

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

PROJETO

**PROPOSTA DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA
DOCENTES UNIVERSITÁRIOS: APLICAÇÃO EM ANGOLA**

Edson João Manuel

Outubro 2017

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

PROJETO

**PROPOSTA DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA
DOCENTES UNIVERSITÁRIOS: APLICAÇÃO EM ANGOLA.**

Por: Edson João Manuel

ORIENTAÇÃO: Professor Doutor Paulo Lopes Henriques

Outubro 2017

Resumo

O presente trabalho resulta de um projeto cujo objetivo é apresentar a proposta de um modelo de Sistema de Avaliação de Desempenho para docentes universitários, aplicável à realidade angolana. Este sistema deve ser capaz de influenciar a melhoria da qualidade de ensino, a formação de competências, e a gestão de carreiras. Inicialmente trabalho apresenta uma abordagem introdutória do tema e uma revisão da literatura, onde se apresenta o tema numa perspetiva teórica sobre o ponto de vista de vários autores, podendo-se encontrar os conceitos gerais, desde, definição, importância, objetivos, implementação, problemas, desafios, oportunidades e critérios. De seguida, apresentam-se as opções metodológicas usadas para a elaboração do trabalho e, sequencialmente, a apresentação da proposta do modelo de Sistema de Avaliação de Desempenho e as considerações finais.

Palavras - chave: Sistema de Avaliação de Desempenho, docentes universitários, Angola, qualidade de ensino, critérios de avaliação e melhoria do desempenho.

Abstract

This study results from a project whose objective is to present a proposal for a Performance Evaluation System for University Teachers model, applicable to Angolan reality. This system should be able to influence the improvement of teaching quality, skills training, and career management. The paper presents an intrinsic approach and a literature review, where the theme is presented in a theoretical perspective from the point of view of several authors, where one can find the general concepts, from, definition, importance, objectives, implementation, problems, challenges, opportunities, and criteria. The following are the methodological options used for the preparation of the work and, sequentially, the presentation of the proposal of the Performance Evaluation System model and consider them as final.

Key words: Performance evaluation system, university teachers, Angola, teaching quality, evaluation criteria and performance improvement.

Agradecimentos

É com enorme satisfação que, manifesto a minha gratidão, primeiramente a Deus todo-poderoso, criador dos céus e da terra, pois, diante de todas as adversidades enfrentadas neste percurso, tenho a plena certeza que, se não fora o Senhor que esteve ao meu lado, seria impossível alcançar este feito. Agradeço à minha família, em especial a minha esposa pelo suporte, apoio incondicional e pelo sacrifício que ela teve de consentir para que eu pudesse fazer esta formação.

Estendo, meus agradecimentos à UTANGA, na pessoa do seu promotor, o Eng. Gabriel Rufino, pela oportunidade a mim concedida para frequentar esta formação, ao Ministério do Ensino Superior de Angola, pela informação disponibilizada e ao ISEG, por me ter proporcionado uma experiência de aprendizado muito enriquecedora e aos excelentes professores que por mim passaram durante este mestrado. Quero aqui destacar o Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, meu orientador, por ter acreditado em mim, pela paciência, orientação e incentivo, tendo-se mostrado sempre disponível desde o primeiro momento até ao culminar deste projeto. Em cada percurso da minha vida, Deus coloca pessoas no meu caminho, com objetivo de me auxiliar naquilo que são as minhas insuficiências. Neste sentido gostaria de destacar aqui algumas, dentre elas a minha colega Idaldina Reis, pelo apoio incondicional durante a formação, quer em questões relacionadas com os trabalhos académicos quer em algumas situações relacionadas com a minha estadia. Outro colega que se destaca é o Edivaldo João que foi uma pessoa extraordinária não consigo palavras para descrever a importância dele neste percurso, ele representa para mim um mentor, foi a primeira pessoa que desde a minha chegada em Lisboa, me apoiou em tudo e neste projeto, ele foi o meu cotutor. Aos dois, agradeço-vos muito. Igualmente, reconhecer o esforço e apoio de alguns irmãos da minha congregação, dentre eles, a Mamã Rosa Filipe (a mãe que ganhei em Portugal), ao Filipe Filipe, Rosa Mauno, Rui Caila, Evaldina de Almeida e Laurinda Sacala.

Agradeço ao meu amigo e irmão, Pedro Bundo, que me ajudou na correção do projeto. Por último, seria humanamente impossível citar todos que deram seu apoio para a realização deste feito, por isso, agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para elaboração deste projeto. Que Deus vos abençoe!

MUITO OBRIGADO

Lista de Figuras e Tabelas

Tabela 1. Erros de Avaliação de Desempenho	5
Tabela 2. Elementos da Estratégia de Implementação de Sistema de Avaliação de docentes.....	13
Tabela 3. Critérios e Dimensões/Indicadores de Avaliação	19
Figura 1. Modelo de Questionário de Avaliação do Docente pelo Estudante.....	22
Figura 2. Modelo de Questionário de Avaliação do Docente pelo Conselho Científico- Pedagógico.....	24
Figura 3. Modelo de Questionário de Avaliação do Docente pela Coordenação do Curso.....	25
Figura 4. Modelo de Questionário de Avaliação do Docente pela Comissão Ética e Disciplinar.....	26
Figura 5. Modelo de Questionário para Autoavaliação do Docente.....	27

ÍNDICE

1. Introdução	1
2. O Sistema de Avaliação de Desempenho	3
Problemas.....	6
Oportunidades.....	8
2.1 Implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho	9
2.1.1. Arquitetura de um Sistema de Avaliação de Desempenho	10
2.1.2. Estratégia de Implementação de um Sistema de Avaliação De Desempenho	15
3. Desafios do Processo de Avaliação de Professores em Angola	18
4. Metodologia	20
5. Caracterização do Ensino Superior em Angola.	21
6. Apresentação do Projeto	22
6.1. O Método de Avaliação	22
6.1.1. Avaliação 360 Graus	23
6.2. Periodicidade	23
6.3. Definição dos Critérios	23
6.4. Mecanismos de Avaliação	26
7. Discussão	33
8. Conclusões	35
7.1 Limitações e Pesquisas Futuras.	37
Referencias Bibliográficas	39
Anexo 1. Guião de Entrevista	44
Anexo 2. Estatuto da Carreira Docente	45
Anexo 3. Modelo de Avaliação do ISEG	47

1. Introdução

Em termos genéricos a 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 afetam 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” (Fernandes, 2008:5). Em Gestão de Recursos Humanos, a avaliação está presente em muitas das suas práticas, tais como: avaliação da formação, avaliação dos sistemas de recompensa, avaliação de desempenho e outras. Neste estudo, o foco recai para a avaliação de desempenho, direcionada para docentes universitários. Neste sentido, “a avaliação de desempenho constitui uma apreciação sistemática (envolve técnicas de observação), periódica, estandardizada e qualificada (porque está diretamente associada a critérios e procedimentos) do valor demonstrado pelo indivíduo na sua função (em termos de eficácia e eficiência), do ponto de vista da organização onde trabalha” (Farinha & Jacinto 2007:3).

Com a evolução dos estudos sobre avaliação de desempenho, a partir da ênfase na medição do desempenho, deve-se salientar que, ela representa um processo motivacional e social, decorrente de constantes interações entre os funcionários e as organizações, através dos gestores (Rusua, Avasilcăia & Huțua, 2015). É uma construção social complexa, que envolve pessoas, contextos, práticas e políticas próprias, bem como a natureza do que está a ser avaliado, que também tem suas finalidades, lógicas e políticas próprias, por isso, dificilmente as avaliações contemporâneas poderão contornar as questões sociais, políticas e éticas assim como as questões relativas à sua utilização, à participação dos intervenientes e dos potenciais utilizadores (Fernandes, 2008).

Este trabalho tem como objetivo desenvolver uma proposta de Sistema de Avaliação de Desempenho de docentes universitários, com aplicação em Angola.

A escolha deste tema é pertinente, tendo em conta que em Angola, poucas instituições possuem um Sistema de Avaliação de Desempenho e, dá-se pouca relevância a este assunto. Quando fala-se em avaliação de desempenho, as pessoas tendem associá-la ao controlo, despedimento e outras sanções e, os colaboradores sentem-se desconfortáveis com esse assunto. Para os estabelecimentos de ensino superior, este assunto parece ser mais grave, visto que muitas organizações não possuem este mecanismo.

Numa fase em que, o país está preocupado com a qualidade de ensino, este tema tem sido alvo de muitos debates tanto públicos como ao nível dos ministérios da educação e do ensino superior.

Se alinhado ao plano nacional de formação de quadro do governo angolano, o sistema vai permitir a convergência entre a necessidade de formação de quadros e as competências de quem forma. Tendo em conta as potencialidades de um Sistema de Avaliação de Desempenho e como este pode contribuir para a resolução deste problema em Angola, torna-se interessante a realização de pesquisas sobre o assunto e, o desenvolvimento de um Sistema de Avaliação de Desempenho de docentes, para instituições angolanas de ensino superior. Este trabalho vai permitir a perceção da importância e do contributo da avaliação de desempenho para melhoria da qualidade de ensino, bem como trazer à sociedade Angolana, o conhecimento sobre a funcionalidade, aplicação e impacto da mesma para o desempenho eficiente e eficaz das instituições de ensino superior (Fernandes, Sánchez & Martinez, 2016). O Sistema proposto terá inúmeras aplicações, uma vez que para além de permitir o conhecimento do desempenho dos colaboradores, ele poderá ser aplicado para desenhar o plano de recompensa, gestão de carreira, formação e desenvolvimento e

sistema de recrutamento e seleção, ajustado às reais necessidades das instituições e dos colaboradores, trazendo assim, como maior benefício a eficiência e eficácia dos vários sistemas que norteiam a organização (Noe *et al.*, 2016; Gil, 2012; Kumari, 2012; Uttaramart, Tesaputa & Sri-am-pai, 2015).

2. O Sistema de Avaliação de Desempenho

O Sistema de Avaliação de Desempenho é um conceito mais restrito da gestão de desempenho, cuja diferença consiste no facto de a gestão de desempenho ser “o processo de planear ou definir desempenho, avaliar o desempenho, dar seu feedback e aconselhar um funcionário para melhorar seu desempenho. Por outras palavras é o processo pelo qual executivos, gerentes e supervisores trabalham para alinhar o desempenho com os objetivos da empresa” (Kumari, 2012:4). Já a avaliação de desempenho tem o foco em avaliar atividades do trabalho do colaborador e os resultados, a fim de melhorar o desempenho do mesmo (Türk, 2016). A relação entre ambas consiste fundamentalmente no fato de que, “para gerir o desempenho, primeiramente é preciso ser-se capaz de medi-lo” (Thorpe & Holloway, 2008 *cit in* Molefe, 2012:5250). A avaliação de desempenho é a ferramenta que permite que tal desiderato aconteça. Várias definições têm sido concebidas por diversos autores, para conceituar a avaliação de desempenho. Assim, segundo Daugherty (2001 *cit in* Flaniken, 2009:21) “a Avaliação é o processo de interpretação de uma medição por meio de um específico valor, ou um conjunto de valores, para determinar o grau em que a (s) medida (s) representa (m) uma condição desejável”. Para Fernandes & Caetano (2007:360) “a avaliação de desempenho é um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização”. Já para Bilhim (2009:270) “a Avaliação de Desempenho refere-se a um processo de identificação, medida e gestão do nível de

realização dos membros de uma dada organização”. Kondrausk (2011) vai mais além, afirmando que a avaliação de desempenho se refere a:

1. Um instrumento ou formas para avaliar o desempenho do trabalho de um colaborador;
2. Uma entrevista onde o desempenho do trabalho de um colaborador é avaliado e o *feedback* são dados ao trabalhador;
3. Um sistema de ajuste de expectativas do trabalho do colaborador / desempenho no trabalho real/ fornecer *feedback* para o colaborador na avaliação de desempenho e como melhorá-lo no futuro / definir novas metas e expectativas para outro período.

