vertente profissional e ética, desenvolvimento do ensino e aprendizagem, participação na escola e comunidade escolar, desenvolvimento e formação profissional ao longo da vida;
- A avaliação é feita de dois em dois anos (anos escolares) ou no final do contrato;
- Os objectivos individuais são elaborados tendo em conta:

- Melhoria dos resultados escolares dos alunos;
  - Redução do abandono escolar;
  - Prestação dos apoios educativos;
  - Cumprimento do serviço lectivo e não lectivo distribuído e;
  - Participação e dinamização em atividades diversas (curriculares, extracurriculares, órgãos de gestão).
- Os intervenientes no processo de avaliação são: professores (titulares e não titulares), coordenador do conselho de docentes (ou departamento curricular), presidente do conselho executivo ou diretor, comissão de coordenação da avaliação de desempenho, Conselho Científico para a Avaliação dos Professores, Inspeção da Educação;
  - Tipos de avaliação: autoavaliação, avaliação pelo coordenador, avaliação pela direção executiva, avaliação feita pelo coordenador e pela direção executiva; os professores titulares avaliam os professores não titulares e os professores titulares são avaliados pelos Inspetores da Educação;
  - Critérios de avaliação: nível de assiduidade, participação em projetos e atividades, exercício de cargos de coordenação e supervisão pedagógica, apreciação dos pais (sujeito a aprovação da escola e dos professores visados), relação pedagógica com os alunos e resultados escolares;
  - As classificações podem ser as seguintes: excelente (9 a 10 valores), muito bom (8 a 8,9 valores), bom (de 7 a 7,9 valores), regular (5 a 6,9 valores), insuficiente (1 a 4,9 valores) resultado da classificação de 30 parâmetros, de 1 a 4;
  - É necessária uma classificação de “bom” para passar de um escalão para outro escalão (e para frequentar mais formação); classificações sucessivas de “excelente” (quota de 5%) e “muito bom” (quota de 20%) reduzem o número de anos necessários para passar de um escalão para o outro; classificações sucessivas de “excelente” reduzem o número de anos (mínimos) necessários para concurso a professor titular;
  - Introdução de sanções no caso de avaliações insuficientes consecutivas (não conducentes a despedimento, mas a regimes de formação).

### **2.3.2.15 Intervenientes da avaliação de desempenho**

De acordo com Silva (2012), relata ainda uma nova ideia da legislação de Portugal que nomeia alguns elementos importantes para o processo de avaliação de desempenho:

No contexto da legislação, e de acordo com o estipulado no Decreto-Lei nº 41/2012 de 21 de fevereiro, os intervenientes na avaliação de desempenho

são os avaliadores externos e internos, o presidente do conselho geral, o diretor, o conselho pedagógico, a secção de avaliação de desempenho docente do conselho pedagógico e os avaliados. O Decreto regula assim uma avaliação com natureza interna realizada por professores pertencentes à instituição escola, e uma avaliação externa centrada na observação de aulas e no acompanhamento da prática pedagógica e científica do docente conduzida por um avaliador não pertencente à instituição escolar.

Chagas (2010, cit. em Silva, 2012) apontara vantagens e inconvenientes na avaliação interna, se por um lado, o avaliador interno é mais conhecedor do objeto avaliado (porque é mais próximo) por outro lado, essa proximidade e familiaridade põem em causa a objetividade da avaliação”.

Compete ao avaliador interno a avaliação do desenvolvimento das atividades realizadas pelos professores avaliados nas seguintes dimensões:

- a) Científica e pedagógica;
- b) Participação na escola e relação com a comunidade;
- c) Formação contínua e desenvolvimento profissional.

E Silva (2012) interpreta as ideias de Chagas como elementos inseridos no projeto docente, documento de registo e avaliação aprovado pelo conselho pedagógico para esse efeito, relatórios de auto-avaliação. (Ver anexo A).

De acordo com Silva (2012), “os elementos de referência da avaliação são estabelecidos a nível nacional pelo Ministério da Educação e Ciência. A seleção dos avaliadores externos deve cumprir três requisitos como a titularidade de formação em avaliação do desempenho ou supervisão pedagógica, estar integrado em escalão igual ou superior do avaliado e pertencer ao mesmo grupo do avaliado.

A avaliação externa é centrada na observação de aulas na dimensão científica e pedagógica dos docentes por ela abrangidos e deve ser requerida pelo avaliado ao diretor até ao final do primeiro período do ano escolar anterior ao da sua realização, (Silva, 2012).

### **2.3.3 Conclusão**

Em suma este subcapítulo apresenta as seguintes ideias:

Para Angola, assenta-se mais a avaliação Institucional que é entendida como uma dimensão importante da administração e gestão universitária, enquanto mecanismo de prestação de contas, factor de regulação e desenvolvimento organizacional.

Para o Brasil é entendida como mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos. Ainda dividi-se a avaliação de desempenho em cinco áreas

principais: treinamento/desenvolvimento, aumentos salariais e promoção, comunicação, planejamento de recursos humanos e aspectos legais.

Para a perspectiva de Macau, a avaliação do desempenho é um processo de apreciação sistemática do desempenho dos trabalhadores no exercício das suas funções que contribui para o seu desenvolvimento futuro. A avaliação do desempenho tem como principal finalidade o reconhecimento do desempenho individual do trabalhador, com vista a melhorá-lo e de forma a obterem-se os melhores resultados da organização. Ainda a imprensa oficial de Macau realça um ponto importante que é a auto-avaliação, compreendida como um método através do qual o trabalhador é solicitado a fazer uma análise do seu próprio desempenho. O trabalhador fará a sua avaliação, que embora não tenha influência directa na pontuação final da avaliação, servirá de referência para os notadores e demais intervenientes no processo de avaliação conhecerem o que o trabalhador pensa do seu próprio trabalho.

Desde os finais do século XX a avaliação é uma obrigação institucional na maior parte dos países desenvolvidos e Portugal está dentro dessa visão. Em destaque, o Governo Português orienta que o modelo de avaliação de desempenho consagra que a progressão na carreira deve estar ligada à avaliação de toda a atividade desenvolvida, individualmente ou em grupo, na instituição educativa, no plano da educação e do ensino e da prestação de outros serviços à comunidade, bem como às qualificações profissionais, pedagógicas e científicas.

## **2.4 Revisão de Literatura Focalizada**

### **2.4.1 Introdução**

Neste capítulo, demonstra como avaliação de desempenho feita em Moçambique, os documentos orientadores para avaliação de desempenho é o SIGEDAP e EGFE, neste documentos aparece deveres e direitos legislados para os funcionários do Estado e agentes colaboradores. Além dos deveres e direitos também especifica-se os instrumentos utilizado para o processo de avaliação de desempenho, demonstra o período que acontece a avaliação de desempenho. Ainda neste capítulo exemplifica-se a UP seu conceito de avaliação de desempenho e os padrões de desempenho dos funcionários.

### **2.4.2 Desenvolvimento**

#### **2.4.2.1 Objectivos do SIGEDAP**

O SIGEDAP ilustra os seguintes objectivos no primeiro capítulo, Artigo 3:

- a) Avaliar o desempenho individual dos funcionários e agentes do Estado, tendo em vista promover a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos;
- b) Melhorar o desempenho individual e a qualidade dos serviços prestados pela Administração Pública;
- c) Elevar o comprometimento e o desenvolvimento das competências dos funcionários e agentes do Estado;
- d) Contribuir para o desenvolvimento da Administração Pública e para a profissionalização dos funcionários e agentes do Estado;
- e) Reconhecer e distinguir os funcionários e agentes do Estado pelo desempenho e mérito demonstrados na execução das suas actividades;
- f) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos funcionários e agentes do Estado;
- g) Permitir a tomada de decisões relativas a nomeação, promoção, mobilidade, renovação de contratos, premiações, distinções e punições de acordo com a competência e o mérito demonstrados;
- h) Fortalecer as competências de liderança e de gestão.

#### **2.4.2.2 Elementos de avaliação**

De acordo com Conselho de Ministros (2009), diz que, o SIGEDAP é orientado para os resultados e incide sobre os seguintes elementos ilustrado no segundo capítulo, Artigo 8:

1. Para a avaliação do desempenho individual do pessoal em funções de direcção, chefia e confiança, são tomados em conta os seguintes elementos:
  - a) Objectivos, políticas, estratégias e planos de actividades do governo, do órgão ou da instituição;
  - b) Cumprimento das metas;
  - c) Cumprimento de prazos;
  - d) Qualidade dos resultados;
  - e) Responsabilidade;
  - f) Criatividade;
  - g) Inovação;
  - h) Competência de liderança;
  - i) Competência técnica;
  - j) Competência de gestão;
  - k) Comunicação;
  - l) Capacidade de trabalho em equipa;
  - m) Aproveitamento em programas de formação;
  - n) Competências reveladas após formação;
  - o) Pontualidade;
  - p) Assiduidade;
  - q) Disciplina;
  - r) Apresentação e postura.
2. Para a avaliação do desempenho individual do pessoal Técnico e Administrativo:
  - a) Objectivos específicos do órgão ou instituição e das unidades orgânicas;
  - b) Cumprimento das metas;
  - c) Cumprimento de prazos;
  - d) Qualidade dos resultados;
  - e) Responsabilidade;
  - f) Criatividade;
  - g) Inovação;
  - h) Competência técnica;

- i) Comunicação;
  - j) Capacidade de trabalho em equipa;
  - k) Aproveitamento em programas de formação;
  - l) Competências reveladas após formação;
  - m) Pontualidade;
  - n) Assiduidade;
  - o) Disciplina;
  - p) Apresentação e postura.
3. Para a avaliação do pessoal de Apoio Geral e Técnico:
- a) Objectivos da unidade;
  - b) Cumprimento das metas;
  - c) Cumprimento dos prazos;
  - d) Qualidade dos resultados;
  - e) Uso e conservação dos meios;
  - f) Aproveitamento em programas de formação;
  - g) Competências reveladas após formação.
  - h) Pontualidade;
  - i) Assiduidade;
  - j) Disciplina;
  - k) Apresentação e postura.

