

SUSTENTABILIDADE NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS PROFESSORES: A BUSCA DE UMA CULTURA AVALIATIVA, SUSTENTÁVEL E INOVADORA PARA O ENSINO SECUNDÁRIO PÚBLICO EM SÃO VICENTE, CABO VERDE

SOSTENIBILIDAD EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE: LA BÚSQUEDA DE UNA CULTURA EVALUATIVA, SOSTENIBLE E INNOVADORA PARA LA ENSEÑANZA SECUNDARIA PÚBLICA EN SÃO VICENTE, CABO VERDE

SUSTAINANABILITY IN TEACHER PERFORMANCE EVALUATION: THE SEARCH FOR AN EVALUATIVE, SUSTAINABLE AND INNOVATIVE CULTURE FOR PUBLIC SECONDARY EDUCATION IN SÃO VICENTE, CABO VERDE

Nelson de Brito de Oliveira*
nelsonoliveira.sv@gmail.com

Marcelo Pereira Marujo*
marcelo.orientador@uol.com.br

Maria Serafina Rocha Alves*
serafinalves@gmail.com

*Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, Praia, Cabo Verde, África

Resumo

Na educação, a avaliação de desempenho do professor necessita de ser parte integrante do seu processo de desenvolvimento profissional, da sua vida e da qualidade institucional, conseqüentemente, de todo o processo de ensino-aprendizagem em prol do desenvolvimento da educação em sua totalidade. Este trabalho tem por objetivo apresentar a avaliação de desempenho como fator sustentável, aliada estratégica do professor, para que haja agregação de valores a partir do protagonismo de todos os atores do sistema educativo. Recorreu-se a fontes bibliográficas, documentais, primárias e secundárias e pesquisa exploratória complementadas com dados produzidos em outubro de 2024, por meio de um Grupo Focal, constituído por cinco professores (Diretor) de uma escola secundária pública da ilha de São Vicente, Cabo Verde, e submetidos à análise temática de conteúdo, tendo em conta o desenvolvimento de uma cultura avaliativa de desempenho sustentável do professor. Com esta pesquisa concluiu-se que existe uma cultura avaliativa no seio da classe docente, mas que é preciso introduzir uma avaliação diferente, inovadora e sustentável. Para tanto, considera-se que a criação de instrumentos de avaliação de desempenho personalizados, sustentáveis inovadores, serão capazes de empreender procedimentos estratégicos que favorecerão a avaliação, tornando orgânica e dinamizadora de todo o processo formativo e institucional.

PALAVRAS CHAVE: Avaliação; Avaliação de Desempenho; Sustentabilidade; Educação; Professores.

Resumen

En educación, la evaluación del desempeño de un docente necesita ser parte integral de su proceso de desarrollo profesional, de su calidad de vida y institucional, en consecuencia, de todo el proceso de enseñanza-aprendizaje en favor del desarrollo de la educación en su totalidad. Este trabajo tiene como objetivo presentar la evaluación del desempeño como un factor sostenible, un aliado estratégico del docente, para que exista valor agregado a partir del protagonismo de todos los actores del sistema educativo. Se utilizaron fuentes bibliográficas, documentales, primarias y secundarias e investigación

exploratoria, complementadas con datos producidos en octubre de 2024, a través de un Grupo Focal, integrado por cinco docentes (Director) de una escuela secundaria pública de la isla de São Vicente, Cabo Verde, y sujeto a un análisis de contenido temático, teniendo en cuenta el desarrollo de una cultura evaluativa del desempeño docente sostenible. Con esta investigación se concluyó que existe una cultura de evaluación dentro de la profesión docente, pero que es necesario introducir una evaluación diferente, innovadora y sostenible. Para ello, se considera que la creación de instrumentos de evaluación del desempeño innovadores, sostenibles y personalizados, serán capaces de acometer procedimientos estratégicos que favorezcan la evaluación, haciendo orgánico y dinámico todo el proceso formativo e institucional.

PALABRAS CLAVE: *Evaluación; Evaluación del desempeño; Sostenibilidad; Educación; Profesores.*

Abstract

In education, the evaluation of a teacher's performance needs to be an integral part of their professional development process, their life and institutional quality, consequently, of the entire teaching-learning process in favor of the development of education in its entirety. This work aims to present performance assessment as a sustainable factor, a strategic ally of the teacher, so that there is added value based on the protagonism of all actors in the educational system. Bibliographic, documentary, primary and secondary sources and exploratory research were used, complemented with data produced in October 2024, through a Focus Group, consisting of five teachers (Director) from a public secondary school on the island of São Vicente, Cape Verde, and subjected to thematic content analysis, taking into account the development of an evaluative culture of sustainable teacher performance. With this research it was concluded that there is an evaluation culture within the teaching profession, but that it is necessary to introduce a different, innovative and sustainable evaluation. To this end, it is considered that the creation of innovative, sustainable, personalized performance assessment instruments will be capable of undertaking strategic procedures that will favor assessment, making the entire training and institutional process organic and dynamic.