Segundo vários autores, há uma grande variedade de objetivos genéricos que podem ser associados a um Sistema de Avaliação de Desempenho, nomeadamente a uma avaliação de professores, tais como: a) Melhorar o desempenho dos professores; b) Responsabilização e prestação de contas; c) Melhorar práticas e procedimentos das universidades; d) Compreender problemas de ensino e de aprendizagem, contribuindo para a identificação de soluções possíveis; e) Compreender as experiências vividas por quem está envolvido numa dada prática social; f) Desenvolvimento profissional dos professores; g) Medir a qualidade de ensino (Fernandes, 2009; Flaniken, 2009; Delvaux *et al.*, 2013; Kumari 2012; Flores, 2012; Noe *et al.*, 2016). Já Danielson (2002 *cit in* O’Pry & Schumacher, 2012:329) afirma que “o Processo de avaliação deve ter dois objetivos fundamentais: (1) garantia de qualidade e (2) crescimento e desenvolvimento profissional”, permitindo, assim, a melhoria institucional através da garantia da qualidade em seus processos e ações (Miankheil *et al.*, 2012).

Os propósitos que se pretendem alcançar, através de uma dada avaliação (e.g., avaliação de desempenho dos professores), determinam em grande medida a forma como se planifica e desenvolve o processo de recolha de informação e como se organiza e divulga o próprio relatório

ou registo final (Fernandes, 2009:21). Assim sendo, é muito importante a existência de um Sistema de Avaliação de Desempenho numa organização, pois, ela encerra em si, uma variedade de utilidades e funções (Uttaramart, Tesaputa & Sri-am-pai, 2015). Cleveland *et al.*, (1998, *cit in* Ojokuku, 2013:21) corroboram a mesma ideia, enfatizando que “a avaliação de desempenho serve a muitos propósitos para o trabalhador, o gerente, e a organização”. Já outros autores afirmam que ela serve de base para tomada de decisões críticas, sobre várias situações ou processos estratégicos, táticos e operacionais na organização, desde decisões de compensação, decisões de promoção, os programas de formação e desenvolvimento, *Feedback* e decisões de *Turn over*, a seleção para efeitos de ingresso na profissão, a melhoria do ensino, a progressão na carreira, melhoria do desempenho, prestação de contas, profissionalização, e planeamento de trabalhos futuros (Fernandes, 2008; Flaniken, 2009; Kumari 2012; Uttaramart, Tesaputa & Sri-am-pai, 2015). Ela pode ainda apoiar nas decisões relacionadas à retenção de funcionários e rescisão por mau comportamento (Noe *et al*, 2016). Gil (2012:53-62) acrescenta que o Sistema de Avaliação de Desempenho “permite a construção do plano de formação, a partir da avaliação de competências, mantendo a ligação das diversas ações de formação às competências e, assim, perceber melhor o impacto da formação e o respetivo retorno. A avaliação de desempenho permite ainda a construção de uma base de dados de competências que auxilia na tomada de decisão, sobre mobilidade interna, adequa melhor o plano de formação aos objetivos estratégicos da organização” e “ajuda os gestores em previsões oportunas e ações rápidas para mudanças incertas” (Rasheed *et al.*, 2011:3736). Para tal, deve-se ter em conta 5 componentes principais, que visam:

1. Direcionar os objetivos, recursos e orçamentos de diferentes partes da organização, oportunidades para indivíduos;
2. Medir o desempenho organizacional e individual;

3. Recompensar os indivíduos pelo desempenho;
4. Relatório de desempenho organizacional e individual;
5. Execução de Análise estratégica organizacional e individual usando modelos e análises (Molefe, 2012:5251).

Se bem usado, a avaliação do desempenho é uma ferramenta influente que, as organizações têm para organizar e coordenar o poder de cada funcionário da organização, em direção à consecução de seus objetivos estratégicos (Flaniken, 2009). Ela pode igualmente focar a mente de cada colaborador na missão, visão e valores fundamentais da organização. No entanto, se a avaliação do desempenho não for bem-feita, pode tornar-se um objeto de piadas e alvo do ridículo (Flaniken, 2009).

Problemas

Os problemas que afetam a validade e a confiabilidade dos sistemas de avaliação de desempenho são chamados erros de avaliação de desempenho, como se pode observar na seguinte tabela.

Tabela 1. Erros de Avaliação de Desempenho

Problemas	Erros Caraterísticos	Problemas Comuns
Erro de julgamento (Problemas Humanos)	Primeira Impressão (<i>Primacy Effect</i>), Últimos Comportamentos (<i>Recency Effect</i>), Efeito de Halo, Efeito <i>Horn</i> , os Estereótipos, Tendência Central, Leniência, Rigor, Efeito de	1. Processo de avaliação não levado a sério por avaliadores; 2. Comportamentos não são ponderados adequadamente; 3. Falta de formação necessária por parte dos avaliadores, para executar a avaliação de desempenho efetivamente; 4. Medidas pessoas, não o desempenho; 5. Incapacidade psicológica do avaliador para fornecer avaliação negativa ou executar corretamente a avaliação de desempenho; 6.

	Transbordamento e Efeito de Contraste	Interpretações de comportamento e ações demasiado subjetivo; 7. Feedback ambíguo;
Formulários de avaliação deficiente (problemas de processos)	A escala de classificação pode ser bastante vaga e pouco clara, problemas com os padrões de avaliação devido a diferenças perceptuais no significado das palavras. Assim, Bom, Adequado, Satisfatório e Excelente podem significar coisas diferentes para diferentes avaliadores. Os formulários podem ser muito longos e complexos	1. Sistema de classificação complexo, mal compreendido; 2. Conflitos e competição decorrente do processo; 3. Procedimentos de trabalho ambíguo, metas, prioridades e responsabilidades; 4. Sistema não se encaixa em sistemas existentes (desenvolvimento e funções) 5. Baixa confiabilidade do Sistema de Avaliação de Desempenho; 6. Alguns trabalhos são mais difíceis de avaliar com precisão do que outros devido a resultados imensuráveis ou de natureza abstrata do trabalho;
Políticas organizacionais ineficazes e práticas (problemas organizacionais)	Muitas vezes, o relatório sincero de avaliação apresentado por um avaliador não é devidamente recompensado. Isso reduz a motivação para fazer bem e de forma completa o trabalho	1. Conflito entre metas administrativa & metas de desenvolvimento; 2. A falta de avaliação sistemática pela administração; 3. A ausência de um novo sistema de recompensa para o seu desempenho positivo; 4. Ambiente situacional não propício para a reuniões construtivas devido a estímulos concorrentes;

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Kondrasuk (2011); Kumari (2012); Rego *et al*, (2012);

Maley (2012:1093).

Oportunidades

O Sistema de Avaliação de Desempenho, quando bem aproveitadas as suas potencialidades, pode abrir um mundo de oportunidades para as instituições de ensino (Fernandes, 2008). Os autores a baixo apontam para algumas possíveis oportunidades que a avaliação de desempenho pode proporcionar:

1. O sistema de avaliação cria uma oportunidade de desenvolvimento profissional que pode contribuir significativamente para melhorar a vida pedagógica das escolas e a qualidade do serviço que prestam à sociedade em que se inserem;
2. Os professores poderão ver reconhecido o seu esforço e o seu trabalho, sentindo que não estão sozinhos e que os seus colegas e a escola, em geral, acompanham os seus progressos e sucessos;
3. No caso de os professores sentirem que exercem um importante e real controlo sobre o processo de avaliação, e o decreto regulamentar não impede que assim seja, podem estar criadas oportunidades para uma efetiva melhoria dos seus desempenhos e competências. Na realidade, ao sentirem que têm controlo sobre o processo, as pessoas tenderão a considerar que melhorar faz parte das suas responsabilidades como profissionais do ensino;
4. Oportunidade de orientação para o crescimento e melhoria da qualidade de ensino e aprendizagem;
5. Aperfeiçoamento dos conhecimentos profissionais e práticas institucionais correspondentes;
6. Maior reflexão sobre o comportamento dos professores e experimentação ou inserção de novas ideias;

7. Plano de formação e desenvolvimento resultante da informação das avaliações dos professores;
8. Oportunidade para ser utilizada como uma estratégia para aumentar o desempenho do trabalho dos professores;
9. Oportunidade para promover uma cultura ética, onde o cumprimento de promessas, a justiça, o respeito e a responsabilidade pessoal são valorizados, encorajados e reconhecidos;
10. Oportunidade para fornecer feedback e interagir com os colaboradores (Fernandes, 2008; Delvaux, 2013; Rusua, Avasilcăia & Huțua, 2015; Rego *et al*, 2012; Ojokuku, 2013).

Fazer da avaliação de professores uma oportunidade em vez de a encarar com uma ameaça será provavelmente ainda um importante desafio a considerar.

2.1 Implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho

Ao implementar um Sistema de Avaliação de Desempenho, é necessário definir o que deve ser e como deve ser o sistema e, para isso, existem princípios que norteiam a avaliação de desempenho e que dependem do paradigma que lhe é subjacente (De Matos, 2011). Segundo alguns autores, o Sistema de Avaliação de Desempenho deve ser sumativo e formativo, ou seja, não serve apenas para julgar os docentes e garantir que os mesmos cumpram objetivos, mas também permite certificá-los, renovar os contratos, recompensar por mérito, fornecer *feedback* e criar programas de desenvolvimento de carreiras (Mo, Connors & McCormick, 1998; Delvaux *et al.*, 2013). Um modelo sumativo envolve o desenvolvimento de conclusões sobre o mérito e o seu valor, dentro de processos de garantia de qualidade. Uma avaliação formativa consiste em fornecer *feedback* apropriado para um acompanhamento contínuo e sistemático, ao longo de todo processo, a partir de uma perspetiva de desenvolvimento profissional, e ajudar os professores em práticas

pedagógicas (Cunha, 2015; Deneire *et al*, 2014). Já Farinha & Jacinto (2007:10) acrescentam que “o Sistema de Avaliação de Desempenho deve possuir três características que, quando observadas, atuam como catalisadores do desenvolvimento organizacional”. Assim, de acordo com os autores, a avaliação de desempenho deverá ser:

- Sistemática: porque requer uma observação orientada e continuada do desempenho profissional dos indivíduos;
- Periódica: na medida em que implica a definição de períodos regulares de observação;
- Estandarizada e Qualificada: porque obedece a um conjunto de critérios e procedimentos, estabelecidos tecnicamente, e concretizados na utilização de uma ficha e de um manual de avaliação (Farinha & Jacinto, 2007).

Em seguida, é imprescindível preparar os elementos arquitetónicos do Sistema.

2.1.1. Arquitetura de um Sistema de Avaliação de Desempenho

Um Sistema de Avaliação de Desempenho eficiente e eficaz é o resultado de trabalho duro, pensamento cuidadoso e planeamento sério, especialmente quando destina-se à integração das necessidades administrativas, de desenvolvimento e estratégicas da empresa (Caruth & Humphreys, 2008). Ele deve ter sua origem, na missão, visão e valores da organização, bem como na descrição da função que se pretende incidir a avaliação e, deve ter na sua estrutura os seguintes elementos: Formalização, Normas e Medições, Validade, Fiabilidade, Mecanismo de Comunicação Aberta, Formação de Avaliadores, Facilidade de Uso, Acessibilidade do Colaborador aos Resultados, os Procedimentos de Revisão e os Procedimentos de Recurso (Allan, 1994; Caruth & Humphreys, 2008; Ahmad & Bujang, 2013).