#### **2.4.2.3 Partes intervenientes no processo de avaliação de desempenho**

As partes intervenientes no processo de avaliação de desempenho de acordo com o SIGEDAP aprovado pelo Conselho de Ministros (2009), são ilustrado no terceiro capítulo, Artigo 9:

1. As entidades com competência para homologar, nomeadamente:
  - a) A nível central: o dirigente máximo, o Secretário Permanente, os titulares de institutos públicos, instituições subordinadas e tuteladas;
  - b) A nível provincial: o Governador Provincial, o Secretário Permanente Provincial, o director provincial e o delegado de institutos públicos, instituições subordinadas e tuteladas;
  - c) A nível distrital: Administrador Distrital, o Secretário Permanente Distrital e o Chefe do Posto Administrativo;
  - d) Presidente do Conselho Municipal.

2. O avaliador, que é o superior hierárquico.
3. O avaliado, que pode ser o titular de cargo de direcção e chefia, funcionário ou agente cujo desempenho se pretende avaliar.

#### **2.4.2.4 Instrumentos do processo de avaliação de desempenho**

De uma forma prática e de auxílio para que o processo decorra da melhor maneira o SIGEDAP aprovado pelo Conselho de Ministros (2009), institui os seguintes instrumentos no terceiro capítulo, Artigo 10:

1. O processo de avaliação do desempenho é instruído com os seguintes instrumentos:
  - a) Acordo de desempenho individual, para titulares de cargos de direcção e chefia;
  - b) Plano individual de actividades anuais;
  - c) Ficha de acompanhamento semestral e trimestral e;
  - d) Ficha de avaliação do desempenho individual.
2. O plano de actividades anuais pode, por motivo ponderoso, ser reajustado.

#### **2.4.2.5 Periodicidade da avaliação de desempenho**

Os prazos para a realização de avaliação de desempenho são também ilustrado no terceiro capítulo, Artigo 13:

1. O período de avaliação do desempenho é anual, com início a 1 de Janeiro de cada ano e término a 31 de Dezembro.
2. Para a monitoria do grau de cumprimento do plano individual de actividades, o órgão ou instituição deve semestralmente proceder à avaliação intermédia do desempenho.
3. Até ao nível de Departamento, a monitoria do grau de cumprimento do plano individual de actividades referida no número anterior bem como a avaliação intermédia é trimestral.
4. A avaliação final é feita até 31 de Março do ano subsequente.

#### **2.4.2.6 Avaliação final**

Ainda no mesmo documento no terceiro capítulo, Artigo 14 é instituído os seguintes elementos para avaliação final:

1. A avaliação final do desempenho é expressa em níveis de ponderação quantitativa e qualitativa.
2. Os níveis de ponderação quantitativa correspondem aos pontos obtidos, que variam de 0 a 20.
3. São cinco os níveis de ponderação qualitativa para expressar a avaliação final,

nomeadamente:

- a) Excelente: 19 a 20 pontos;
  - b) Excedeu os requisitos: 17 a 18 pontos, que equivale a Muito Bom;
  - c) Preenche completamente os requisitos: 14 a 16 pontos, que equivale a Bom;
  - d) Em desenvolvimento: 10 a 13 pontos, que equivale a Regular;
  - e) Não satisfaz os requisitos: 0 a 9 pontos, que equivale a Mau.
4. Para o cálculo do valor da avaliação final a atribuir ao avaliado, os elementos de avaliação estabelecidos no artigo 8, do presente SIGEDAP são agrupados e assumem pesos diferenciados, tomando em consideração:
- a) Critérios que traduzem um desempenho positivo em termos de alcance dos resultados e cumprimento das metas (Grupo I);
  - b) Critérios que traduzem capacidades, habilidades, comportamento e atitudes determinantes para o desempenho positivo (Grupo II);
  - c) Critérios que traduzem o desenvolvimento profissional do avaliado (Grupo III);
  - d) Critérios que traduzem a apresentação e postura do avaliado (Grupo IV).
5. A fórmula para o apuramento da pontuação de cada grupo consta da Ficha de Avaliação.
6. A classificação final a atribuir ao avaliado é igual à soma dos resultados da pontuação obtida em cada grupo de avaliação.

#### **2.4.2.7 Deveres e Direitos**

O Conselho de Ministros (2009), no documento que aprovou sobre SIGEDAP regula os seguintes direitos e deveres dos avaliados e avaliadores no quarto capítulo:

##### **2.4.2.7.1 Artigo 19 (direitos do avaliado)**

Constituem direitos do avaliado:

- a) Conhecer os objectivos, políticas, estratégias e planos governamentais, do órgão ou instituição do Estado em que exerce a sua actividade;
- b) Conhecer as normas, procedimentos, elementos e indicadores de avaliação;
- c) Participar nos actos e processos da avaliação do seu desempenho;
- d) Negociar os resultados a alcançar e o reajustamento do plano individual;
- e) Ter acesso à informação, em qualquer fase de avaliação, sobre o seu desempenho;
- f) Ser notificado dos resultados da avaliação, podendo, sempre que não concordar com a avaliação atribuída, apresentar reclamação ou recurso.

#### **2.4.2.7.2 Artigo 20 (Deveres do avaliado)**

São deveres do avaliado:

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

#### **2.4.2.7.3 Artigo 21 (Deveres do avaliador)**

1. Constituem deveres do avaliador:

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

#### **2.4.2.8 Legislação Moçambicana sobre o Desempenho do Professor**

De acordo com Bagnol & Cabral (1998), em Moçambique, o modelo de comportamento e desempenho do professor está vinculado ao EGFE e aos Regulamentos das Escolas e do Professor. O EGFE (1996), no capítulo que trata de deveres, direitos e regalias, diz que o funcionário deve:

- Apresentar-se com pontualidade, correção e apurmo em todos os locais onde deva comparecer por motivo de serviço; (nº 26, art. 99).
- Adoptar um comportamento correto e exemplar na sua vida pública, pessoal e familiar, de modo a prestigiar sempre a dignidade da função pública e a sua qualidade de cidadão; (nº 24, art.99).

Por sua vez, o Estatuto do Professor (Resolução no. 4/90 do CNFP, art. 11), nas questões ligadas ao desempenho, diz que o professor deve:

- Ser assíduo e pontual ao serviço escolar dentro das horas que lhe forem destinadas; (nº 7);
- Contribuir com o seu exemplo e conduta para o prestígio e valorização social da função docente; (nº 14);

- Preparar e planificar as suas lições, fixando objectivos instrutivos e educacionais para cada aula; (nº 2);
- Realizar e avaliar rigorosa e sistematicamente todas as actividades lectivas e fazer de forma contínua a sua auto-avaliação; (nº 3).

Em relação às consequências pelo não cumprimento destas disposições, o EGFE prevê seis tipos de sanções: a advertência, a repreensão pública, a multa, a despromoção, a demissão e a expulsão (art. 177,178, 179, 180, 181, 182, 183, 184). É com a sanção despromoção (art. 183) que são punidas as infracções previstas nos números 24 e 26 do artigo 99, atrás referidas, (Bagnol & Cabral, 1998).

O Estatuto do Professor, (Resolução nº 4/90 do CNFP, art. 17), de acordo com o EGFE, prevê a repreensão escrita do docente que:

- Negligenciar o cumprimento de normas e ordens publicadas, referentes aos serviços; (nº 1);
- Não se dedicar devidamente à actividade docente negligenciando a planificação das aulas, avaliações e preparação e realização correcta das lições; (nº 2);
- Aplicar castigos corporais aos alunos; (nº 6);
- Abandonar os alunos, deixando-os sem aulas e entregues a si próprios. (nº 7).

A pena de despromoção é aplicada em caso de reincidência dos números 1, 2 e a pena de demissão, no caso do nº 6, se resultar em danos físicos e prejudiquem o desenvolvimento harmonioso da personalidade do aluno.

#### **2.4.2.9 Proposta de um sistema de avaliação de desempenho docente para UP**

De acordo com Mondlane (2007), enuncia uma diretriz especificando os elementos que devem fazer parte da avaliação de desempenho dos docentes da Universidade Pedagógica de Moçambique:

##### **2.4.2.9.1 Conceito de avaliação de desempenho docente (UP)**

Começando pelo conceito o autor ilustra que a avaliação de desempenho de docente deve ser considerada como uma mentalidade a ser desenvolvida no seio da instituição, de modo a permear as ações da qualidade dos processos académicos e administrativos da UP.

Mediante essas perspectivas o conceito que revestirá a referida proposta considera a avaliação de desempenho docente como um processo sistemático de obtenção de informações válidas, objetivas e confiáveis acerca do desempenho do corpo docente da Universidade Pedagógica

(UP), que permita ponderar o grau de cumprimento das tarefas e responsabilidades inerentes ao conteúdo de trabalho de cada docente, visando aprimorar a gestão universitária e incentivar a melhoria da qualidade do ensino.

#### **2.4.2.9.2 Os padrões de desempenho**

Foram definidos com base nos vários aspectos que compõem o trabalho do docente considerando a dupla atuação acadêmica e administrativa, de alguns deles. Procurou-se também relevar as perspectivas situacionais, circunstanciais e de reações, anteriormente comentadas. À princípio, adotou-se os seguintes padrões de desempenho visando sua composição nos diferentes formulários de registo das avaliações: pontualidade, assiduidade, planejamento, domínio dos conteúdos, criatividade, avaliação dos estudantes, cumprimento dos prazos, apresentação dos programas de ensino do período letivo; capacidade de dirigir; capacidade de auto-direção, relacionamento com os colegas, com estudantes, com subordinados e/ou superiores; participações em congressos/seminários da área; publicações na área (livros, artigos, capítulos, etc), orientações de TCC, participação em reuniões e encontros; elaboração e participação em projeto de pesquisa; elaboração e participação em projeto de extensão universitária; elaboração e participação em projeto de monitoria.

O Autor ainda reforça essas ideias com alguns padrões de avaliação de desempenho sustentada por (Pontes, 2005; Dias & Corrêa, 2007):

**Assiduidade:** Refere-se a não ocorrências de faltas em compromissos previamente estabelecidos.

**Pontualidade:** Diz respeito ao comparecimento do docente para uma atividade acadêmica e/ou administrativa, conforme horário previamente estabelecido.

**Planeamento:** Capacidade para prever e prescrever com alta precisão as atividades, considerando os recursos disponíveis ou a sua obtenção, dentro dos parâmetros esperados.

**Domínio dos Conteúdos:** demonstração de segurança, clareza e profundidade de conhecimento sobre conteúdos demandados nas atividades acadêmicas.