KEYWORDS: *Evaluation; Performance Evaluation; Sustainability; Education; Teachers*

1. Introdução

Fruto de um processo que desenvolveu ao longo dos tempos derivado de reflexos nas mudanças nas políticas educacionais, nas teorias pedagógicas e nas demandas sociais, a avaliação de desempenho do professor ganhou destaque nas décadas de 1960 e 1970. Em Cabo Verde começou a ganhar destaque no final da década de 1990 e início dos anos 2000, em contextos de reformas educacionais, na busca da qualidade educativa e garantia da responsabilidade e eficácia dos educadores.

Mesmo com vários avanços, ainda persistem alguns desafios que se colocam à Educação e ao próprio sistema de avaliação de desempenho dos professores.

É justamente nesta direção que se pretende trazer a avaliação de desempenho do professor do ensino secundário público como proposição estratégica para o empreendimento de uma cultura sustentável e inovadora à educação.

Quando na instituição se desenvolve mecanismos de avaliação modernos e sustentáveis, possivelmente, acontecerá a facilitação de todo o desencadeamento de oportunidades de reflexão, de interpretação e de organização, trazendo benefícios individuais e coletivos (Palma, Lopes, Bancalero, 2011; Chiavenato 2014).

Contudo, sabe-se que as pessoas por causa da natureza humana, não se sentem à vontade quando são avaliadas. Também existem opiniões divergentes, sobretudo nos procedimentos adotados na

avaliação de desempenho, constituindo um constrangimento para o professor, e fazem-na como um cumprimento de uma “obrigação imposta pela tutela” (Duarte, 2015, p. 10).

Com este trabalho baseado em uma pesquisa de doutoramento, em desenvolvimento, pretende-se numa primeira fase: analisar o estado da avaliação de desempenho na perspectiva dos professores do ensino secundário público em São Vicente, Cabo Verde. Depois, na sequência deste estudo exploratório, apresentar a avaliação de desempenho sustentável à educação como aliada importante para o desenvolvimento contínuo do professor, do gestor, do coordenador, do diretor e do sistema educacional.

Nessa perspectiva, parte-se de uma inquietação imbricada da cultura da avaliação, na intenção de melhor compreender a avaliação de desempenho sustentável como ferramenta capaz de incorporar os benefícios aos professores e à instituição, sobretudo na busca de uma educação melhor para todos.

2. Avaliação

A avaliação, independente da forma como é realizada, está presente em nossas vidas (Galdino et al., 2022). Nas decisões tomadas, quer simples ou complexas, refletem procedimentos que cada pessoa avalia e/ou desencadeia mecanismos de julgamento. Pode-se dizer que todos os humanos são avaliados e avaliadores nas escolhas e projetos de vida que fazem. Mas, quando o processo de avaliação é feita de forma intencional, ela é mais elaborada. Neste caso, o avaliador procura encontrar a qualidade da sua atuação (Galdino et al., 2022). Uma vez que, a avaliação é inerente a vida dos humanos, é importante saber o seu significado.

Para Galdino et al (2022, p. 47) “definir avaliação não é tarefa simples, pois existe uma infinidade de descrições que a classifica de acordo com os fenômenos estudados”. No geral e de uma forma simples, o Dicionário Prático Ilustrado (1997, p. 125) define a avaliação como “ato de avaliar. Apreciação. Valor determinado por quem avalia”.

Conforme observado no conceito, a avaliação constitui uma tarefa exigente. Ela envolve a vida das pessoas, exige as figuras do avaliado e do avaliador. Este procedimento pode ser mais difícil nas organizações devido as exigências e qualificações do avaliador e do colaborador.

Agregado às competências do avaliador, são exigidos aspetos relacionados a justiça e a ética. Baptista (2011) reforça esta tese, argumentando que a avaliação tem de proceder de modo justo devido aos efeitos que produzem no colaborador e com impactos para a organização.

Sendo assim, é fundamental o papel do Gestor de Recursos Humanos (RH) no processo de avaliação para que decorra com justiça e ética. Galdino et al. (2022) vão mais longe, reforçando a ideia de que o Gestor de RH deve conhecer as estratégias, os recursos e instrumentos de avaliação e responsabilizar-se, na íntegra, pelo processo avaliativo.

Neste aspeto, Chiavenato (2014) destaca os desafios que as organizações e o Gestor de Recursos Humanos enfrentam na avaliação dos mais diferentes desempenhos, desde: financeiro, humano, operacional, técnico, entre outros, mas principalmente, o desempenho humano. Ele apresenta a argumentação de que “são as pessoas que dão vida e dinâmica à organização. Elas constituem a mola mestra do sucesso organizacional” (Chiavenato, 2014, p. 210). Para Matos (2014), a avaliação tem os seus desafios, mas o objetivo é promover a evolução contínua do colaborador e da organização.