Formalização

O primeiro requisito para qualquer Sistema de Avaliação de Desempenho eficaz é que deve ser formalizado (Caruth & Humphreys, 2008). As avaliações informais possibilitam julgamentos erróneos, pelo alto grau de subjetividade que lhe são subjacente, por isso, é necessário que o sistema seja formal para minimizar as possibilidades de erros e julgamentos defeituosos (Flaniken, 2009:2). Para tal, deve haver políticas definidas por escrito, procedimentos e instruções para a sua utilização (Allan, 1994). Tal orientação por escrito deve ser fornecida a todos os avaliadores.

Normas e Medições

As normas são expectativas, resultados desejados, ou níveis esperados, que permitem estimar se efetivamente o sistema mede o que nos propusemos medir (Sarmiento, Rosinha & Silva, 2015). Uma vez que as normas forem definidas, deve ser desenvolvido métodos para medir os resultados reais, o “sistema deve fornecer rubricas claras para avaliação justa, precisa e confiável em termos de padrões de avaliação” (Choi1 & Park, 2016:165).

Validade

“Um instrumento é válido se mede efetivamente aquilo que é suposto medir, tudo o que é suposto medir e nada mais do que aquilo que é suposto medir” (Thorndike & Hagen, 1977 *cit in* Fernandes & Caetano, 2007: 371). No que diz respeito a avaliação de desempenho em causa, o sistema empregue ou o método utilizado é válido se medir o que é concebido para medir: desempenho real no trabalho, em comparação com os padrões estabelecidos e, devem ter *itens* que estão sujeitos a definição explícita e mensurável (Caruth & Humphreys, 2008; Sarmiento, Rosinha & Silva, 2015).

Fiabilidade

Fiabilidade, estatisticamente falando, refere-se à capacidade de qualquer teste ou medição para produzir resultados consistentes (Caruth & Humphreys, 2008), quer a nível de “juízo, quer a nível dos procedimentos, de formas que para um mesmo colaborador, as avaliações dadas por diferentes avaliadores não devem ser discrepantes” (Rego *et al.*, 2012:499). De acordo com o critério de fiabilidade o “alto desempenho deve consistentemente receber uma classificação alta, assim como o baixo desempenho deve receber consistentemente uma classificação baixa para o sistema de medição ser considerado fiável” (Longenecker e Fink, 1999 *cit in* Caruth & Humphreys, 2008:4). Caso contrário, o sistema não pode ser considerado eficaz.

Comunicação Aberta

Um Sistema de Avaliação de Desempenho efetivo assegura que o *feedback* seja fornecido em uma base contínua, isto é, todos os colaboradores têm a necessidade de saber o quão bom/mau é o seu desempenho (Ojokuku, 2013). Além disso, a prestação de informações sobre o desempenho, a todas partes interessadas, não devem ser subestimadas, pois, podem gerar um clima desfavorável ao processo (Miankheil *et al.*, 2012). Sweigart *et al.*, (2016) relatam vários atributos importantes do *feedback*, incluindo o conteúdo (retificativo, não corretivo, geral, positivo e específico), além disso, eles descobriram que o *feedback* imediato, específico, positivo e corretivo é mais eficaz para melhorar uma variedade de práticas, incluindo elogios e o uso eficiente do tempo para responder aos problemas. Al-ghanabousia & Idris (2010) corroboram a ideia, enfatizando que o *feedback* deve ser: específico, construtivo, equilibrado em aspetos positivos e negativo, ter em atenção a combinação de objetivos organizacionais e objetivos individuais, [considerando que o] *feedback* [associado à] motivação Incentiva o desenvolvimento saudável do colaborador, resultando em compromisso com as metas estabelecidas. Evitar ou inibir essa comunicação é, sem dúvida, uma verdadeira fraqueza organizacional estratégica (Caruth & Humphreys, 2008).

Formação de Avaliadores

Uma formação sólida é essencial para a eficácia de um Sistema de Avaliação de Desempenho, bem como atualização periódica e reconversão profissional, de todos os indivíduos na organização que realizam avaliações (Allan, 1994). O avaliador deve ser sensibilizado e receber formação sobre a importância do processo, a influência da avaliação na organização, métodos de avaliação, objetivos, conhecimento do rendimento de cada um dos seus avaliados, como elaborar e fazer entrevistas de avaliação e conhecer as reações, as atitudes, os sentimentos e os problemas dos colaboradores no trabalho (Sarmiento, Rosinha & Silva, 2015). Como enfatizam Tuytens & Devos (2012:760) esta formação deve ser tripla:

1. Formação sobre a capacidade de reconhecer exemplos de critérios;
2. Formação sobre a capacidade de interpretar as avaliações; e
3. Formação sobre julgamento baseado na interpretação das avaliações.

Facilidade de uso

Um “Sistema de Avaliação de Desempenho não tem de ser complexo para ser eficaz, na verdade, quanto mais simples for o sistema, maior será a probabilidade de ser utilizado da forma pretendida” (Allan, 1994:3). Quanto mais simples de usar e mais fácil de compreender for o sistema, maior será a probabilidade de ser válido e confiável (Caruth & Humphreys, 2008).

Acesso dos Funcionários aos Resultados

Em primeiro lugar, o sigilo pode produzir suspeita sobre a equidade do sistema nas mentes dos colaboradores. Em segundo lugar, a preocupação com a equidade do sistema pode conseguir levar a acusações de discriminação e levantar questões motivacionais relacionadas com desigualdade percebida. Em terceiro lugar, o conceito de justiça para lidar com empregados sugere

que os empregados tenham direitos implícitos a certos tipos de informações que afeta-os diretamente sobre seus empregos, em quarto lugar, permitindo que os funcionários revêm os seus registros de desempenho, constrói uma salvaguarda no sistema em que os funcionários têm a oportunidade de detetar erros que foram feitos em avaliações de desempenho. Em quinto lugar, uma vez que um dos propósitos defendidos pela avaliação de desempenho é o desenvolvimento dos funcionários, os funcionários precisam ter acesso aos registros de desempenho, para saberem se eles estão, de fato, a dar início a esforços para melhorar as maneiras pelas quais eles desempenham as suas funções e responsabilidades de trabalho (Lee *et al.*, 2004; Monte, 1984 *cit in* Caruth & Humphrey, 2008; Fernandes, 2009; Gil 2012; Tuytens & Devos 2012). Já Stronge e Tucker (2003 *cit in* Tuytens & Devos, 2012) defendem a divulgação pública da avaliação do desempenho docente, para estimular a compreensão dos critérios e procedimentos, a prontidão e aceitação, por todas as partes interessadas.

Procedimentos de Revisão

Para eliminar quaisquer problemas de preconceito, discriminação, favoritismo, ou similar, um Sistema de Avaliação de Desempenho deve incluir um mecanismo de revisão (Allan, 1994). O próximo nível mais elevado da gestão, normalmente supervisor imediato do avaliador, deve rever automaticamente todas as avaliações de funcionários, feitas por gerentes subordinados com o propósito de auditar a avaliação de imparcialidade, consistência, precisão e assegurando que o avaliador tem realizado sua função objetiva e, conseqüentemente, proteger tanto o colaborador e a organização de injustiça. Como afirmam Masterson *et al.*, (2000) e Erdogan (2002) *cit in* Tuytens & Devos (2012:761), “as percepções de justiça afetam o comportamento na organização e a justiça nas avaliações de desempenho é importante para a percepção da eficácia e utilidade dessas avaliações para os usuários em uma organização”, tendo em conta que, de acordo com Folger &

Konovsky (1989 *cit in* Kim, 2016:149), “a equidade percebida, incluindo a distribuição da Justiça e justiça processual, podem influenciar fortemente as reações dos funcionários”.

Procedimentos de Recurso

Permite dar ao colaborador a possibilidade de recorrer, em caso de discórdia dos resultados da avaliação evitando, assim, injustiça no processo. Segundo Caruth & Humphreys (2008:6) um processo de apelação tem três objetivos:

1. Proteger funcionários de apreciações injustas;
2. Proteger a organização contra possíveis acusações de injustiça;
3. Ajudar a garantir que os avaliadores façam um trabalho mais consciente de avaliação, porque eles têm consciência que as suas avaliações são sujeitas a exame por outras pessoas na organização.

Por último, deve-se criar uma estratégia para uma implementação e funcionalidade eficiente e eficaz do Sistema.

2.1.2. Estratégia de Implementação de um Sistema de Avaliação De Desempenho

Aquando da implementação do sistema, é necessário criar estruturas que proporcionem um ambiente sem ansiedade, insegurança e desconfiança no âmbito da esfera laboral (Daley, 1992 *cit in* Cunha, 2015). De acordo com O’Pry & Schumacher (2012:325) “um Sistema de Avaliação de Desempenho apenas pode ser considerado frutífero, se a sua implementação e uso for eficaz”. Para estruturar um Sistema de Avaliação de Desempenho, pode-se implementar o processo que Straus *et al.*, (2011 *cit in* Cunha 2015) identificaram durante a sua investigação. Este processo é composto por 5 passos: fazer a pergunta, adquirir evidências, avaliar as evidências, aplicar (implementar) as

evidências e, por fim, analisar a eficácia e eficiência da decisão tomada e, se necessário, fazer ajustes (Straus *et al.*, 2011 *cit in* Cunha 2015:19).

Depois destas breves considerações, é chegado o momento de propor uma lista de «elementos» que as escolas, os professores, os avaliadores e os avaliados poderão querer ter em conta quando decidirem discutir as formas e as estratégias de implementação do sistema de avaliação, que de acordo com Fernandes (2008:24 e 25), não se trata de uma lista exaustiva mas contém, com certeza, alguns «elementos» que parecem incontornáveis, como se pode observar na tabela abaixo:

Tabela 2. Elementos da estratégia de implementação de Sistema de Avaliação de docentes

Elementos	Descrição
Transparência	<ul style="list-style-type: none">a) Definição de critérios claros, simples e relevantes que contemplem as dimensões mais significativas e estruturantes das ações dos professores;b) Têm de ser construídos e debatidos por todos e serem do conhecimento de todos;c) As relações entre avaliadores e avaliados devem ser definidas e estabelecidas com clareza e obedecer a princípios claros;d) Perceção clara da equidade do sistema de avaliação e satisfação do professor com entrevistas de avaliação de desempenho.
Objeto	O processo de avaliação deve estar associado à melhoria da qualidade do ensino e ao desenvolvimento profissional dos professores, particularmente no que se refere à sua competência, desempenho e eficácia.
Avaliadores	O processo de avaliação deve ser desenvolvido por pessoas credíveis e respeitadas pelos avaliados. Parece fundamental que os avaliadores possam exercer as suas funções num clima de clara aceitação e reconhecimento das suas competências e que os avaliados tenham plena confiança nos avaliadores.