**Criatividade:** proposição de soluções ou sugestões criativas em situações novas.

**Avaliação Discente:** utilização de metodologias capazes de analisar e aferir o desempenho.

**Cumprimento dos prazos:** conclusão de uma atividade ou tarefa até a data previamente estipulada no calendário.

**Domínio Pessoal:** capacidade de controle pessoal, principalmente em contextos conflitantes.

**Cooperação:** vontade de cooperar com os demais membros do grupo na execução dos

trabalhos.

**Relacionamento interpessoal:** disposição para estabelecer vínculos com os semelhantes.

**Plano de ensino:** apresentação e exposição de todos os itens que envolvem a disciplina a ser desenvolvida, compreendendo a ementa da disciplina, seus objetivos, conteúdos programáticos, cronograma das aulas, metodologia de trabalho, métodos de avaliação do desempenho discente, referências bibliográficas da disciplina.

**Capacidade de dirigir:** disposição para conduzir um grupo de trabalho no alcance dos objetivos da unidade ou da organização.

**Liderança:** disposição pessoal para inspirar, motivar e influenciar as pessoas na execução de uma atividade, independentemente da sua autoridade ou posição.

**Congressos/seminários da área:** interesse em participar em eventos científicos (nacionais e internacionais), visando alavancagem pessoal e da instituição.

**Produção científica:** refere-se à produção e publicação de livros, artigos, capítulos de livros, papéis, e outros materiais acadêmicos reconhecidos pela UP.

**Orientações de TCC:** orientação dos trabalhos de conclusão de curso dos estudantes.

**Reuniões e encontros:** presença em reuniões e encontros do departamento, da faculdade, da Universidade, regionais e outros, debatendo assuntos do interesse institucional e, por conseguinte, do país.

**Projeto de pesquisa:** estabelecimento de relações do docente com projetos de pesquisa na qualidade de coordenador (líder), pesquisador e colaborador.

**Projeto de extensão universitária:** estabelecimento de relações do docente com projetos de extensão universitária na qualidade de coordenador (líder do projeto), pesquisador e colaborador.

**Projeto de monitoria:** estabelecimento de relações do docente com projetos de monitoria.

**Acompanhamento dos estágios dos estudantes:** interesse em supervisionar os estágios dos estudantes e disposição para dar feedback a eles.

#### **2.4.2.9.3 Periodicidade**

Ainda o autor sugere-se que a periodicidade das avaliações seja de um semestre, podendo se obter a classificação anual pela média dos dois semestres. A UP oferece cursos contendo algumas disciplinas semestrais o que torna necessário que as avaliações sejam, no máximo, semestrais. Para efeitos de decisões pode-se considerar a média dos dois semestres para docentes que lecionam todo o ano ou de um único semestre para docentes que apenas

leccionam um semestre.

#### **2.4.2.9.4 Qualificação dos avaliadores**

Alguns sistemas de avaliações de desempenho podem estar bem elaborados, mas resultam em um total fracasso na organização. A deficiência de muitos programas de avaliação de desempenho é que os gestores não são adequadamente treinados para a tarefa de avaliar e acabam fornecendo pouco feedback aos subordinados. Já que eles não desenvolveram as habilidades de feedback e de observação necessárias, muitas vezes os objetivos de suas avaliações não são bem definidas e elas perdem o significado.

Não obstante mostrar também o grande interesse do Ministério da Função Pública no que tange a avaliação de desempenho. Este organismo do Estado descreve elementos importantes para este processo.

No âmbito da reforma do sector público o Conselho de Ministros (2009), aprovou através do Decreto nº 55/2009 de Outubro, o sistema de gestão de desempenho na Administração Pública com intuito de melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

#### **2.4.3 Conclusão**

O sistema de gestão de desempenho na administração pública de Moçambique regula os seguintes objectivos: avaliar o desempenho individual dos funcionários e agentes de Estado, elevar o comprometimento e o desenvolvimento das competências dos funcionários e agentes do Estado, reconhecer e distinguir os funcionários e agentes do Estado pelo desempenho e mérito, identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional e que a avaliação de desempenho permita a tomada de decisões relativamente as nomeações, promoções e premiações de acordo com a competência e mérito demonstrado pelo funcionário. Na experiência da Universidade Pedagógica de Moçambique, a avaliação de desempenho de docente é considerada como uma mentalidade a ser desenvolvida no seio da Instituição, de modo a permear as ações da qualidade dos processos académicos e administrativos. Os padrões de avaliação de desempenho perspectiva pela UP não distancia-se perspectivas prorrogadas no SIGEDAP, tais como: pontualidade, assiduidade, planeamento, domínio dos conteúdos, criatividade, avaliação dos estudantes, cumprimento dos prazos, apresentação dos programas de ensino, capacidade de dirigir, capacidade de auto-direção, orientações de TCC, participação em projecto de extensão universitário e elaboração, participação em projecto de monitoria.

Ainda a UP, no estudo realizado alerta que os sistemas de avaliações de desempenho podem ser bem elaborados, mas podem resultar em total fracasso caso os gestores que participam na avaliação de desempenho não tenham treinamento e qualificações adequadas.

Toda preocupação que as instituições e organismo do Estado, têm o intuito de melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão, cabe ao funcionário demonstrar a sua competência no dia a dia.

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGIA DA PESQUISA**

### **3.1 Introdução**

Em estreita ligação com outros capítulos e com intuito de consumir os objectivos traçados, tratar-se-a os processos metodológicos que uma pesquisa deve seguir. Portanto, em primeiro, tratou-se do desenho da pesquisa onde discutiu-se a ligação das questões para com as hipóteses, em seguida demonstra-se a população em estudo, para mais além especifica-se os métodos para a colecta de dados e de análise e por fim o plano de actividade que foi o segmento deste trabalho.

### **3.2 Desenho da Pesquisa**

A pergunta, - Existe um periodo para se realizar o processo da avaliação de desempenho? É referenciada nos três inquéritos (d direcção, docente e corpo administrativo), mas com uma formulação diferente, caso maior número dos intervenientes respondam sim ou demonstrem o tempo que acontece o processo de avaliação estaremos a consumir o primeiro objectivo com o propósito de identificar os momentos que são feitas as avaliações de desempenho e por conseguinte sustentará a hipótese H1 sobre a não existência do processo de avaliação de desempenho na Instituição.

A pergunta, - Quais são as contribuições que a avaliação de desempenho trazem ou podem trazer para a Instituição? Esta pergunta teve maior peso no questionário dirigido aos Docentes e responderá o segundo objectivo do trabalho que tem como interesse “demonstrar as contribuições da avaliação de desempenho para gestão de qualidade”.

A pergunta, - Que conteúdos são avaliados para medir o vosso desempenho? Também dirigido aos Docentes responderá o terceiro objectivo com o propósito de “enumerar os aspectos avaliados no processo de avaliação de desempenho dos funcionários”.

As perguntas, - Existe um *feedback* dos resultados da avaliação de desempenho? - Que benefícios a avaliação de desempenho traz para a instituição? Anunciado no questionário dos Docentes e da Direcção da Escola, poderá satisfazer as seguintes hipóteses: - Ausência de retorno (*feedback*) do processo de avaliação de desempenho, - O não *feedback* ou retorno do processo de avaliação de desempenho cria Insatisfação dos funcionários? e - A ausência do *feedback* do processo de avaliação de desempenho é porque os funcionários desconhecem a finalidade deste processo.

Além dessas perguntas consideradas como mecanismo para satisfazer os objectivos e as hipóteses, também queremos mostrar outras que clarificam a problematização do estudo, principalmente as questões que anunciam a: - existência da periodicidade para avaliação de desempenho, - a existência de uma avaliação formal, - Que momentos acontece as avaliações, - os elementos que fazem parte do processo da avaliação de desempenho.

### **3.3 Caracterização da área de estudo**

A Escola de Professores do Futuro - Chimoio (EPF) é uma escola de formação de professores localizada em Moçambique, no coração da província de Manica, ela dista a 5 Km da sede Municipal de Chimoio, sedeadada no Bairro Namatchane, faz fronteira com o Bairro Agostinho Neto à Norte, a Sul com o Bairro 25 de Junho, a Oeste com o Bairro Piloto e a Leste com o Bairro Tchizombeiro.

EPF Chimoio é uma escola que dirige um programa dinâmico de formação de professores, baseado em desenvolvimento comunitário que treina métodos pedagógicos modernos, tais como, Ensino Centrado na Criança e DMm.

### **3.4 População em Estudo**

A EPF, é uma Instituição de carácter educativa e de capacitação de novos professores para tornar fácil o desenvolvimento da educação, principalmente nas zonas rurais, daí o nosso interesse em trabalhar com os funcionários (2 membros da Direção, 19 Docentes e 10 membros do Corpo Técnico e Administrativo) da Escola de Professores do Futuro, com intuito de compreendermos alguns critérios e finalidade da avaliação de desempenho, situação esta que impulsiona a gestão, a qualidade e a aprendizagem dos estudantes

### **3.5 Processo de Amostragem**

Para este trabalho escolhemos o tipo da amostragem proporcional estratificada, que de um modo geral, encaixa a população em estudo por estarem dividido em subpopulação.

Dada a população de 31 funcionários da Escola de Professores do Futuro, seleccionamos uma amostra proporcional estratificada de 100% dos funcionários para compreender a inconsistência da avaliação de desempenho. Usando a variável ou critério encargos para estratificar essa população e considerando amostra de 100% de cada estrato obtido, chegamos a seguinte tabela:

**Tabela 1: Amostragem proporcional estratificada dos funcionários da EPF.**

<b>Cargo</b>	<b>População</b>	<b>100% de amostra</b>	<b>Total</b>
Direção da escola	2	100 (2)/100	2
Docentes	19	100 (19)/100	19
Administrativos	10	100 (10)/100	10
<b>Total</b>	31	100 (31)/100	31

Fonte: Ficticia (2014)

### **3.6 Tamanho da Amostra**

Sem a utilização de nenhuma formula ou seja considerando os dados da tabela 1, do processo de amostragem compreendemos que trabalharemos com todos os intervenientes do processo. Concretamente 2 membros da Direção da Escola, 10 Funcionários do corpo técnico e administrativo e 19 Docentes. Esperamos que todos os intervenientes correspondam e preencham os formulários dos inquéritos.