Simplicidade	A avaliação tem de ser o mais simples possível, sem ser simplista, devendo basear-se em conceitos fortes e naquilo que é verdadeiramente estruturante e fundamental. Deve avaliar-se o que é realmente importante e isso é, normalmente, pouco. Não precisamos de muita avaliação, precisamos de melhor e mais profunda avaliação
Credibilidade	Para que a avaliação seja credível deverá basear-se em critérios claros e em processos e fontes de recolha de informação diversificados, produzindo uma imagem tão nítida quanto possível do que se está a avaliar. Por isso se torna importante triangular avaliadores, métodos e processos de recolha de informação, tempos e contextos, para que a avaliação seja mais válida e fiável.
Utilidade	O Sistema tem de ser útil no sentido em que deverá permitir que se tomem decisões que contribuam para melhorar o desempenho dos professores, a qualidade de ensino ou o clima de aprendizagem da escola. Aqui é fundamental definir bem quem são os principais utilizadores da avaliação e qual a utilização que se pretende dar às suas conclusões e/ou recomendações.
Participação.	Trata-se de uma condição necessária, ainda que não suficiente, para que qualquer sistema de avaliação de professores possa ter sucesso: a participação, tão informada quanto possível, de todos os que tem interesse no processo de avaliação.
Ética	O processo de avaliação deverá ser eticamente irrepreensível, tratando todos e cada um dos avaliados de acordo com uma conduta que garanta que o processo é justo, contribuindo para que todos o reconheçam e se sintam bem com os processos e resultados da avaliação.

Fonte: Adaptado de Fernandes, (2008); Feng & Guohe, (2009 *cit in* Miankheil *et al*, 2012); Delvaux *et al*, (2013); Rusua, Avasilcãia & Huțua, (2015).

A lista poderia continuar, incluindo, por exemplo, a exequibilidade e o rigor do sistema de avaliação, ou ainda a necessidade de se preverem mecanismos de apoio e de formação para todos os professores que, de algum modo, deles necessitem (Fernandes, 2008).

3. Desafios do Processo de Avaliação de Professores em Angola

A avaliação de desempenho tem os seguintes desafios:

Desafios de natureza cultural - Tem a ver com as experiências que as pessoas, enquanto profissionais ou cidadãos, têm tido com a avaliação e, conseqüentemente, com o sistema de conceções que acerca dela foram construindo. Isto está relacionado com o contexto, quer geográfico (região ou país), quer em termos de organizações (Rusua, Avasilcãia & Huṭua, 2015). Neste sentido, parece que um primeiro desafio a considerar tem a ver com o desenvolvimento e interiorização da ideia de que a avaliação deve ser encarada como um processo que, acima de tudo, serve para melhorar a vida profissional dos professores, as suas competências e os seus desempenhos (Fernandes 2008).

Um outro desafio decorre da natureza da própria avaliação - Sendo uma prática e uma construção social, é natural que a participação das pessoas seja incentivada e encarada como fazendo parte intrínseca do processo de avaliação, por isso, torna-se “muito relevante que a negociação, a reflexão conjunta, o debate aberto sobre as questões de interesse e a deliberação democrática, façam parte das rotinas a instalar nesse mesmo sistema” (Fernandes 2008:26), uma vez que a percepção de justiça que os indivíduos nas organizações detêm é um fator que pode influenciar tanto a produtividade, quanto a qualidade dos produtos desenvolvidos, mas principalmente o desempenho das pessoas e das empresas (Santos, 2010 *cit in* Vesco, Beuren & popik, 2016). Por causa das questões ligadas à justiça, equidade e flexibilidade, que um sistema precisa ter em conta, para não ser um potencial mecanismo de desmotivação e insatisfação dos colaboradores.

Um dos desafios mais importantes tem a ver com a simplicidade! É fundamental vencer o desafio de tornar a avaliação um processo simples, recorrendo a instrumentos ou a processos de recolha de informação que se centrem exclusivamente no que é realmente importante, libertos das dúzias

de itens que normalmente os acompanham (Fernandes 2008). Um sistema hermético pode ser interpretado como fraco, injusto, e incapaz de promover os melhores desempenhos (Rego *et al*, 2012), uma vez que a avaliação é um processo muito complexo e, por isso mesmo, exige uma simplicidade de procedimentos que só se consegue estudando, pensando, debatendo e refletindo (Miankheil *et al.*, 2012), todas as perguntas devem ser simples e atraentes e o *layout* ou formato do formulário deve ser econômico (Ahmad & Bujang, 2013).

Por último, torna-se imprescindível o desafio decorrente do impacto da estrutura organizacional e da cultura na Avaliação do Desempenho! As organizações diferem de várias maneiras, incluindo o fato de terem diferentes tipos de clientes, usarem diferentes tecnologias, tendo funcionários com diferentes conjuntos de habilidades, desenvolvendo diferentes estruturas e estilos de coordenação, e relacionando-se de maneira diferente com o ambiente externo (Baldrige, Curtis, Ecker & Riley, 1977 *cit in* Flaniken, 2009). “Embora existam elementos comuns nos vários tipos de organizações, incluindo faculdades, universidades, hospitais, empresas governamentais ou privadas e prisões, nenhuma organização é igual a outra. Ao considerar a relevância da avaliação de desempenho para instituições de ensino superior, é importante compreender as características estruturais distintas dessas instituições como em comparação com outras organizações e como essas características podem influenciar na aceitação e no uso da avaliação de desempenho em faculdades e universidades” (Flaniken, 2009:9).

Além da estrutura organizacional, a cultura organizacional também pode influenciar o uso da avaliação do desempenho, por isso, compreender a cultura organizacional das faculdades e universidades pode ajudar a esclarecer como estes estão sendo administrados porque a cultura parece ter um impacto causal no estilo de gestão e nas práticas de decisão (Masland, 2000 *cit in* Flaniken, 2009). A mistura e predominância de vários tipos de culturas, numa determinada

instituição, podem impactar práticas de gestão que podem afetar se a avaliação do desempenho é ou não usado, aos fins para os quais foi concebido e o seu sucesso na instituição (Masland, 2000 *cit in* Flaniken, 2009).

4. Metodologia

Para esta investigação utilizou-se o método dedutivo, isto é, partindo da análise do estudo geral sobre o assunto, a fim de desencadear à uma realidade específica e o método observacional, a fim de perceber-se o que ocorre no contexto em que se destina o estudo e se perceber como a investigação pode contribuir na solução do problema (Prodonov & De Freitas, 2013; Marconi & Lakatos, 2010).

Quanto à técnica de coleta de dados, de acordo com Marconi & Lakatos (2010) “é aquela cujo objetivo é conseguir informações de conhecimentos acerca de um problema para o qual se procure uma resposta ou de uma hipótese que queira comprovar ou ainda descobrir novos fenómenos”. Para cumprir com os objetivos da pesquisa trabalhou-se diretamente com o Ministério do Ensino Superior de Angola, que forneceu informações pertinente sobre o estado desta temática na realidade angolana e foi usada como técnica de pesquisa a entrevista exploratória, relativamente estruturada, que foi determinante para a estruturação do tema e seus objetivos, em universidades e institutos superiores para ter informações sobre o tema, de modo a ter uma ideia mais apurada da situação e determinar como poderia conduzir as pesquisas, para tal, foram feitas 5 entrevistas, das quais:

- Uma entrevista ao coordenador de umas das faculdades da Universidade Técnica de Angola (UTANGA);
- Um professor do Instituto Superior Técnico de Angola (ISTA);

- Um Responsável da área pedagógica do Instituto Superior Politécnico Tocoísta (ISPT);
- Um funcionário administrativo do Instituto Superior de Angola (ISA) e
- Uma funcionária da coordenação da faculdade de Gestão da Universidade Jean Piaget de Angola (anexo 1).

Estas entrevistas e as informações do ministério do ensino superior permitiram perceber, que as instituições de ensino superior em Angola não possuem um Sistema de Avaliação de Desempenho formalmente institucionalizada. As avaliações são feitas com base em aulas supervisionadas, com vista a apurar uma determinada situação, quando se constata um índice de reclamações e insatisfação por parte dos estudantes, em outros casos vale simplesmente a opinião do regente sobre o desempenho do professor. Portanto os critérios não são claros.

Foi feita uma revisão documental, através do modelo de avaliação do Instituto Superior de Economia e Gestão (Anexo 3) e, de documentos fornecidos pelo Ministério do Ensino Superior, nomeadamente o estatuto da carreira docente (Anexo 2), onde se obteve a informação sobre a definição de funções, especificação da função e métricas, sob as quais se incidiu a criação do sistema proposto.

5. Caraterização do Ensino Superior em Angola.

O ensino superior em Angola é tutelado, pelo Ministério do Ensino Superior, sendo este, o órgão auxiliar do Presidente da Republica, titular do poder executivo, a quem compete, propor e implementar as politicas do Executivo para o subsistema de ensino superior e proceder ao planeamento, orientação, coordenação, supervisão e controlo da sua execução (Decreto Presidencial nº 111/14, de 27 de Maio). As instituições de ensino superior são denominadas por: Universidades, Institutos Superiores e Escolas Superiores. As categorias do corpo docente são as

seguintes: Professor Titular, Professor Associado, Professor Auxiliar, Assistente e Assistente Estagiário (anexo 2), as qualificações vão desde licenciados, mestres e doutores.

São valorizadas as seguintes dimensões ao nível do ensino superior: Ensino, Investigação, Prestação de Serviços a Comunidade e Participação institucional. Na maioria dos casos, os docentes trabalham em mais de uma instituição de ensino e outros, em organizações de natureza diversas e nas horas vagas lecionam em universidades, ou seja, quase nenhum docente trabalha exclusivamente para uma única universidade.

Da revisão de literatura acima exposto, infere-se a necessidade de apresentar uma proposta de Sistema de Avaliação de Desempenho para professores universitários em Angola, que passo a descrever a baixo.

6. Apresentação do Projeto

6.1. O Método de Avaliação

Métodos de avaliação de desempenho “são os sistemas e os processos através dos quais a avaliação é realizada numa organização. Os métodos incluem a determinação dos tipos de dados recolhidos e avaliados na avaliação, as formas e as frequências de comunicação que ocorrem, entre os supervisores e os seus empregados, e os vários tipos de instrumentos de avaliação utilizados para medir o desempenho” (Flaniken, 2009:28 e 29). Assim sendo, “um método de avaliação efetivo deve ser um sistema de avaliação abrangente, baseado em múltiplos ângulos” (Feng & Guohe, 2009 *cit in* Miankheil *et al.*, 2012:28), nesta conformidade adotou-se como método a Avaliação 360 Graus.

6.1.1. Avaliação 360 Graus

A avaliação de 360 graus é aplicada aos processos em que se utilizam simultaneamente múltiplos instrumentos respondidos por diversas fontes, ou seja, teoricamente, um colaborador seria avaliado pelo círculo de atores que afetam e são afetados pelo seu desempenho na organização. Daí a metáfora de 360 graus (Fernandes & Caetano, 2007; Bilhim, 2009). Neste sistema, “as informações são obtidas através de várias fontes, incluindo o chefe direto, alta administração, assistentes, colegas de trabalho, clientes, revendedores, conselheiros e funcionários comunitários, todos Estes podem ser classificados em partes internas e externas da avaliação” (Rasheed, 2011:3737), ele incentiva a participação de todos e, portanto, permite a tomada de decisões de recursos humanos mais qualitativa (Kaur, 2013). Neste caso, em específico, farão parte como avaliadores: Estudantes, Conselho Científico-Pedagógico, Coordenação do Curso, Comissão Ética e Disciplinar e o próprio Docente (Auto-Avaliação).

6.2. Periodicidade

A avaliação deverá decorrer no final de cada semestre, as avaliação geral feita pela universidade em principio devem ser anual, de modos que possibilita maior números de avaliações, para que se possa criar a cultura de avaliação e se possa testar e implementar melhorias, até que todos os intervenientes tenham domínio e que o próprio sistema se encaixe aos objetivos e estratégias da instituição e começa a produzir os efeitos desejados

6.3. Definição dos Critérios

De acordo com o exposto acima, o Sistema deve ter a sua origem na visão, missão, objetivos e valores da organização, bem como na descrição da função que se pretende incidir a avaliação (Ahmad & Bujang, 2013), logo, para este projeto usou-se o estatuto da carreira docente, em vigor

em Angola. Para recorrer a estas informações vitais, foram construído critérios e indicadores ou dimensões de avaliação que se adequam ao contexto angolano, como aconselham os autores Choi1 & Park (2016) afirmando que o “sistema deve fornecer rubricas claras para avaliação justa, precisa e confiável em termos de padrões de avaliação”. Conforme se apresenta na tabela abaixo:

Tabela 3 - Critérios e Dimensões/Indicadores de Avaliação.

Dimensões ou Indicadores	Critérios de Desempenho	Instrumento de Avaliação	Avaliadores
No Âmbito do Ensino	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de conteúdo inovador; - Preparação das aulas; - Atualização e revisão dos conteúdos Lecionados; - Conteúdo alinhado com os objetivos da disciplina; - Conteúdos em sintonia com as outras disciplinas do programa - Objetivos, Requisitos e Métodos da avaliação da disciplina bem comunicado aos alunos; - Transferência de conteúdos; - Conteúdo, materiais e pedagogia ao nível do curso; - Transferência de conteúdo tem uma sequência lógica; - Vocabulário apropriado; - Inclusão de novos conhecimentos nas aulas-provindo da investigação; - Faz ajustamento consoante as necessidades dos alunos; - Respeito para com os alunos; - Capacidade de motivar os alunos; - Dinâmicas das aulas; - Classificação rigorosa, justa e sem Enviesamentos; - Uso de processos cognitivos (estudo de casos, recensão critica, ensaios, etc.); - Tempo e feedback aos alunos; - Uso da tecnologia para facilitar a Aprendizagem; - Desempenho nas avaliações dos alunos (testes, exames, trabalho de grupo, etc.) 	Auto Avaliação; Questionário à estudantes; Questionário Coordenador; Questionário ao Conselho Científico-pedagógico.	Docente; Estudantes; Coordenadores e Conselho Científico

Continuação

Dimensões ou Indicadores	CrITÉrios de Desempenho	Instrumento de Avaliação	Avaliadores
No Âmbito da Investigação	<ul style="list-style-type: none"> - Publicação em revistas conceituadas; - Publicação de monografias e livros; - Importância da publicação para a Disciplina; - Impacto da investigação nas práticas de Gestão; - Aquisição de bolsas externa; - Participação em conferências nacionais - Como apresentador ou discursador; - Desenvolvimento ou implementação de Programas de pesquisa - Reputação a nível nacional e internacional; - Editor ou coeditor numa revista da disciplina; - Conduzir seminários e <i>workshops</i> sobre investigação (interna e externamente à instituição); - Pesquisa de temas relevantes para conteúdos das aulas; - Pesquisa de soluções de problemas ou barreiras verificadas nas aulas; - Cumprimento dos prazos de publicação. 	Questionário ao Conselho Científico-pedagógico Questionário ao coordenador	Conselho Científico e Coordenadores
No Âmbito dos Outros Serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Tarefas departamentais; - Trabalhos comunitários; - Cooperação com os pares; - Organização de conferências; - Conduzir <i>workshops</i> e seminários noutras Instituições; - Execução de tarefas não relacionadas com a função de professor; - Pontualidade; - Cumprimento dos prazos estipulados; - Orientações de Dissertações, estágios e Projetos; - Vogal ou presidente da mesa de júri; - Constantemente a estabelecer objetivos; - Cartas de recomendação; - Envolvimento na revisão das políticas e regulamentos da instituição; - Nível de contributo para os trabalhos de fim de curso 	Questionário coordenador e/ou chefe de departamento	Coordenadores e/ou Chefe de departamento
Ética	<ul style="list-style-type: none"> - Conduta ética e alinhada com os valores da instituição; - Corrupção; - Suborno; - Assédio Moral; - Assédio Sexual; 	Denúncias de uma ficha de reclamação.	C. Ética e Disciplina

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Department of Management College of Business Administration University of Central Florida *cit in* Cunha, (2015); Flores, (2012); Fernandes, Sánchez & Martínez, (2016); Delvaux *et al.* (2013); Chen & Chen (2010).

6.4. Mecanismos de Avaliação

Com base nos critérios apresentados, desenvolveram-se mecanismos que serão usados para avaliar o desempenho dos professores. Estes mecanismos são questionários específicos para cada grupo de potenciais avaliadores, usando como método, a avaliação 360°. A apresentação deste modelo torna-se necessário, na medida que será através dele que, de forma prática, se poderá colher informações sobre as quais permitirá avaliar o desempenho dos docentes. O Sistema de Avaliação de Desempenho, ganha lógica e corpo, com a existência desse modelo em forma de questionário, sendo que, o modelo de questionário para estudantes, vai permitir a percepção da capacidade e qualidade do trabalho do docente na sala de aula e a interação com os estudante, fora dela, bem como o grau de satisfação dos alunos com relação ao professor. O questionário científico – pedagógico vai permitir saber a que nível o docente cumpre com os requisitos metodológicos requeridos pela instituição. Já o questionário para o coordenador, permitirá compreender o grau de cumprimento dos processos administrativos e organizativos por parte do docente. O questionário ético previne ações que contradizem os aspetos morais e cívicos que deverão nortear a boa e sã convivência na relação do docente com os demais intervenientes dentro da instituição. Por último, a autoavaliação permite que o docente possa refletir e expressar seu ponto de vista sobre o seu desempenho e, assim, pode ser feita uma análise comparativa entre o ponto de vista dos diferentes avaliadores e a visão do docente. Sendo assim, apresenta-se a seguir o modelo do Sistema de Avaliação, como ilustra as figuras.

Figura 1. Modelo de Questionário de Avaliação do Docente pelo Estudante.

Código docente: Nº _____	Unidade Curricular: Nº _____	Curso: Nº _____
-----------------------------	---------------------------------	--------------------

Preencha o quadrado com o número correspondente a resposta de acordo com a escala a baixo.

Ex: 3 Correto x Errado

Escala: 1- Discordo totalmente, 2- Discordo, 3- Não concordo nem discordo, 4- Concordo, 5- Concordo Totalmente.

A. AVALIAÇÃO DA UNIDADE CURRICULAR

- 1- Acha que as aulas são devidamente preparadas
- 2- Considera inovador e atualizado os conteúdos lecionados
- 3- Os conteúdos estão alinhados aos objetivos da disciplina
- 4- Os conteúdos estão em sintonia com as outras disciplinas
- 5- O conteúdo, os materiais e a pedagogia estão ao nível do curso
- 6- Objetivos, requisitos e métodos de avaliação, bem comunicado aos alunos
- 7- Esta Unidade Curricular é interessante no contexto do curso
- 8- O grau de dificuldade da Unidade Curricular é elevado

B. AVALIAÇÃO DAS AULAS

- 9- Considera adequada a capacidade de transmissão de conteúdo
- 10- O(a) docente evidencia ter domínio e conhecimento da matéria
- 11- A transferência do conteúdo tem uma sequência logica
- 12- O vocabulário é apropriado
- 13- Há inclusão de novos conhecimentos nas aulas (provinda de investigação)
- 14- O(a) docente faz ajustamentos consoante as necessidades dos alunos
- 15- Nível de dinamismo observado nas aulas
- 16- Uso de processos cognitivos (estudo de caso, recessão critica, ensaios, etc.)
- 17- Uso de tecnologia para facilitar a aprendizagem

C. AVALIAÇÃO DO COMPORTAMENTO

- 18- O docente é assíduo
- 19- Demonstra respeito para com os alunos
- 20- Tem capacidade de motivar os alunos
- 21- Atende alunos fora das aulas quando é solicitado
- 22- Classificação rigorosa, justa e sem enviesamentos

D. AUTOAVALIAÇÃO: ESFORÇO E PARTICIPAÇÃO DO ALUNO

- 23- Raramente falto as aulas desta U.C
- 24- Tenho interesse pelas matérias lecionadas
- 25- Tenho bases para acompanhar a matéria
- 26- Tenho facilidade de aprender o tipo de matérias lecionadas
- 27- Estudo regularmente a bibliografia indicada
- 28- Faço pesquisa adicional da bibliografia
- 29- Além de estudar costumo reflectir fora das aulas sobre a matéria

Escola: 1- Muito Mau	2- Mau	3- Razoável	4 Bom	5- Muito Bom
----------------------	--------	-------------	-------	--------------

E. AVALIAÇÃO GERAL

- 30- Qual é a tua avaliação geral da U.C
- 31- Qual é tua avaliação geral das aulas
- 32- Qual é a tua avaliação geral do comportamento do(a) docente
- 33- Qual é a avaliação geral do teu desempenho enquanto aluno(a)

Fonte: Elaboração própria, baseada na tabela de critérios, estatuto da carreira docente angolana e modelo de avaliação do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade de Lisboa.

Figura 2. Modelo de Questionário de Avaliação do Docente pelo Conselho Científico-Pedagógico.

Código docente: Nº _____	Unidade Curricular: Nº _____	Curso: Nº _____
-----------------------------	---------------------------------	--------------------

Preencha o quadrado com o número correspondente a resposta de acordo com a escala a baixo.

Ex: Correto Errado

Escala: 1- Péssimo, 2- Mau, 3- Razoável, 4- Bom, 5- Muito Bom.

- | | |
|---|--------------------------|
| 1- Qualidade da bibliografia para a Unidade Curricular | <input type="checkbox"/> |
| 2- Bibliografia atualizada | <input type="checkbox"/> |
| 3- Qualidade dos materiais de apoio à Unidade Curricular | <input type="checkbox"/> |
| 4- O conteúdo, os materiais e a pedagogia estão ao nível do curso | <input type="checkbox"/> |
| 5- Pesquisa de temas relevantes para conteúdos das aulas | <input type="checkbox"/> |
| 6- Impacto da investigação para o curso | <input type="checkbox"/> |
| 7- Desenvolvimento ou implementação de programas de pesquisa | <input type="checkbox"/> |
| 8- Publicação de monografias e livros | <input type="checkbox"/> |
| 9- Publicação em revistas conceituadas | <input type="checkbox"/> |
| 10- Cumprimento dos prazos de publicação | <input type="checkbox"/> |
| 11- Editor ou coeditor numa revista da disciplina | <input type="checkbox"/> |
| 12- Importância da publicação para o curso | <input type="checkbox"/> |
| 13- Reputação a nível nacional e internacional | <input type="checkbox"/> |
| 14- Qualidade de tutoria aos estudantes finalistas | <input type="checkbox"/> |
| 15- Qualidade de presidência da mesa de jurado para defesa de trabalho final do curso | <input type="checkbox"/> |
| 16- Desempenho como Vogal da mesa de jurado para defesa de trabalho final do curso | <input type="checkbox"/> |

Fonte: Elaboração própria, baseada na tabela de critérios, estatuto da carreira docente angolana e modelo de avaliação do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade de Lisboa

Figura 3. Modelo de Questionário de Avaliação do Docente pela Coordenação do Curso.

Código docente: Nº _____	Unidade Curricular: Nº _____	Curso: Nº _____
-----------------------------	---------------------------------	--------------------

Preencha o quadrado com o número correspondente a resposta de acordo com a escala a baixo.