### **3.7 Métodos de Colecta de Dados**

Tal como é dito pelo Dr. Kumar & et al. (2007), “ dependendo do tema, os métodos da colecta de dados podem ser primários ou secundários, dependendo da disponibilidade da informação”.

Pela imparcialidade e complexidade do tema nós escolhemos o método de colecta de dados primário, que por sua vez é sustentada pelos autores Kumar & et al., (2007) como:

Dados que são obtidos diretamente da população estudada. Podem ser obtidos através de questionários, entrevistas ou observação direta. Em nossa pesquisa apegamo-nos ao questionário dirigido a Direcção da Escola, aos Docentes e Corpo Administrativo da Instituição.

### **3.8 Colecta de Dados Primários**

#### **3.8.1 Estrutura do questionário para Direcção da Escola**

1. Existe uma periodicidade para avaliação de desempenho?
2. Qual dessa periodicidade é usual na Instituição?
3. Na sua opinião, quais os benefícios que a avaliação de desempenho traz para a instituição?
4. Existe um feedback dos resultados da avaliação de desempenho?
5. O que aconteceria se não houver um processo de avaliação de desempenho dentro da Instituição?

**Objectivo geral:** Descobrir a tendência da Direcção da Escola perante o processo de avaliação de desempenho.

**Objectivos Específicos:**

- Identificar os momentos que são feitas as avaliações de desempenho;
- Relatar os benefícios do processo de avaliação de desempenho e;
- Demonstrar a existência ou não existência do feedback dos resultados do processo de avaliação entre a Direcção e seus subordinados (funcionários).

### **3.8.2 Estrutura do questionário dos docentes**

1. Enquanto docente, você já teve o seu desempenho académico avaliado de modo formal?
2. No seu entendimento, quais são as contribuições que a avaliação de desempenho traz ou pode trazer para a Instituição?
3. Quem deve avaliar os docentes?
4. Que momento os docentes deveriam ser avaliado?
5. Que conteúdos são avaliados para medir o vosso desempenho?
6. Existe um feedback dos resultados da avaliação de desempenho?

**Objectivo geral:** Explorar o entendimento dos Docentes no processo de avaliação de desempenho.

Objectivos específicos:

- Demonstrar as contribuições do processo de avaliação de desempenho que os Docentes acham imperiosa;
- Apontar os elementos e aspectos que fazem parte da avaliação de desempenho dos Docentes e;
- Ilustrar os momentos que são feitas as avaliações.

### **3.8.3 Estrutura do questionário do Corpo Administrativo**

1. Em quantas avaliações de desempenho você já foi submetido nestes últimos dois anos?
2. Qual é o seu grau de satisfação em relação ao modo como o seu desempenho é avaliado?  
a) Justifique a sua resposta anterior:
3. Na sua opinião, quais os benefícios que a avaliação de desempenho traz?
4. Em relação a periodicidade da avaliação de desempenho adotado pela instituição, você considera:
5. O que aconteceria se não houver um processo de avaliação de desempenho dentro da

Instituição? Para você, enquanto profissional.

**Objectivo geral:** Explorar o grau de satisfação do corpo administrativo da Instituição no processo de avaliação de desempenho.

Objectivos Específicos:

- Enumerar as avaliações de desempenho submetida nos últimos dois anos;
- Mostrar o grau de satisfação do corpo administrativo perante ao processo de avaliação de desempenho e;
- Citar os benefícios do processo de avaliação de desempenho para o corpo administrativo da Instituição.

### **3.9 Métodos para análise de dados**

Para a instrumentalização da análise de dados utilizou-se o software SPSS (Statistical Package for Social Science). Posteriormente a base de dados criada em SPSS foi exportada para o Microsoft Excel para se fazer as respectivas análises. Através destes métodos privilegiou-se a análise percentual dos questionários da “Direcção da Instituição, Docentes e Corpo Administrativo da Instituição”.

## CAPÍTULO 4: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

### 4.1 Introdução

Neste capítulo apresenta-se a compilação e resultados da análise e interpretação dos dados sobre os inqueridos (docentes, Corpo Técnico e Administrativo e a Direção da Instituição) no que concerne a avaliação de desempenho. Inicialmente tratou-se o questionário dos docentes com descrições sobre idade, género, tempo de serviço e questões sobre a pertinência da avaliação de desempenho, em seguida com os mesmos pressupostos está a análise dos dados do corpo técnico administrativo e por fim os dados sobre a direção da Instituição.

### 4.2 Dados gerais do questionário dos docentes da EPF

**Tabela 2: Idade dos Docentes**

Classe em idade	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
28-33	11	57,9	57,9	57,9
34-39	2	10,5	10,5	68,4
40-45	4	21,1	21,1	89,5
52-57	2	10,5	10,5	100,0
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Questionário dos docentes processado no SPSS (2014).

Tal como nos mostra os dados acima, a maioria absoluta dos docentes desta Instituição têm idade expressivamente da faixa juvenil, isso significa que a muito para se aprender e aproveitar no processo de avaliação de desempenho, em entreternimento a esta juvenildade a Instituição apresenta docentes com idade significativa onde os mais jovens podem colher experiências.

**Tabela 3: Género dos Docentes**

Género	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Masculino	16	84,2	84,2	84,2
Feminino	3	15,8	15,8	100,0
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Questionário dos docentes processado no SPSS (2014).

A notariade dos docentes quanto ao género recaí ao Masculino com o valor percentual de 84,2%, significando que a Instituição carece de docentes do sexo feminino, isto porque, há conteúdos que os docentes podem demonstrar limitação então quanto mais houve um

equilíbrio na equidade do gênero facilitará progressão e desenvolvimento da funcionalidade da actividade de docência.

**Tabela 4: Grau Acadêmico dos Docentes**

<b>Grau acadêmico</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Porcentagem válida</b>	<b>Porcentagem acumulada</b>
Médio	1	5,3	5,3	5,3
Bacharel	2	10,5	10,5	15,8
Licenciado	16	84,2	84,2	100,0
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Questionário dos docentes processado no SPSS (2014).

Dada a característica da Instituição que tem como missão de formar professores para o ensino básico, é pertinente que os docentes tenham o Ensino Superior, é disso que a tabela demonstra isso. O maior valor percentual cai para os docentes com ensino superior, este nível pode significar que os docentes já depararam com os instrumentos normativos da avaliação de desempenho como nos mostra o SIGEDAP aprovado pelo Conselho de Ministros (2009), instituído no terceiro capítulo, do Artigo 10.

**Tabela 5: Tempo de trabalho dos Docentes na Instituição**

<b>Tempo de trabalho</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Porcentagem válida</b>	<b>Porcentagem acumulada</b>
1-5	9	47,4	47,4	47,4
6-10	7	36,8	36,8	84,2
11-15	1	5,3	5,3	89,5
16-20	2	10,5	10,5	100,0
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Questionário dos docentes processado no SPSS (2014).

Olhando pela tabela, os resultados demonstram que 47,4% são docentes que têm experiência entre 1-5 anos de trabalho e de seguida docentes com 6-10 anos de experiências que corresponde à 36,8%, os mais adultos no tempo de trabalho estão com mais de 11 anos de experiências.

Q (1). Enquanto docente, você já teve o seu desempenho acadêmico avaliado de modo formal?

**Tabela 6: Resposta dos Docentes da Q-1 quanto ao DA avaliado de modo formal**

Variáveis da Questão N° 1	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Sim	15	78,9	78,9	78,9
Não	4	21,1	21,1	100,0
<b>Total</b>	19	100,0	100,0	

Fonte: Questionário dos docentes processado no SPSS (2014).

A maior expressiva dos inqueridos aceitam que o seu desempenho é avaliado de modo formal, isso quer dizer, que os avaliadores têm seguido com os parâmetros que o processo de avaliação de desempenho exige.

Q (2). No seu entendimento, quais são as contribuições que a avaliação de desempenho traz ou pode trazer para a Instituição? (pode (indicar mais de uma opção)

**Tabela 7: Resposta dos Docentes da Q-2 relativo as contribuições que AD traz**

Variáveis da Questão N° 2	Respostas		Percentagem dos casos
	N	Percentagem	
Contribui para o processo de promoção e progressão nas carreiras	13	41,9%	68,4%
Gera informações para a concessão de gratificações e bônus	2	6,5%	10,5%
Ajuda a identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento de docentes	14	45,2%	73,7%
Incentiva a aplicação dos docentes	2	6,5%	10,5%
<b>Total</b>	31	100,0%	163,2%

Fonte: Questionário dos docentes processado no SPSS (2014).

Todos os aspectos demonstrado na tabela são importantes para o processo de avaliação de desempenho dos docentes, âmbos contribuem e incide melhoria para os docentes e para a Instituição, mas os dados colhido aponta que a terceira variável (ajuda a identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento de docentes), é a mais escolhida pelos

docentes com o valor percentual de 45,2% e de seguida a primeira variável (contribui para o processo de promoção e progressão nas carreiras) com o valor percentual de 41,9% e outras variáveis correspondem os 6,5% para cada.

Q (3). Quem deve avaliar os docentes? (pode indicar mais de uma opção)

**Tabela 8: Resposta dos Docentes da Q-3 relativo a quem deve avaliar os docentes**

Variáveis da Questão N° 3	Respostas		Percentagem dos Casos
	N	Percentagem	
Director da Instituição	6	20,0%	31,6%
Director Pedagógico	17	56,7%	89,5%
Estudantes	3	10,0%	15,8%
Departamento dos RH	2	6,7%	10,5%
Avaliador Externo	2	6,7%	10,5%
<b>Total</b>	30	100,0%	157,9%

Fonte: Questionário dos docentes processado no SPSS (2014).

Nesta tabela evidencia que os docentes concordam que o Director pedagógico é quem deve avaliar os docentes com a correspondência de 56,7% e em contrapartida os avaliadores externos que muitas vezes incidem nas nossas escolas principalmente primárias e secundárias é a meno expressiva nestes dados, com a correspondência de 6,7%.

Q (4). Que momento os docentes deveriam ser avaliado?

**Tabela 9: Resposta dos Docentes da Q-4 referente ao momento da avaliação**

Variáveis da Questão N° 4	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Final do Ano	9	47,4	47,4	47,4
Fim do Semestre	4	21,1	21,1	68,4
Final do Trimestre	3	15,8	15,8	84,2
Fim do Mês	3	15,8	15,8	100,0
<b>Total</b>	19	100,0	100,0	

Fonte: Questionário dos docentes processado no SPSS (2014).