Ex: 3 Correto x Errado

Escala: 1- Péssimo, 2- Mau, 3- Razoável, 4- Bom, 5- Muito Bom.

- 1- Cumprimento dos prazos de entrega das propostas de provas por realizar
- 2- Cumprimento dos prazos de publicação das notas
- 3- Cumprimento dos prazos de entrega das pautas
- 4- Desempenho nas avaliações dos alunos (testes, exames, trabalhos de grupo, etc.)
- 5- Pontualidade
- 6- Participação em conferências nacionais e internacionais
- 7- Trabalhos comunitários
- 8- Cooperação com os pares
- 9- Organização de conferências e *workshops* dentro e fora da instituição
- 10- Execução de tarefas não relacionadas com a função de professor
- 11- Orientação de trabalhos de fim do curso
- 12- Vogal ou presidente da mesa de júri
- 13- Envolvimento na revisão das políticas e regulamentos da instituição
- 14- Participação nas reuniões e encontros promovidos pela instituição

<input type="checkbox"/>

Fonte: Elaboração própria, baseada na tabela de critérios, estatuto da carreira docente angolana e modelo de avaliação do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade de

Lisboa

Figura 4. Modelo de Questionário de Avaliação do Docente pela Comissão Ética e Disciplinar.

Código docente: Nº _____	Unidade Curricular: Nº _____	Curso: Nº _____
-----------------------------	---------------------------------	--------------------

Preencha o quadrado com X de acordo com a resposta Correspondente.

Ex: Correto

- 1- Demonstra conduta ética alinhada com os princípios e valores da instituição.
NÃO RAZOÁVEL SIM
- 2- Cumprimento das normas e regulamentos da instituição
NÃO RAZOÁVEL SIM
- 3- Ética na tomada de decisões
NÃO RAZOÁVEL SIM
- 4- Denúncia de envolvimento em caso de corrupção. NÃO
COMPROVADO NÃO COMPROVADO SIM
- 5- Denúncia de envolvimento em caso de suborno. NÃO
COMPROVADO NÃO COMPROVADO SIM
- 6- Denúncia de envolvimento em caso de assédio Moral. NÃO
COMPROVADO NÃO COMPROVADO SIM
- 7- Denúncia de envolvimento em caso de assédio sexual. NÃO
COMPROVADO NÃO COMPROVADO SIM

Fonte: Elaboração própria, baseada na tabela de critérios, estatuto da carreira docente angolana e modelo de avaliação do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade de

Lisboa.

Figura 5. Modelo de Questionário para Autoavaliação do Docente.

Código docente: Nº _____	Unidade Curricular: Nº _____	Curso: Nº _____
-----------------------------	---------------------------------	--------------------

Preencha o quadrado com o número correspondente a resposta de acordo com a escala a baixo.

Ex: 3 Correto x Errado

Escala: 1- Péssimo, 2- Mau, 3- Razoável, 4- Bom, 5- Muito Bom.

1. As minhas aulas são sempre previamente preparadas
2. Uso conteúdo inovador e atualizado, sempre
3. Tenho domínio e grande capacidade de transmissão de conteúdo
4. As minhas aulas são muito dinâmicas e com uso de processos cognitivos (estudo de caso, recessão crítica, ensaio, etc.)
5. Chego sempre antes ou pontualmente à horas do início da aula e nunca me atraso
6. Nunca falto a aula
7. Atendo os alunos fora da sala de aula, sempre que sou solicitado
8. Uso bibliografia atualizada e de elevada qualidade
9. Faço publicações regulares de artigos, livros e monografias
10. Oriento estudantes finalistas em pré-projectos e trabalho final de curso, da melhor maneira possível
11. Cumpro rigorosamente com os prazos de entrega de propostas de provas, publicação de notas e entrega de mini pautas
12. Cumpro rigorosamente com os princípios e valores éticos da instituição, tomando decisões e atitudes dignas da ética e deontologia profissional.

Fonte: Elaboração própria, baseada na tabela de critérios, estatuto da carreira docente angolana e modelo de avaliação do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade de Lisboa.

7. Discussão

A literatura apresentada, para além de elucidar os conceitos gerais sobre o que é e como deve ser um Sistema de Avaliação de Desempenho, os problemas e oportunidades que envolve essa temática, indica igualmente um conjunto de aspetos a ter em conta na construção de um sistema de avaliação que foram levados em conta na construção do sistema proposto:

Formalização – o Sistema cumpre este requisito, na medida em que os formulários são específicos e contextualizados, permitindo que seu uso seja de forma oficial, dando acesso a todos avaliadores para o fazerem apenas dentro das rubricas constantes no documento (questionário), eliminando qualquer hipótese de avaliação informal.

Normas e Medições – nesse aspeto, o sistema apresenta uma escala de *linkert*, onde são claros os resultados esperados e fornece rubricas claras sobre o que se pretende avaliar, de forma justa, precisa e confiável.

Validade – o método 360 graus adotado neste sistema permitirá que se avalie exatamente aquilo que se pretende avaliar, uma vez que as rubricas encontram-se agrupados em função do que se quer avaliar e para diferentes grupos de competências, quem deve avaliar.

Fiabilidade – O sistema proposto é analógico, logo, não pode apresentar um resultado diferente daquele que resulta da média ponderada dos valores inseridos pelo avaliador de acordo com a escala de *likert*, ou seja, se o formulário estiver preenchido 4, o resultado não tem como ser diferente de 4, ainda que o cálculo seja feito por diferentes avaliadores.

Comunicação Aberta – A autoavaliação, é um dos mecanismos que permite um ambiente aberto na comunicação, na medida em que o docente tem a oportunidade de se pronunciar sobre o

próprio desempenho, essa comunicação deve ser reforçada com a entrevista de avaliação, formação e a divulgação pública dos resultados.

Facilidade de Uso – Nesse aspeto, o sistema é simples e de fácil compreensão, o preenchimento é feito em locais devidamente identificados (quadrados) com a indicação do número correspondente a resposta pretendida, e o resultado final é achado através do cálculo da média ponderada dos valores inseridos nos quadrados.

Procedimentos de revisão – este é um mecanismo que o sistema em si, ainda não pode garantir, pois ela dependerá da organização administrativa que é necessário criar para facilitar o bom funcionamento do sistema.

Por outro lado, no que tange à estratégia de implementação advogada pela literatura, o sistema mostra-se transparente, na medida que, foram criadas rubricas claras, relevantes que contemplam as ações dos professores, desde o ensino, investigação, organização administrativa e ética, contemplando a necessidade da melhoria da qualidade de ensino por um lado e a identificação das necessidades de formação e desenvolvimento por outro. Quanto aos avaliadores, o sistema indica a quem compete avaliar em função do que se pretende avaliar, tornando o processo credível e respeitado pelo avaliado. Quanto à utilidade, o sistema permite que se tomem decisões que afetam a melhoria da qualidade de ensino e o ambiente de aprendizagem. Quanto à participação, o método 360 grau permite que o sistema congrega em si o maior número de participantes possíveis, dando a possibilidade de se ter muitas perspetivas sobre o mesmo funcionário, portanto, este sistema deve ser participado e aceito por todos que nele vão estar envolvidos. A ética mereceu uma particular atenção na medida que, o modelo em si sugere uma comissão ética e disciplinar, para responder por essa necessidade, fornecendo um modelo específico para avaliar as questões éticas.

8. Conclusões

Das entrevistas feitas, algumas instituições declararam que, avaliam os docentes com base nas reclamações dos estudantes e o parecer dos regentes das disciplinas. Outras referiram que avaliam através de aulas supervisionadas, que decorrem em muitos casos, quando se nota alguma insatisfação por parte dos estudantes e em função do cumprimento do programa previamente estabelecido. Não houve clareza relativamente aos critérios usados para avaliar o desempenho. Neste sentido pode-se afirmar que a avaliação de desempenho é muito reativa em função de problemas pontuais, pois, ela é feita na maioria dos casos quando se nota insatisfação e um índice considerável de reclamações, o que não é viável. Outro sim fica muito subjetiva a avaliação uma vez que não existem critérios claramente definidos e partilhados por todos intervenientes na avaliação, o que retira seriedade no processo. É preciso ter em conta que, as pessoas são a força vital das faculdades e das universidades, pois, se não houver alunos, professores, administradores e funcionários, não pode haver faculdade ou universidade. As pessoas são seus recursos primários e, o desenvolvimento destas pessoas é a razão da existência destas instituições. Devido à importância primordial das pessoas que estão no ensino superior, torna-se essencial avaliar para compreender o alinhamento entre o desempenho dos indivíduos e os objetivos estratégicos das instituições (Flaniken, 2009).

É importante referir que a avaliação não é uma ciência exata, como é considerada tradicionalmente, a par da Matemática, a Física ou a Química. No entanto, é importante compreender que tal constatação não significa que a avaliação não possa e deva ser rigorosa e que não possa ser devidamente escrutinada, inclusivamente através dos métodos e procedimentos normalmente utilizados em qualquer ciência, nestas condições, não há qualquer razão para descrever da possibilidade real de se poder construir uma avaliação de professores que seja rigorosa e

credível dos pontos de vista científico e social e que, além disso, seja exequível, útil e eticamente irrepreensível (Fernandes 2008:10). Uma vez que a mesma desempenha vários papéis importantes, permitindo a promoção de comportamentos e habilidades criticamente importantes, definindo exatamente quais atributos ou fatores devem constituir realmente o núcleo da organização e garantir que estas competências sejam totalmente compreendidas e institucionalizadas (Aslam, 2011 *cit in* Miankheil *et al.*, 2012:29). Por isso, antes do desenvolvimento de qualquer Sistema de Avaliação de Desempenho de docentes universitários, deve-se determinar o que é o conteúdo e o significado da qualidade em educação superior para que fique claro, o que é importante e para quem (Miankheil *et al.*, 2012:29), de modo a evitar que o sistema seja inconsistente e consequentemente banalizado ou incapaz de produzir os efeitos desejados. É importante frisar que “o objetivo final da avaliação é a melhoria do desempenho dos professores” (Mo, Connors & McCormick, 1998:24). É ainda importante referir que as instituições de ensino superior angolanas precisam ganhar coragem e ser um pouco mais ousadas, caso se queira que o ensino superior ganhe qualidade e atinja a excelência. É claro que é um processo longo e difícil, mas se começarem a apostar na criação de uma cultura centrada na avaliação do desempenho e aproveitarem as potencialidades que esta ferramenta pode proporcionar, será claramente meio caminho andado para melhoria da qualidade de ensino. Como foi exposto durante este estudo, a avaliação de desempenho proporciona vários benefícios que juntos levam a organização a atingir vantagem competitiva (Chen & Chen, 2010:2108).

É igualmente importante referir que, um Sistema de Avaliação de Desempenho deve ser construído para ser administrado de forma ética, ou seja, deve estar desprovido da possibilidade de proporcionar medo ou desconforto no ambiente acadêmico e incentivar o desempenho, pois "todas as políticas devem estar salvaguardadas a ética e, as pessoas encarregadas da responsabilidade de

administrar as políticas devem comportar-se Eticamente. Chama-se atenção à importância de seleccionar-se criteriosamente as pessoas que estarão envolvidas na administração deste processo e da necessidade contínua de formação/capacitação em técnicas e procedimentos, não apenas a nível de conhecimento técnico do processo de avaliação, mas sobretudo em termos éticos e comportamentais, pois devem ser exemplares.

Para terminar, aconselha-se a necessidade de observância de alguns princípios capazes de contribuir para a eficácia do sistema, tais como:

1. Concentre-se tanto na melhoria do pessoal e da organização; 2. *Link* entre avaliação de desempenho para a produtividade organizacional e gestão das recompensas; 3. Reconhecer limitações contextuais sobre o desempenho dos colaboradores; 4. Assegurar a participação contínua de todos os interessados; 5. Certificação da clareza do sistema, abertura e justiça; 6. Complete uma revisão regular e atualização das exigências de posição; 7. Exigir liderança dos supervisores e reconhecer a importância da sua contribuição para os resultados do processo de avaliação; 8. Evitar desvios sistemáticos (Flaniken, 2009:16 e 17).

7.1 Limitações e Pesquisas Futuras.

Foram muitas, as dificuldades encaradas ao longo da elaboração deste projeto, desde a falta de informação sobre avaliação de desempenho na sociedade angolana, a inexistência de Sistemas de Avaliação de Desempenho nas universidades angolanas, o que teria possibilitado a comparação com a proposta criada. Outra limitação está relacionada à falta de implementação par, testar se o sistema é realmente funcional à realidade angolana. Por ultimo, limitações de ordem financeira não permitiram com que se pudesse ter contato com as demais províncias de Angola, no sentido de se perceber as necessidades contextuais que o ensino superior impõe naquelas localidades. Seria de todo interessante esta percepção para determinar como seria possível a implementação do sistema

Edson Manuel - Proposta de um Sistema de Avaliação de Desempenho para docentes universitários: Aplicação em Angola.

em localidades com realidades específicas e diferentes, uma das outras. Para trabalhos futuro, sugere-se um estudo mais abrangente sobre a avaliação de desempenho nas províncias do interior de Angola e a sua relação com a melhoria da qualidade de ensino.

Referencias Bibliográficas

Ahmad, R., & Bujang, S. (2013). Issues and Challenges in the Practice of Performance Appraisal Activities in the 21st Century. *International Journal of Education and Research*. Vol. 1, No. 4, pp. 1-8.

Al-ghanabousi, N. S. & Idris, A. R. (2010). Principal's practices in the performance appraisal for teachers in Al-Sharqiah South Zone's Schools in Oman. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. Vol. 2, pp. 3839–3843.

Allan, P. (1994). Designing and implementing an effective performance appraisal system. *Review of Business*, Vol. 19, No. 2, pp. 2-6.

Altaf, I., Kamal, A., & Hassan, B. (2013). Development and Validation of University Teacher's Evaluation Scale. *Pakistan Journal of Psychological Research*. Vol. 28, No. 1, pp. 155-178.

Bilhim, J. A. F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 4^a Edição. Lisboa: Editora ISCSP.

Caruth, D. L., & Humphreys, J. H. (2008). Performance Appraisal: Essential Characteristics for Strategic Control. *Measuring Business Excellence*. Vol. 12, No. 3, pp. 2-6.

Chen, J. K. & Chen, S. (2010). A Pro-Performance Appraisal System for the University. *Elsevier Journal*, Vol. 1, No. 37, pp. 2108-2116.

Choi1, H. J. & Park, J. H. (2016). An Analysis of Critical Issues in Korean Teacher Evaluation Systems. *Center for Educational Policy Studies Journal*. Vol. 6, No. 2, pp. 151-171.

Cunha, L. M. P. T. (2015). *Análise dos Sistemas de Avaliação de Desempenho dos Docentes Universitários: Proposta de um Modelo para o ISEG*. Lisboa. Dissertação. ISEG.

De Matos, M. C. F. R. (2011). Funções e Tipologias da Avaliação das Aprendizagens Análise no Ensino Secundário. *Revista Alentejo Educação*, No. 3, pp. 31-43.

Delvaux, E., Vanhoof, J., Tuytens, M., Vekemen, E., Devos, G., & Petegem, P. V. (2013). How May Teacher evaluation have an impact on Professional Development: A Multilevel Analysis. *Elsevier Journal*, Vol. 1, No. 36, pp. 1-11.

Deneire, A., Vanhoof, J., Faddar, J., Gijbels, D., & Petegem, P. V. (2014). Characteristics of Appraisal Systems that Promote Job Satisfaction of Teachers. *International Journal*. Vol. 41, pp. 94-114.

Farinha, P., & Jacinto, P. (2007). *Avaliação de Desempenho*. Lisboa: ISLA.

Fernandes, A., & Caetano, A. (2007). A Avaliação de Desempenho. In Caetano, A., & Vala, J. *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. 3ª Edição. Lisboa: RH editora, pp. 360-377.

Fernandes, D. (2008). *Avaliação do Desempenho Docente: Desafios, Problemas e Oportunidades*. Lisboa: Texto Editores.

Fernandes, D. (2009). Para Uma Avaliação de Professores com Sentido Social e Cultural. In: Revista ELO, (Edis) *Avaliação de Desempenho Docente*. Lisboa: Editora CFFH. pp. 9-327.

Fernandes, D. J., Sánchez, M. S., & Martínez, C. C. M. (2016). Procedure for the evaluation of the teaching performance in the public angolan universities. *Ingeniería Industrial/ISSN*. Vol. 37, No. 2, pp. 178-189.

Flaniken, F. W. (2009). *Performance Appraisal Systems in Higher Education: An Exploration of Christian Institutions*. Florida. Dissertação.

Flores, M. A. (2012). The implementation of a new policy on teacher appraisal in Portugal: how do teachers experience it at school? *Springer Science+Business Media, LLC*. Vol. 2, No. 4, pp. 351-368.

Gil, T. A. (2012). Avaliação de Desempenho: Um Caso Prático numa Seguradora. *Escrita Digital*. pp. 61-63.

Kaur, S. (2013). 360 Degrees Performance Appraisal - Benefits & Shortcoming. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*. Vol. 2, No. 6, pp. 2278-9359.

Kim, J. (2016). Impact of Performance Appraisal Justice on the Effectiveness of Pay-for-Performance Systems after Civil Service Reform. *Public Personnel Management*. Vol. 45, No. 2, pp. 147-170.

Kondrasuk, J. N. (2011). So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like? *Journal of Applied Business and Economics*. Vol. 12, No. 1, pp. 58-62.

Kumari, S. (2012). A Study on Performance Appraisal Errors of Telecom Managers in Navi Mumbai Region. *Journal of Management*. Vol. 8, No. 2, pp.3-13.

Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2010). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 7ª Edição. S. Paulo: Editora Atlas S.A.

Maley, J. 2012. Hybrid Purposes of Performance Appraisal in a Crisis. *Journal of Management Development*. Vol. 32, No. 1, pp. 1093-1112.

MO, K. W., CONNERS, R., & MCCORMICK, J. (1998). Teacher Appraisal in Hong Kong Self-Managing Secondary Schools: Factors for Effective Practices. *Journal of Personnel Evaluation in Education*. Vol. 12, No. 1, p. 22-25

Miankheil, A. K., Nawaz, A., Khan, S., & Wajidi, F. A. (2012). University Teachers' Performance Evaluation: Investigating the Demographic Impacts on the Evaluators. *Gomal University Journal of Research*, Vol. 28, No. 2, pp. 27-38.

Molefe, G. N. (2012). Performance Measurement Model and Academic Staff: A Survey at Selected Universities in South Africa and Abroad. *African Journal of Business Management*. Vol. 6, No. 15, pp. 5249-5267.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2016). *fundamentals of Human Resource Management*. 6th Edition. New York: McGraw-Hill Education.

Ojokuku, R. M. (2013). Effect of Performance Appraisal System on Motivation and Performance of Academics in Nigerian Public Universities. *Australian Journal of Business and Management Research*. Vol.3, No. 3, pp. 20-28.

O'Pry, O. C., & Schumacher, G. (2012). New teachers' perceptions of a standards-based performance appraisal system. *Springer Science+Business Media, LLC*. Vol. 2, No. 4, pp. 325 e 350.

Padronov, C. C., & De Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Académico*. 2^a Edição. Rio Grande do Sul: Editora Feevale.

Rasheed, M. I., Aslam, H. D., Yousaf, S., & Noor, A. (2011). A Critical Analysis of Performance Appraisal System for Teachers in Public Sector Universities of Pakistan: A Case Study of the Islamia University of Bahawalpur (IUB). *African Journal of Business Management*. Vol. 5, No. 9, pp. 3735-3744.

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas*. 3ª Edição. Lisboa: Edições Silabo, Lda.

Rusua, G., Avasilcãia, S., & Huțua, C. A. (2015). Organizational Context Factors Influencing Employee Performance Appraisal: A Research Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 22, No. 1, pp. 57 e 65.

Sarmiento, M., Rosinha, A., & Silva, J. (2015). *Avaliação do Desempenho*. Lisboa. Escolar Editora.

Sweigart, C. A., Collins, L. W., Evanovich, L. L., & Cook, S. C. (2016). An Evaluation of the Evidence Base for Performance Feedback to Improve Teacher Praise Using CEC's Quality Indicators. *Education and Treatment of Children*. Vol. 39, No. 4, pp. 419-444.

Taylor, R. & Wilsted, W. (1978). Identifying criteria for performance appraisal decisions. *Journal of Management Studies*. Vol. 15, No. 3, pp. 255-264.

Tuytens, M., & Devos, G. (2012). Importance of system and leadership in performance appraisal. *Personnel Review*. Vol. 41, No. 6, pp. 756-776.

Türk, K. (2016). Performance Management of Academic Staff and Its Effectiveness to Teaching and Research – Based on the Example of Estonian Universities. *Trames*. Vol. 1, No. 2, pp. 17-36.

Uttaramart, S., Tesaputa, K., & Sri-am-pai, A. (2015). Development of Performance Appraisal System for Local School Teachers in Thailand. *Canadian Center of Science and Education*. Vol. 8, No. 11, pp. 228 e 238.

Vesco, D. G. D., Beuren, I. M., & Popik, F. (2016). Percepção de Justiça na Avaliação de Desempenho e Satisfação do Trabalho. *UEM – Paraná*. Vol. 35, No. 3, pp. 121-138.

Anexo 1. Guião de Entrevista

Nome da Instituição: _____

Nome do Entrevistado _____

Função _____

1- Quanto tempo está na instituição e na função atual?

2- Qual é o seu grau de interação com as questões relacionadas com os docentes?

3- A instituição tem um Sistema de avaliação de Desempenho dos docentes?

SIM ----- Não -----

4- Quais são os mecanismos que usam para recolher a informação sobre o desempenho do professor?

5- Como é feito? Usam algum formulário? SIM NÃO

6- Quem avalia? _____

7- Cada regente tem que avaliar quantos docentes? _____

8- Quais são os critérios? O docente é avaliado com base em que?

Obs: Os dados recolhidos serão usados para fins exclusivamente académicos e garantimos total descrição e anonimato, quanto ao nome do entrevistado.

Obrigado por colaborar!

Anexo 2. Estatuto da Carreira Docente



Quinta-feira, 10 de Abril de 1980

DIÁRIO DA REPÚBLICA

ÓRGÃO OFICIAL DA REPÚBLICA POPULAR DE ANGOLA

Preço deste número — Kz 4,00

I Série — N.º 85

Toda a correspondência, quer oficial, quer relativa a assuntos administrativos do Estado, da Administração, deve ser dirigida à Imprensa Nacional — U.E.E., em Luanda, Caixa Postal 1906. — Mod. Tel.: 41499999.

ASSINATURAS

	Ano
A 1.ª série	Kz 1.350,00
A 2.ª série	Kz 800,00
A 3.ª série	Kz 500,00
A 4.ª série	Kz 400,00

O preço das subscrições é de Kz 22,00 a linha, notando-se do respectivo imposto de selo, dependendo a sua publicação do depósito prévio a efectuarse na Tesouraria da Imprensa Nacional — U.E.E.