A maior dos docentes são unânime em concordar que os docentes deveriam ser avaliado no fim do ano, em contrapartida o SIGEDAP aprovado pelo Conselho de Ministros (2009), instituí que os prazos para a realização de avaliação de desempenho é anual, com início a 1 de Janeiro de cada ano e termina a 31 de Dezembro. Isto significa que os docentes e outros funcionários estão sujeito à avaliação mensal, trimestral, semestral e anual e que todos os

momento do processo de avaliação de desempenho são importantes porque proporciona informações individuais e do colectivo.

Q (5). Que conteúdos são avaliados para medir o vosso desempenho? (pode indicar mais de uma opção)

**Tabela 10: Resposta dos Docentes da Q-5 referente aos conteúdos avaliados na PAD**

Variáveis da Questão N° 5	Respostas		Percentagem dos Casos
	N	Percentagem	
Pontualidade	15	20,5%	78,9%
Assiduidade	16	21,9%	84,2%
Apresentação	6	8,2%	31,6%
Leccionação dos conteúdos das disciplinas	9	12,3%	47,4%
Avaliação dos estudantes	3	4,1%	15,8%
Participação em encontros formais e projectos pedagógicos	5	6,8%	26,3%
Criatividade	11	15,1%	57,9%
Orientação de trabalhos finais dos estudantes	4	5,5%	21,1%
Acompanhamento nos estágios	4	5,5%	21,1%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100,0%</b>	<b>384,2%</b>

Fonte: Questionário dos docentes processado no SPSS (2014).

Os dados na tabela ilustram os conteúdos que foram avaliados para medir o desempenho dos docentes, clarificando assim que a primeira variável com maior valor percentual de concordância dos docentes é a assiduidade com 21,9% de seguida a pontualidade com 20,5%, com 15,1% a criatividade, com 12,3% a leccionação dos conteúdos das disciplinas e com 8,2% apresentação, com 6,8% participação em encontros formais e com 5,5% orientação de trabalhos finais dos estudantes e acompanhamentos nos estágios. Na verdade esses dados não discrimina nenhuma variável, mesmo as que têm menor valor percentual ou as que têm maior valor percentual são elementos catalisador do processo de avaliação dos docentes.

Q (6). Existe um *feedback* dos resultados da avaliação de desempenho?

**Tabela 11: Resposta dos Docentes da Q-6 relativo a existência do *feedback***

Variáveis da Questão N° 6	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Sim	11	57,9	57,9	57,9
Não	3	15,8	15,8	73,7
Algumas vezes	5	26,3	26,3	100,0
<b>Total</b>	19	100,0	100,0	

Fonte: Questionário dos docentes processado no SPSS (2014).

Grande parte dos respondentes considera que existe *feedback* dos resultados da avaliação de desempenho.

#### 4.3 Dados gerais do questionário do corpo técnico administrativo e de apoio da EPF

**Tabela 12: Tempo de trabalho do Corpo Técnico Administrativo na Instituição**

Classe	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
1-7	4	40,0	40,0	40,0
8-14	2	20,0	20,0	60,0
15-21	3	30,0	30,0	90,0
22-28	1	10,0	10,0	100,0
<b>Total</b>	10	100,0	100,0	

Fonte: Questionário do corpo técnico administrativo e de apoio, processado no SPSS (2014).

De acordo com a tabela, 40% dos inqueridos têm 1-7 anos de experiência na Instituição, 20% têm a experiência entre os 8-14, e os funcionários com mais experiências na Instituição têm no mínimo 15-21 á 22-28 equivalendo o valor percentual de 40%.

**Tabela 13: Idade dos funcionários do Corpo Técnico Administrativo**

Classe	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
22-29	2	20,0	20,0	20,0
30-37	2	20,0	20,0	40,0
38-45	5	50,0	50,0	90,0
46-53	1	10,0	10,0	100,0
<b>Total</b>	10	100,0	100,0	

Fonte: Questionário do corpo técnico administrativo e de apoio, processado no SPSS (2014).

A idade dos funcionários da Instituição é expressivamente maioritária adulta e ronda entre 38-45 a 46-53 anos, isso significa que pequena parte dos funcionários que trabalham nesta Instituição são jovens.

**Tabela 14: Grau Académico do Corpo Técnico Administrativo**

<b>Grau académico</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Ensino Básico	3	30,0	30,0	30,0
Ensino Médio	6	60,0	60,0	90,0
Bacharel	1	10,0	10,0	100,0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fonte:** Questionário do corpo técnico administrativo e de apoio, processado no SPSS (2014).

Com certeza que a Instituição deve trabalhar muito na formação dos seus funcionários porque apenas 10% correspondendo o Bacharelato e praticamente 90% correspondendo o Ensino Básico e Médio, preocupa de certa maneira qualquer Instituição, tendo em conta o processo de avaliação de desempenho onde o funcionário pode negociar os seus resultados é propício que o seu grau académico esteja equiparado com as características da Instituição.

**Tabela 15: Género do Corpo Técnico Administrativo**

<b>Género</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Masculino	9	90,0	90,0	90,0
Feminino	1	10,0	10,0	100,0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fonte:** Questionário do corpo técnico administrativo e de apoio, processado no SPSS (2014).

De acordo com a política de emancipação dos estados em particular Moçambique seria propício que a Instituição tivesse um equilíbrio quanto a equidade de género porque o valor percentual (90%), que apresenta a tabela para os masculinos é muito elevada.

Q (1). Em quantas avaliações de desempenho você já foi submetido nestes últimos dois anos?

**Tabela 16: Resposta do Corpo Técnico Administrativo da Q-1**

<b>Variáveis da Questão N° 1</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulada</b>
Duas vezes	1	10,0	10,0	10,0
Nenhuma vez	7	70,0	70,0	80,0
Quatro vezes	1	10,0	10,0	90,0
Três vezes	1	10,0	10,0	100,0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fonte:** Questionário do corpo técnico administrativo e de apoio, processado no SPSS (2014).

Em relação aos valores percentuais gerais, a tabela aponta que mais da metade dos funcionários não foram avaliados nos últimos dois anos equivalendo 70% e os 30% foram sim avaliados por duas a quatro vezes nos últimos dois anos. Significando que a avaliação não tem abrangido a todos e nem é realizado em todos os anos para todos os funcionários.

Q (2). Qual é o seu grau de satisfação em relação ao modo como o seu desempenho é avaliado?

**Tabela 17: Resposta do CTA da Q-2 quanto ao grau de satisfação**

Variáveis da Questão N° 2	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
Satisfeito	5	50,0	50,0	50,0
Muito satisfeito	3	30,0	30,0	80,0
Insatisfeito	1	10,0	10,0	90,0
Muito insatisfeito	1	10,0	10,0	100,0
<b>Total</b>	10	100,0	100,0	

**Fonte:** Questionário do corpo técnico administrativo e de apoio, processado no SPSS (2014).

Quanto ao grau de satisfação os funcionários da Instituição afirmam que estão satisfeitos com a forma que o seu desempenho é avaliado, apenas pouco mais dos dados, 20% dos funcionários responderam que estão insatisfeitos e 10% muito insatisfeitos do modo como o seu desempenho é avaliado.

**Questão 2.a) Justifique a sua resposta anterior:**

- Estou satisfeito com a minha área estou aprendendo outras experiências dentro da Instituição.
- Fico satisfeito porque através do trabalho melhora-se e aprende-se.
- Fico satisfeito porque costumo melhorar o trabalho.
- Fico satisfeito quando identificado como bom trabalhador e fico com vontade de trabalhar.
- Fico satisfeito quando sou avaliado por que fico confiante no serviço.
- Nunca fui avaliado, assim fico sem saber quais os pontos para melhorar e aprimorar.
- porque aprendo mais cada dia que passa aprendo mais coisas e novas amizades.
- Porque costumo ter mais desempenho e promoção no trabalho.
- Salário é baixo.

De acordo com a descrição dos funcionários, alegam que estão satisfeito porque enriquecem com outras experiências, melhoram os seus trabalhos, quando destinguido a vontade de trabalhar aumenta, eleva a autoconfiança no serviço e outros alegam estar insatisfeito porque o salário é baixo. Esta última pode ser interpretado da seguinte maneira, quando o processo de avaliação de desempenho não mostra mudança cria sim insatisfação nos funcionários.

Q (3). Na sua opinião, quais os benefícios que a avaliação de desempenho traz?

**Tabela 18: Resposta do CTA da Q-3 relativo ao benefício da AD traz**

Variáveis da Questão N° 3	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
Permite aperfeiçoamento do trabalho	5	50,0	50,0	50,0
Melhora os meus resultados	3	30,0	30,0	80,0
Propicia a ascensão na carreira	2	20,0	20,0	100,0
<b>Total</b>	10	100,0	100,0	

**Fonte:** Questionário do corpo técnico administrativo e de apoio, processado no SPSS (2014).

Na opinião dos funcionários os benefícios da avaliação de desempenho, primeiramente permite aperfeiçoamento do trabalho (50%), em seguida melhora os meus resultados (30%) e por fim com a correspondência de (20%) propicia a ascensão na carreira. Todas as variáveis descrita nesta questão são relevantes na medida que os funcionários percebem que todas as variáveis fazem deles um profissional com mérito.

Q (4). Em relação a periodicidade da avaliação de desempenho adotado pela instituição, você considera:

**Tabela 19: Resposta do CTA da Q-4 relativo a consideração da periodicidade da AD**

Variáveis da Questão N° 4	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
Longo demais	4	40,0	40,0	40,0
Razoável	3	30,0	30,0	70,0
Ideal	3	30,0	30,0	100,0
<b>Total</b>	10	100,0	100,0	

**Fonte:** Questionário do corpo técnico administrativo e de apoio, processado no SPSS (2014).

Observa-se nas afirmações dos funcionários a consideração de que a periodicidade da avaliação de desempenho é longo demais com o valor percentual de 40%, outros afirmam ser

razoável com o valor percentual de 30% e não obstante ter funcionários à afirmar que a periodicidade da avaliação de desempenho é ideal com o valor percentual de 30%.