IMPRENSA NACIONAL — U. E. E.

AVISO

Avisamos a todos os Ministérios, Secretarias de Estado, Instituições, empresas, de que se utilizam os documentos e bilhetes de identidade para identificação.

Examinar-se a venda, a Separata da Legislação Laboral que possui o seguinte:

- Decreto n.º 130/79 — Generaliza o direito à licença de parto a todas as mulheres trabalhadoras.
- Decreto n.º 1/79 — Regulamenta a legislação relativa à concessão do abono de família.
- Decreto executivo conjunto n.º 1/79 — Estabelece normas regulamentares sobre a Maternidade.
- Decreto n.º 131/79 — Estabelece o novo regime de gozo de férias.
- Decreto executivo n.º 2/79 — Regulamenta os aspectos relacionados com a aplicação da legislação sobre férias.
- Decreto n.º 132/79 — Extingue algumas remunerações acessórias atribuídas aos trabalhadores da administração pública.
- Decreto n.º 133/79 — Revoga várias alíneas e artigos do Estatuto do Funcionalismo vigente.
- Decreto n.º 134/79 — Cria o Prémio de Reconstrução Nacional.
- Decreto n.º 146/79 — Generaliza e uniformiza o montante de abono de família.

CONSELHO DE MINISTROS

Decreto n.º 31/80
de 10 de Abril

A Universidade é chamada a uma pesada responsabilidade num País de opção socialista. A ela cabe a tarefa de formar, a nível superior, os quadros necessários ao mais amplo e harmonioso desenvolvimento da vida científica e cultural da sociedade, contribuindo assim decisivamente para o aperfeiçoamento constante da base material do socialismo.

Neste contexto, o quadro docente universitário torna-se factor decisivo para o capaz desempenho da função social da Universidade. A independência completa dum País mede-se também pelo peso que os nacionais ocupam no quadro docente universitário.

Urge pois regulamentar o estatuto dos docentes angolanos, no quadro da Universidade de Angola, para conferir à carreira a dignidade, a segurança e seriedade que ela exige, para captar as maiores potencialidades intelectuais para o trabalho docente e de investigação científica.

Nestes termos, ao abrigo do artigo 42.º da Lei Constitucional, e no uso da faculdade que me é conferida pela alínea f) do artigo 32.º da mesma lei, o Governo decreta e eu assino e faço publicar o seguinte:

Estatuto da Carreira Docente Universitária

CAPÍTULO I

Disposições iniciais

Artigo 1.º — O presente diploma aplica-se ao pessoal docente de nacionalidade angolana das Escolas que integram a Universidade de Angola.

Art. 2.º — As categorias do corpo docente da Universidade de Angola são as seguintes:

- a) Professores;
- b) Professores agregados;
- c) Assistentes graduados;

Conselho de Ministros

Decreto n.º 31/80
Aprova o Estatuto da Carreira Docente Universitária.

DIÁRIO DA REPÚBLICA

292

d) Assistente;
e) Assistente estagiário;
f) Lector/instrutor;
g) Monitor;
h) Monitor estagiário.

CAPÍTULO II
Funções do pessoal docente

Art. 3.º — O professor é responsável por uma disciplina, por um grupo de disciplinas ou por um departamento, competindo-lhe, no exercício das suas funções:

- Reger cursos teóricos, dirigir seminários e orientar os respectivos trabalhos práticos e de laboratório, de campo ou de investigação;
- Cooperar, com os restantes professores do seu grupo ou departamento, os programas de ensino, métodos de ensino e trabalhos de investigação relativos às disciplinas e matérias desse grupo ou departamento;
- Orientar a preparação de quadros para a docência universitária e actividade de investigação científica nos domínios da sua especialidade;
- Promover e coordenar a realização e publicação de trabalhos científicos em colaboração com outros docentes, investigadores e discípulos;
- Reger cursos e seminários de post-licenciatura.

Art. 4.º — Compete ao professor agregado:

- Reger cursos teóricos, dirigir seminários e orientar os respectivos trabalhos práticos e de laboratório, de campo ou de investigação;
- Colaborar com os professores do seu grupo ou departamento na consecução dos programas de ensino, métodos de ensino e trabalhos de investigação relativos a disciplinas e matérias desse grupo ou departamento;
- Colaborar com os professores do seu grupo ou departamento na organização da preparação de quadros para a docência universitária e actividade de investigação científica nos domínios da sua especialidade;
- Colaborar com os professores do seu grupo ou departamento na realização e publicação de trabalhos científicos;
- Substituir os professores do seu grupo ou departamento sempre que necessário;
- Reger cursos e seminários de post-licenciatura.

Art. 5.º — Compete ao assistente graduado:

- Orientar cursos práticos e acompanhar trabalhos de laboratório ou de campo, respeitantes às disciplinas do seu departamento;
- Reger cursos teóricos e dirigir seminários, quando as necessidades do serviço o justificarem;
- Realizar trabalhos de investigação dentro do grupo ou departamento a que pertencer;
- Colaborar com os professores e professores agregados do seu grupo ou departamento nas áreas da sua competência;
- Substituir os professores e professores agregados sempre que necessário.

Art. 6.º — Compete ao assistente:

- Coadjuvar o professor, professor agregado ou assistente graduado no exercício das suas tarefas;
- Reger, por incumbência, cursos teóricos e dirigir seminários e acompanhar os respectivos trabalhos práticos e de laboratório, de campo ou de investigação;
- Participar em trabalhos de investigação dentro do grupo ou departamento a que pertence;
- Desempenhar outras funções que lhe sejam cometidas, no domínio da sua actividade científico-pedagógica.

Art. 7.º — Compete ao assistente estagiário:

- Reger cursos práticos, sob a orientação dos responsáveis pelas respectivas disciplinas, e orientar trabalhos de laboratório e de campo;
- Reger a título excepcional, cursos teóricos e dirigir seminários;
- Participar em trabalhos de investigação;
- Desempenhar outras funções que lhe sejam cometidas, no domínio da sua actividade científico-pedagógica.

Art. 8.º — Compete aos lectores ou instructores reger as disciplinas de línguas vivas, podendo ainda, quando as necessidades do serviço o impuserem, ser incumbidos, a título excepcional, da regência teórica de outras disciplinas do grupo ou departamento.

Art. 9.º — Compete aos monitores e monitores estagiários coadjuvar os professores e assistentes na realização de trabalhos de que sejam incumbidos, nomeadamente em aulas práticas e trabalhos de laboratório e de campo e velar pela manutenção e correcta utilização da aparelhagem científica utilizada nas aulas e na investigação.

CAPÍTULO III
Provimento do pessoal docente

Art. 10.º — 1. Todos os lugares de docentes universitários serão providos através de contrato.
2. Os contratos serão assinados com a Universidade de Angola, após autorização do Ministério da Educação.
3. Os contratos serão celebrados:

- Professores, professores agregados e assistentes graduados, por período de cinco anos;
- Assistentes, por período de três anos;
- Assistentes estagiários, lectores ou instructores monitores e monitores estagiários, por período de um ano.

294

DIÁRIO DA REPÚBLICA

deverá seguir a carreira docente normal desde que tenham a utilidade os requisitos para isso estabelecidos.

Art. 26.º — Os salários para as categorias docentes proviram neste decreto, estando em regime de ocupação eventual, até os limites do quadro anexo.

Art. 27.º — As dúvidas e questões que se verificarem na aplicação do presente decreto serão resolvidas por despacho do Ministro da Educação.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros.

Publique-se.

O Presidente da República, JOSÉ EDUARDO DOS SANTOS.

Quadro docente referido no artigo 26.º

Categoria	Salário de base	Salário actual
Professor		35.000,00
Professor agregado		31.300,00
Assistente graduado		28.100,00
Assistente		25.700,00
Assistente estagiário		21.700,00
Lector/instrutor	16.900,00	
Monitor	15.700,00	
Monitor estagiário	14.500,00	

O Presidente da República, JOSÉ EDUARDO DOS SANTOS.

Anexo 3. Modelo de Avaliação do ISEG

9315

 LISBON SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

Questionário para avaliação científico-pedagógica das Unidades Curriculares dos Cursos de 2º ciclo
Ano lectivo 2016/2017

Este questionário será processado por computador. Pedimos o favor de utilizar esferográfica preta ou azul.

Preencha os círculos assim assim não

Curso
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Unidade Curricular
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Docente
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Semestre 1º 2º

ESCALA: 1 - Discordo muito 2 - Discordo 3 - Não concordo nem discordo 4 - Concordo 5 - Concordo muito 0 - Não sabe/não responde

A. Avaliação da Unidade Curricular

1. Considera adequada a extensão do programa 1 2 3 4 5 0

2. O conteúdo programático das aulas é adequado 1 2 3 4 5 0

3. As matérias lecionadas são importantes e úteis 1 2 3 4 5 0

4. As atividades na sala de aula são adequadas aos objetivos e ao conteúdo programático da U.C. 1 2 3 4 5 0

5. Os materiais utilizados em aula são adequados aos objetivos e ao conteúdo programático da U.C. 1 2 3 4 5 0

6. A bibliografia e material de apoio são adequados aos objetivos e ao conteúdo programático da U.C. 1 2 3 4 5 0

7. O grau de dificuldade da U.C. é elevado 1 2 3 4 5 0

8. Esta U.C. é interessante no contexto do mestrado 1 2 3 4 5 0

B. Avaliação do(a) Docente

9. O(A) docente é assíduo(a) 1 2 3 4 5 0

10. O(A) docente tem capacidade de transmitir os conhecimentos 1 2 3 4 5 0

11. O(A) docente evidencia ter domínio e conhecimento da matéria 1 2 3 4 5 0

12. O(A) docente consegue suscitar-lhe interesse pela matéria 1 2 3 4 5 0

13. O(A) docente demonstra preparar com cuidado as aulas 1 2 3 4 5 0

14. O(A) docente mostra disponibilidade para o apoio aos alunos 1 2 3 4 5 0

15. Quando expõe as suas dúvidas fica esclarecido(a) 1 2 3 4 5 0

16. O(A) docente estabelece uma boa relação com os alunos 1 2 3 4 5 0

17. O método de ensino utilizado é adequado aos objetivos e ao conteúdo programático da U.C. 1 2 3 4 5 0

C. Auto-avaliação: esforço e participação do aluno

18. Muito raramente falto às aulas desta U.C. 1 2 3 4 5 0

19. Tenho interesse pelas matérias lecionadas 1 2 3 4 5 0

20. Tenho bases para acompanhar a matéria 1 2 3 4 5 0

21. Tenho facilidade em aprender o tipo de matérias lecionadas 1 2 3 4 5 0

22. Estudo regularmente a bibliografia indicada 1 2 3 4 5 0

23. Faço pesquisa adicional de bibliografia 1 2 3 4 5 0

24. Além de estudar, costumo refletir fora das aulas sobre a matéria 1 2 3 4 5 0

ESCALA: 1 - Muito Mau 2 - Mau 3 - Razoável 4 - Bom 5 - Muito bom 0 - Não sabe / não responde

D. Avaliação Global

25. Qual a sua avaliação global da Unidade Curricular 1 2 3 4 5 0

26. Qual a sua avaliação global do(a) docente 1 2 3 4 5 0

27. Qual a sua avaliação global relativamente ao seu desempenho enquanto aluno(a) 1 2 3 4 5 0

Obrigado pela sua colaboração!

English version ↗