Questão 5: O que aconteceria se não houver um processo de avaliação de desempenho dentro da Instituição?

**Respostas:**

- É muito importante sempre numa Instituição houver uma avaliação numa determinada empresa.
- Fico sem saber onde é que posso melhorar e dificilmente vou me preocupar em aperfeiçoar o trabalho.
- Não é bom onde não há encontro com os trabalhadores, porque torna difícil saber preocupação de cada.
- Não poderia ser bom.
- Para minha parte o trabalho não corre bem.
- Praticamente teríamos um grupo de família dentro das Instituição, sem competências para o trabalho.
- Se não houvesse classificação de trabalhador, o trabalhador não trabalha com vontade.
- Ser um fracasso para minha carreira.
- Seria um fracasso total.
- Teria fraca participação no desempenho das atividades.

Os funcionários alertam que se não houver um processo de avaliação na Instituição, os funcionários ficaram sem saber os aspectos a melhor e aperfeiçoar, tornará difícil saber as preocupações individuais, o trabalho não decorria da melhor forma, que teria dentro da Instituição funcionários sem competência, não haveria vontade de trabalho e seria um fracasso total na carreira dos funcionários.

**4.4 Dados do questionário direcionado a Direção da Instituição**

Q (1). Existe uma periodicidade para avaliação de desempenho?

**Tabela 20: Resposta da Direção da Instituição a Q-1 relativo a existência do periodicidade da avaliação de desempenho**

<b>Periodicidade da avaliação de desempenho</b>	<b>F</b>	<b>Fr</b>	<b>Fr%</b>	<b>Fac</b>
Sim	2	1.00	100	2
Não	0	0.00	0	2
<b>Total</b>	2	1	100	

Fonte: Questionário da Direção da Instituição processado no Excel (2014).

Em unanimidade os dois membros da Direção da Instituição concordam que existe sim uma periodicidade da avaliação de desempenho dos funcionários, isto espelha que a Direção da Instituição tem feito tudo para cumprir com os objectivos do SIGEDAP, como por exemplo: Avaliar o desempenho individual dos funcionários e agentes do Estado, tendo em vista promover a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos; e Melhorar o desempenho individual e a qualidade dos serviços prestados pela Administração Pública.

Q (2). Qual dessa periodicidade é usual na Instituição?

**Tabela 21: Resposta da Direção da Instituição a Q-2 quanto a periodicidade**

<b>Momentos da periodicidade</b>	<b>F</b>	<b>Fr</b>	<b>Fr%</b>	<b>Fac</b>
Mensal	0	0.00	0	0
Trimestral	2	1.00	100	2
Semestral	0	0.00	0	2
Anual	0	0.00	0	2
<b>Total</b>	2	1	100	

**Fonte:** Questionário da Direção da Instituição processado no Excel (2014).

Nesta questão o resultado não foi diferente da outra tabela, também tivemos 100% dos gestores que responderam que a avaliação de desempenho acontece trimestralmente, não obstante diferenciar com os resultados dos docente na (tabela 10) onde a maior absoluta referencia que a avaliação deve acontecer no final do ano.

Q (3). Quem avalia a Direção da Instituição?

**Tabela 22: Resposta da Direção da Instituição a Q-3 relativo a quem avalia a Direção**

<b>Quem avalia a Direção da Instituição</b>	<b>F</b>	<b>Fr</b>	<b>Fr%</b>	<b>Fac</b>
Diretor Provincial	2	1.00	100	2
Inspector Provincial	0	0.00	0	2
Instituições subordinadas	0	0.00	0	2
<b>Total</b>	2	1	100	

**Fonte:** Questionário da Direção da Instituição processado no Excel (2014).

Qualquer direção ou gestores, devem fazer parte do processo de avaliação de desempenho, isto para que possam melhorar também os seus desempenhos e ratificar os erros que possam acontecer na sua liderança. Para tal os dados demonstram que os Dirigentes são avaliados pela Director Provincial da Educação.

Q (4). Que aspectos são avaliados neste processo?

De acordo com um dos membros da Direção da Instituição os aspectos que são avaliados no processo de avaliação de desempenho são: Aproveitamento pedagógico, gestão institucional e comportamento dos funcionários perante os outros e em relação a função que desempenha.

Q (5). Na sua opinião, quais os benefícios que a avaliação de desempenho traz para a instituição?

**Tabela 23: Resposta da Direção da Instituição a Q-5 relativo ao benefício da AD traz**

<b>Benefícios da AD para a Instituição</b>	<b>F</b>	<b>Fr</b>	<b>Fr%</b>	<b>Fac</b>
Melhorias de produtividade	2	1.00	100	2
Auxilia decisões sobre promoção de carreira	0	0.00	0	2
Confere maior credibilidade	0	0.00	0	2
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	

Fonte: Questionário da Direção da Instituição processado no Excel (2014).

Os dois respondentes afirmam que a avaliação de desempenho traz benefícios na melhoria da produtividade, mas na verdade outros elementos também são importantes, mas esta é a concordância dos inqueridos.

Q (6). Existe um *feedback* dos resultados da avaliação de desempenho?

**Tabela 24: Resposta da Direção da Instituição a Q-6: existência do *feedback***

<b>Existência do <i>feedback</i> dos resultados da AD</b>	<b>F</b>	<b>Fr</b>	<b>Fr%</b>	<b>Fac</b>
Sim	2	1.00	100	2
Não	0	0.00	0	2
Algumas vezes	0	0.00	0	2
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	

Fonte: Questionário da Direção da Instituição processado no Excel (2014).

Qualquer um processo feito com as pessoas e principalmente quando é feito com os colaboradores e empregados merece um retorno, os dados da tabela não nega esta tendência que muitas Instituições devem segui-las.

Q (7). Estão satisfeito com o critério de avaliação de desempenho?

**Tabela 25: Resposta da Direção da Instituição a Q-7: satisfação do critério da AD**

<b>Satisfação com o critério de AD</b>	<b>F</b>	<b>Fr</b>	<b>Fr%</b>	<b>Fac</b>
Sim	2	1.00	100	2
Não	0	0.00	0	2
Algumas vezes	0	0.00	0	2
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	

Fonte: Questionário da Direção da Instituição processado no Excel (2014).

Para a Direção da Instituição sentem-se satisfeito com o critério dotado para a avaliação de desempenho dos funcionários, isto porque a representação percentual é de 100%.

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **5.1 Conclusões**

A avaliação de desempenho é um mecanismo de recolha de dados do trabalho dos funcionários de qualquer instituição, para tal nos pareceu pertinente estudar a relação entre a avaliação de desempenho e a gestão de qualidade. Para isso, tivemos que trabalhar com os docentes, corpo técnico, administrativo e de apoio da EPF, o modelo de recolha de dados foi o questionário que nos trouxe os seguintes desfecho:

- Pelo trabalho que se fez pela Instituição nos leva a dizer que a avaliação de desempenho contribui na identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento dos docentes, contribui para o processo de promoção e progressão nas carreiras, contribui e incentiva os docentes a aplicar-se mais, gera informações para a concessão de gratificações e bônus dentro da Instituição e também permite aperfeiçoamento do trabalho.
- São aspectos avaliados no processo de desempenho: assiduidade, pontualidade, criatividade, leccionação de conteúdos, apresentação, participação em encontros formais e projetos pedagógicos, orientação de trabalhos finais, acompanhamento nos estágios e avaliação dos estudantes. Todos esses elementos e mais, também pode-se encontrar no SIGEDAP e pelo EGFE, instituído pelo Conselho de Ministros.
- Nos dados do corpo técnico e administrativo mostra a inconsistência no processo da avaliação de desempenho, isso porque, durante os últimos dois anos 70% dos funcionários do CTA alegam nunca terem sido avaliados.

É importante afirmar que a primeira hipótese que refere, se a inexistência do processo de avaliação de desempenho influi na gestão de qualidade, foi confirmada na medida em que os intervenientes alertam que se a Instituição não ter um processo de avaliação de desempenho, não saberá o que melhorar e aperfeiçoar nos trabalhos dos seus funcionários, seria difícil de saber as preocupações individuais, contudo a visibilidade da gestão de qualidade na Instituição depende da continuidade da avaliação de desempenho; a segunda hipótese que perspetivou a ausência de retorno do (feedback) no processo de avaliação de desempenho, não foi confirmada na medida em que os inqueridos afirmam ter existido feedback dos resultados da avaliação de desempenho.

## **5.2 Recomendações**

- Opinamos, para que avaliação de desempenho seja mais efetiva os funcionários devem fazer um plano de atividade individual para descobrir as suas fraquezas e avanços nas suas tarefas e que os funcionários sou terão gratificações e promoções caso as tarefas dirigida sejam bem feita.
- Para além dos funcionários terem suas tarefas e responsabilidade já definidas é necessário compreender como funcionários da Instituição fazem parte do sucesso e da credibilidade dela, por isso, são notificado a ser assíduo, pontuais e participativo, para tal recomendamos visitar sempre SIGEDAP e EGFE para se situar quanto as obrigações dum funcionário.

### **A Direção da Instituição**

- Que a Direção faça um candelário para avaliar os seus funcionários, assim evitará com que alguns funcionários escapem do processo de avaliação de desempenho.
- Que a Direção mecanize ou programe o momento que vai acontecer a refrescagem depois dos funcionários serem avaliados, já que a tendência melhorar o treinamento e desenvolvimento dos funcionários.
- Que publique quando um docente ou funcionário da Instituição é promovido por causa da avaliação feita, assim criará incentivo para outros funcionários.

### **Aos Docentes e corpo técnico e administrativo**

- Que os docentes leiam mais sobre o Sistema de gestão de desempenho na administração pública, nele contem informações importantes sobre o antes e depois da avaliação de desempenho e também seus benefícios.
- Que os funcionários exigem seus direitos depois de um processo de avaliação de desempenho, como é o caso da necessidade de treinamento e até mesmo os bônus que merecem quando são bem classificado.

### **A Faculdade de Engenharia da (UCM)**

- Na qualidade deste trabalho ou os trabalhos científicos ter começo, desejamos que a Instituição revogue aos outros investigadores de copiar, mas que sirva de imput para continuarem a encontrar mais problemas e soluções para o bem da investigação científica e do desenvolvimento institucional.
- Que este trabalho sirva de comparação com outras investigações.

## Referências Bibliográficas

- Alarcão, I. & Tavares, J. (2003). **Supervisão da prática pedagógica: uma perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem** (2ª ed.). Coimbra: Almedina.
- Almeida, S. M. R. K. J. (2004). **Metodologias para avaliação de desempenho organizacional**. Florianópolis: ENEGEP.
- Bagnol, B. & Cabral, Z. (1998). **Estatuto do professor do ensino primário em moçambique**. Ministério da Educação. Maputo: ONP/SNPM.
- Balzan, N. C. & Dias Sobrinho, J. (1995). **Avaliação institucional – teoria e experiências**. São Paulo: Cortez.
- Bohlander, G. et al. (2003). **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thompson.
- Chiavenato, A. (2004). **Recursos humanos: o capital humano das organizações** (8ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1981). **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (1991). **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1999). **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus.
- Coelho, W. (2009). **Descubra os oito erros do processo de avaliação**. Recuperado a 12 de Abril, 2014, de: <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Dicas/5294/descubra-os-oito-erros-no>
- Conselho de Ministros. (2009). **Sistema de gestão de desempenho na administração pública**. República de Moçambique: Ministério da Função Pública.
- Domingues, I. (2002). **Qualidade em águas mornas**. Braga: Instituto de Ciências Sociais. Universidade do Minho.
- Fernandes, D. (2009). **Para uma avaliação de professores com sentido social e cultural. Elo 16 – Avaliação do Desempenho Docente**. Portugal.
- Funes, C. A. D. (2012). **Formação contínua dos docentes na universidade pedagógica de moçambique**. Tese de Monografia publicada. Facoltà di Scienze della Formazione, Università Degli Studi Di Bergamo.
- Gomes, M. C. (2010). **Avaliação do desempenho docente – objectivos e controvérsias**. Dissertação de Mestrado publicada. Departamento de Ciências da Educação, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa.
- Imprensa Oficial de Macau. (2014). **Manual prático de avaliação do desempenho**. Macau: Região Administrativa Especial de Macau.

- Juran, J. M. (1990). **Juran na liderança pela qualidade**. Tradução de João Mário. São Paulo: Pioneira.
- Longo, R. M. J. (1996). **Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação**. Brasília: IPEA. p. 11.
- Lotta, G. S. (2002). **Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos**. São Paulo: RAE, v. 1, nº 2, Jul-Dez. pp. 3-9.
- Marino L. H. F. C. (2006). **Gestão da qualidade e gestão do conhecimento: factores chave para produtividade e competitividade empresarial**. São Paulo: XIII SIMPEP. pp. 1-7.
- Mondlane, A. J. (2007). **Proposta de implementação de um sistema de avaliação de desempenho docente para a universidade pedagógica de moçambique**. Dissertação de Mestrado publicada. Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba. São Paulo. pp. 6-55.
- Paquay, L. (2001). **Formando professores profissionais: que estratégias? competências?** (2ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Pereira, I. B. (2009). **Avaliação do desempenho docente e conflitos profissionais: ensaio de um enquadramento e exploração de evidências sobre o caso português**. Lisboa: CIES. pp. 28-29.
- Pontes, B. R. (2005). **Avaliação de desempenho: nova abordagem** (9ª ed.). São Paulo: LTR.
- Silva, A. D. C. (2011). **Avaliação de desempenho e gestão da qualidade: continuidades e rupturas**. Dissertação de Mestrado publicada. Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho. Portugal. pp. 22-67.
- Silva, A. P. L. (2012). **avaliação do desempenho docente: o papel da supervisão e as competências dos professores avaliadores**. Dissertação de Mestrado publicada. Escola Superior de Educação de Lisboa, Instituto Politécnico de Lisboa. Lisboa.
- Silva, E & Mendes, M. (2011). **Avaliação Institucional e regulação Estatal das Universidades em Angola**. Angola: Educação, Sociedade & Cultura. p. 89.
- Silva, M. (2001). **Avaliação de desempenho: uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações**. Porto Alegre: Multimpresos.
- Ximenes, D. A. (2001). **Modernidade reflexiva e avaliação no contexto das transformações do ensino superior**. Tese de doutoramento publicada. Universidade de Brasília. Brasília.

## **Apêndices**

## Apêndice A – Questionário Direcionado a Docentes

### **Prezados Docentes:**

Com o objectivo de compreendermos a importância da avaliação de desempenho, buscando a melhoria da gestão de qualidade e da satisfação dos funcionários, solicitamos a sua contribuição sincera e responsável, ao preencher com X as opções do formulário.

Dado pessoal:

Idade: \_\_\_\_\_ Gênero: ( )M ( )F

Grau Acadêmico: \_\_\_\_\_ Tempo de trabalho na instituição:  
\_\_\_\_\_

1. Enquanto docente, você já teve o seu desempenho acadêmico avaliado de modo formal?

Sim ( ) Não ( )

2. No seu entendimento, quais são as contribuições que a avaliação de desempenho traz ou pode trazer para a Instituição? (pode indicar mais de uma opção)

- Contribui para o processo de promoção e progressão nas carreiras ( )

- Gera informações para a concessão de gratificações e bônus ( )

- Ajuda a identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento de docentes por forma a responder às necessidades da instituição ( )

- Incentiva a aplicação dos docentes na universidade ( )

3. Quem deve avaliar os docentes? (pode indicar mais de uma opção)

Diretor da Instituição ( )

Diretor Pedagógico ( )

Estudantes ( )

Departamento dos RH ( )

Funcionários da secretaria ( )

Avaliador Externo ( )

4. Que momento os docentes deveriam ser avaliados?

Final ano ( )

Fim do semestre ( )

Final do trimestre ( )

Fim do mês ( )

5. Que conteúdos são avaliados para medir o vosso desempenho? (pode indicar mais de uma

opção)

Pontualidade ( )

Assiduidade ( )

Apresentação ( )

A lecionação dos conteúdos das disciplinas ( )

Avaliação dos estudantes ( )

Participação em encontros formais e projetos pedagógicos da Instituição ( )

Criatividade ( )

Orientação de trabalhos finais dos estudantes ( )

Acompanhamento nos estágios ( )

6. Existe um feedback dos resultados da avaliação de desempenho?

Sim ( ) Não ( ) Algumas vezes ( )

Apêndice B – Questionário para o Corpo Técnico Administrativo e de Apoio

**Prezados funcionários administrativos e de apoio:**

Com o objectivo de compreendermos a importância da avaliação de desempenho, buscando a melhoria da gestão de qualidade e da satisfação dos funcionários, solicitamos a sua contribuição sincera e responsável, ao preencher com X as opções do formulário.

Dado pessoal:

Tempo de trabalho na instituição: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_ Grau acadêmico: \_\_\_\_\_  
Gênero: M ( ) F ( )

1. Em quantas avaliações de desempenho você já foi submetido nestes últimos dois anos?

\_\_\_\_\_

2. Qual é o seu grau de satisfação em relação ao modo como o seu desempenho é avaliado?

Muito satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Insatisfeito ( ) muito insatisfeito ( )

a) Justifique a sua resposta anterior:

---

---

---

3. Na sua opinião, quais os benefícios que a avaliação de desempenho traz?

Propicia a ascensão na carreira ( )

Confere maiores ganhos salariais ( )

Identifica necessidades de treinamento ( )

Permite aperfeiçoamento do trabalho ( )

Melhora os meus resultados ( )

4. Em relação a periodicidade da avaliação de desempenho adotado pela instituição, você considera:

Longo demais ( ) Curto demais ( ) Razoável ( ) Muito bom ( ) Ideal ( )

5. O que aconteceria se não houver um processo de avaliação de desempenho dentro da Instituição? Para você, enquanto profissional.

Apêndice C - Questionário Direcionado a Direção da Instituição

**Prezados Diretor/Diretor Pedagógico:**

Com o objectivo de compreendermos a importância da avaliação de desempenho, buscando a melhoria da gestão de qualidade e da satisfação dos funcionários, solicitamos a sua contribuição sincera e responsável, ao preencher com X as opções do formulário.

1. Existe uma periodicidade para avaliação de desempenho?

Sim ( ) Não ( )

2. Qual dessa periodicidade é usual na Instituição?

Mensal ( ) Trimestral ( ) Semestral ( ) Anual ( )

3. Quem avalia a Direcção da Instituição?

O Director Provincial ( ) O Inspector Provincial ( ) Instituições Subordinadas ( )

4. Que aspectos são avaliados neste processo?

---

---

---

5. Na sua opinião, quais os benefícios que a avaliação de desempenho traz para a instituição?

Melhorias de produtividade ( )

Auxilia decisões sobre promoção na carreira ( )

Confere maior credibilidade ( )

6. Existe um feedback dos resultados da avaliação de desempenho?

Sim ( ) Não ( ) Algumas vezes ( )

7. Estão satisfeito com o critério de avaliação de desempenho?

Sim ( ) Não ( ) Algumas vezes ( )

8. O que aconteceria se não houver um processo de avaliação de desempenho dentro da Instituição?

---

---

---

---

## **Anexos**

## Anexo A – Documentos de Procedimento de Avaliação

<b>Projecto Docente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• É um documento constituído por um máximo de duas páginas, anualmente em função do serviço distribuído.</li><li>• Tem como referência as metas e objetivos traçados no projeto educativo do agrupamento de escolas ou escola não agrupada consistindo no enunciado o contributo do professor para a sua concretização.</li><li>• A apreciação do projeto é realizada pelo avaliador interno com uma comunicação escrita ao avaliado.</li><li>• Tem carácter opcional, sendo substituídos, para efeitos avaliativos, pelas metas e objetivos do projeto educativo do agrupamento de escolas ou escola não agrupadas.</li></ul>
<b>Documento de Registo de Participação</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dimensão científica e pedagógica.</li><li>• Participação na escola e relação com a comunidade.</li><li>• Formação contínua e desenvolvimento profissional.</li></ul>
<b>Relatório de Auto-Avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• É anual e reporta-se ao trabalho efetuado nesse período.</li><li>• Deve ter um máximo de três páginas, não lhe podendo ser anexados documentos.</li><li>• Tem por objetivo envolver o avaliado na identificação de oportunidades de desenvolvimento profissional e na melhoria dos processos de ensino e dos resultados escolares dos alunos.</li><li>• Consiste num documento de reflexão sobre a atividade desenvolvida incidindo sobre:<ol style="list-style-type: none"><li>a) A prática letiva;</li><li>b) As atividades promovidas;</li><li>c) A análise dos resultados obtidos;</li><li>d) O contributo para os objetivos e metas fixados no Projeto Educativo do agrupamento de escolas ou escola não agrupada;</li><li>e) A formação realizada e o seu contributo para a melhoria da ação educativa.</li></ol><ul style="list-style-type: none"><li>• A omissão, por motivos injustificados nos termos do ECD, implica a não contagem do tempo de serviço do ano escolar em causa, para efeitos de progressão na carreira docente.</li></ul></li></ul>

**Fonte:** Decreto Regulamentar n.º26/2012 de Fevereiro, Artigo 13, ponto 1 referido por Silva (2012).

## **Anexo B - Efeitos e Erros da Avaliação de Desempenho**

1. Efeito de Halo/Horn (Wolman, s.d.): É a tendência em estender uma avaliação positiva (efeito de Halo) ou negativa (efeito de Horn) de uma pessoa para todos os itens da avaliação, sem fazer uma análise adequada de cada um dos factores separadamente. Se o colaborador tem um bom desempenho na elaboração de uma determinada tarefa, automaticamente torna-se bom em tudo, embora o inverso também possa suceder.
2. Efeito de Tendência Central (Marras, 2002): Por medo ou insegurança, o avaliador não atribui notas muito baixas para não prejudicar o avaliado, ou muito altas, para não ter que justificá-las no futuro.
3. Efeito de Carácter Recente (Anthony et al., 1996): Quando somente se destacam na memória do avaliador os factos/acontecimentos mais recentes, pois o avaliador dificilmente se consegue lembrar de tudo que aconteceu num período de um ou dois anos. Deste modo, o avaliador deve fazer anotações frequentes do desempenho dos avaliados.
4. Efeito de Pigmalião (Rosenthal e Jacobson, 1968): Este efeito sucede quando a avaliação de desempenho é influenciada pela expectativa de reacção do indivíduo face ao resultado da avaliação. Neste caso, tanto pode ser o avaliado a deixar-se influenciar pelas expectativas atribuídas ao avaliador quanto ao seu comportamento de avaliação, como ao contrário.
5. Efeito de não discriminação (Almeida, 1996): Este efeito ocorre quando os avaliadores restringem a avaliação de desempenho a uma pequena parte da escala com o objectivo de reduzir as diferenças entre os avaliados e evitar efeitos indesejados da discriminação. Este efeito surge quando para as organizações se torna mais importante conservar a forma e o conteúdo das relações e interações sociais do que a sua eficácia operacional.
6. Efeito de diversidade (Coelho, 2009): O efeito de diversidade normalmente acontece em serviços organizados em torno de cargos de chefia (como por exemplo os serviços de secretariado partilhados) onde os subordinados tendem a associar mais as suas crenças pessoais do que os critérios oficiais. Neste caso, torna-se mais importante demonstrar o poder simbólico das chefias do que a promoção da qualidade e produtividade da organização.
7. Erro de contraste (Almeida, 1996): Este erro ocorre quando o avaliador se deixa influenciar pelo resultado muito positivo ou muito negativo de avaliações anteriormente realizadas a outros avaliados. Ou seja, a experiência recente do avaliador condiciona as

<p>suas avaliações, sobrevalorizando ou subvalorizando o desempenho dos avaliados. Este erro ocorre sobretudo em processos de avaliação pouco controlados, que não tem como objectivo fundamentar o processo de melhoria pessoal de desempenho.</p>
<p>8. Erro constante (Complacência/Rigor excessivo) (Almeida, 1996): Em muitos casos o avaliador adopta o seu próprio padrão de desempenho, fazendo com que muitas vezes pareçam muitos complacentes, enquanto outros seriam rigorosos demais. Assim, deve-se definir conjuntamente (entre avaliador e avaliado) um padrão de desempenho capaz de reduzir essas características pessoais.</p>
<p>9. Erro de "primeira impressão" (Almeida, 1996): Este erro quase que se poderia resumir ao “chavão” “a primeira impressão é a que fica”, pois muitas vezes na avaliação de desempenho o avaliador restringe a sua avaliação a uma primeira impressão do avaliado, não se alterando essa situação com o desempenho actual do avaliado.</p>
<p>10. Erro de semelhança (Almeida, 1996): O avaliador costuma ser mais favorável àqueles que se parecem consigo mesmo, seja pelas características profissionais, pelos interesses pessoais, pela formação na mesma faculdade ou por pertencer ao mesmo grupo social.</p>
<p>11. Erro de fadiga/rotina (Caetano, 2008): Ocorre quando o avaliador faz muitas avaliações de seguida não conseguindo distinguir de modo preciso o desempenho dos vários avaliados.</p>
<p>12. Erro de estereótipo (Almeida, 1996): Quando o avaliador estabelece um estereótipo em relação ao desempenho do avaliado e esta situação não se altera nem com o processo de avaliação de desempenho propriamente dito, mesmo que o desempenho do avaliado seja superior ou inferior ao estereótipo estabelecido pelo avaliador.</p>
<p>13. Erro de atribuições (Anthony et al., 1996): Quando se atribui o bom desempenho do colaborador a factores externos como a sorte, não lhe sendo reconhecido qualquer tipo de mérito.</p>
<p>14. Erro de clemência (Anthony et al., 1996): Ocorre quando um colaborador é assertivo no seu trabalho e isso pode gerar mal estar com o avaliador, obrigando esta situação a um acto de clemência pelo avaliador face ao avaliado.</p>

Fonte: Silva, (2011)

### Anexo C – As cinco etapas do método de pesquisa

<p>1. <b>Classificação geral do desempenho do empregado</b> – conduzida pelo técnico de Recursos Humanos – consiste na solicitação do líder para que ele faça uma avaliação geral do desempenho do funcionário a ser avaliado (ótimo, bom, regular ou fraco).</p>
<p>2. <b>Análise do desempenho</b> – o técnico de Recursos Humanos solicita ao líder informações específicas sobre o desempenho do funcionário, tais como: motivos que levaram à classificação do desempenho; pontos positivos do desempenho do funcionário; pontos negativos do desempenho do funcionário; exemplos do comportamento, tanto do desempenho positivo quanto do desempenho negativo do funcionário; ajudas ou orientações recebidas pelo funcionário na execução do seu trabalho; treinamentos recebidos pelo funcionário; e atribuições mais complexas experimentadas pelo funcionário.</p>
<p>3. <b>Plano de ação</b> – o técnico e o líder elaboram o plano de ação para o futuro do funcionário na empresa. Se o desempenho do funcionário for negativo, e pelas conclusões da avaliação não houver formas de recuperação, deve ser recomendado seu desligamento da empresa. Tratando-se ainda de desempenho negativo, mas que possibilite uma recuperação, devem ser propostas formas de viabilizá-la, como aconselhamentos e treinamentos. Se o desempenho for positivo, o plano deve envolver ações para desenvolvimento futuro do funcionário na empresa.</p>
<p>4. <b>Entrevista de avaliação</b> – os avaliadores elaboram o plano para a comunicação da avaliação de desempenho ao funcionário, bem como o plano de ação traçado. Em seguida, os dois reúnem-se com o funcionário para a comunicação da avaliação de desempenho, bem como do plano de ação sugerido.</p>
<p>5. <b>Conclusão geral da avaliação</b> – o técnico e o líder concluem a avaliação de desempenho e apresentam o plano de ação, tendo em vista os pontos abordados, durante a entrevista de avaliação de desempenho.</p>

Fonte: Pontes, (2005) referenciado por Mondlane (2007)

**Anexo D** – Exemplo de uma ficha de avaliação de desempenho por escala gráfica

<b>Nome:</b>				
Assinale com X o indicador que corresponde ao desempenho do avaliado				
<b>Características</b>	<b>Indicadores de desempenho</b>			
	A	B	C	D
<b>Produção</b>	<input type="checkbox"/> Ultrapassa sempre a produção exigida, executando rapidamente seu trabalho.	<input type="checkbox"/> Com frequência ultrapassa o exigido.	<input type="checkbox"/> Executa o exigido.	<input type="checkbox"/> Abaixo do exigido, executando lentamente seu trabalho.
<b>Qualidade:</b> Apresenta exatidão e ordem do trabalho	<input type="checkbox"/> Excelente apresentação, ordem e exatidão do trabalho.	<input type="checkbox"/> Com frequência o trabalho é apresentado em ordem com exatidão.	<input type="checkbox"/> Normalmente o trabalho é apresentado em ordem e com exatidão.	<input type="checkbox"/> Trabalho relaxado e com grande número de erros.
<b>Iniciativa/Criatividade:</b> Proposição de soluções ou sugestões criativas em situações novas.	<input type="checkbox"/> Sempre sugere soluções criativas em situações novas.	<input type="checkbox"/> Às vezes sugere soluções criativas em situações novas.	<input type="checkbox"/> Em situações novas chega a sugerir soluções, porém, sem nenhuma criatividade.	<input type="checkbox"/> Incapaz de sugerir qualquer solução em situações novas.
<b>Cooperação:</b> Vontade de cooperar com o grupo na execução do trabalho	<input type="checkbox"/> Sempre com vontade de cooperar com o grupo.	<input type="checkbox"/> Às vezes, colabora com o grupo.	<input type="checkbox"/> Somente se solicitado colabora com o grupo	<input type="checkbox"/> Não colabora com o grupo de trabalho.
<b>Indicadores de desempenho</b> A – Desempenho Ótimo B – Desempenho Bom C – Desempenho Regular D – Desempenho Fraco Desempenho Global <input type="checkbox"/>				
Preencha com o indicador que, no seu julgamento, caracteriza o desempenho geral do avaliado.				

**Fonte:** Pontes, (2005) referenciado por Mondlane (2007).

**Anexo E – Plano de Actividade**

<b>Elaboração do projecto</b>	<b>1º Mês</b>	<b>2º Mês</b>	<b>3º Mês</b>	<b>4º Mês</b>	<b>5º Mês</b>	<b>6º Mês</b>
Formulação do tema e aprovação do Docente ou Instituição						
Aprovação do projecto e Revisão de Literatura						
Aplicação de Questionário						
Processamento de Dados						
Conclusão do projecto						
Redacção do projecto e defesa						