Por isso, nesta época de modernização, o desempenho humano precisa ser objeto de melhoria contínua em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e se sair bem no mercado globalizado cada vez mais orientado pelo capital. Portanto, entende-se que a avaliação de desempenho sustentável pode se constituir em uma ferramenta importante neste processo e no seu necessário redimensionamento.

2.1. Avaliação de desempenho

“A avaliação é uma importante maneira de esclarecer problemas relacionados ao desempenho, melhorando a qualidade de vida das empresas” (Chais et al 2018, p. 6). Sendo assim, a avaliação de desempenho pode ser considerada uma ferramenta importante para auxiliar na melhoria contínua das competências, habilidades, atitudes, valores, ética e sustentabilidade, dos colaboradores, nas empresas ou organizações. Também, proporciona ao colaborador analisar e observar como as suas ações, comportamentos e atitudes refletem dentro da própria organização (Marujo, 2022).

Pode-se considerar a avaliação do desempenho um instrumento valioso para a gestão de Recursos Humanos, no sentido de auxiliar na identificação dos problemas na supervisão dos colaboradores, melhorar o aproveitamento de um colaborador com potencial para exercer outro cargo ou função mais exigente, entre outros.

Para Marujo (2022, p. 254), a avaliação de desempenho “é uma importante ferramenta de auxílio à gestão da empresa, alimentando-a com informações que auxiliam na tomada de decisão sobre práticas de bonificação, aumento de salários, demissões e necessidades de treinamento, etc.”.

Então, quando se utiliza esta ferramenta com o propósito de diagnosticar o desempenho individual ou de um grupo de colaboradores com o intuito de promover o desenvolvimento pessoal, social e profissional, melhorar o desempenho do colaborador isto beneficiará também a organização, sobretudo quando é desenvolvido de forma justa e eficaz.

Tanke (2004), citado por Marujo et al. (2022) destaca os muitos benefícios do uso de instrumentos de avaliação de desempenho para a organização, para os gestores e para os colaboradores. Sendo assim, o procedimento desenvolvido no processo de avaliação de desempenho é uma oportunidade, entre outras, de estabelecer e alavancar um alto desempenho do colaborador.

Por isso, cada instituição/organização adota a sua própria forma de avaliar o desempenho do colaborador. Algumas organizações utilizam avaliações de desempenho mais democráticas e participativas que proporcionam o colaborador a responsabilidade de autoavaliar livremente o seu próprio desempenho. Outras atribuem a responsabilidade da avaliação ao gerente imediato, para reforçar a hierarquia. Outras ainda, procuram integrar o gerente e o subordinado na avaliação para reduzir a diferença hierárquica, entre outras (Chiavenato, 2014, pp. 215-235; Marujo et al., 2022, p. 260).

Independentemente do modelo adotado na organização, há necessidade de um conhecimento aprofundado do Gestor de RH de todo o procedimento resultante da avaliação de desempenho do colaborador. Na ótica de Marujo (2022), o Gestor de RH tem que desenvolver boas qualificações, enquanto avaliador. Qualificações “cognitiva, comportamental e gerencial”, bem como profundo conhecimento dos métodos de avaliação de desempenho, fundamental a estruturação e definição clara dos cargos e funções (p. 271).

Por isso, cada instituição em função da sua cultura organizacional deve estabelecer padrões de desempenho no quadro das metas e objetivos organizacionais em requisitos de cargos com especificações claras aos colaboradores. As metas da instituição devem ser traduzidas em cargos. Para Marujo et al. (2022, p. 273) “são o ponto de partida para um processo eficaz de avaliação de desempenho”. Neste processo estão envolvidos o colaborador, a pessoa a ser avaliada e o gestor do RH que pode desempenhar a função de avaliador de desempenho.

2.2. Avaliador de desempenho

O processo de avaliação de desempenho pode envolver mais de um avaliador, por isso é fundamental conhecer os principais meios utilizados pelas instituições (Evangelista; Rosa, 2023). De acordo com Chiavenato (2014), as instituições utilizam diferentes formas em relação a quem deve avaliar o desempenho do colaborador. A avaliação de desempenho pode ser baseada em um ou mais métodos, consoante a realidade de cada organização e os objetivos esperados. A organização pode utilizar métodos mais tradicionais ou métodos mais modernos e inovadores.

Dentre essa variedade de métodos para avaliar o desempenho, os mais utilizados são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação (Chiavenato, 2014).

Mas a avaliação de desempenho também pode variar consoante ao avaliador. Os avaliadores mais comuns podem ser: Chefia direta – neste caso, ele é o avaliador por excelência, contudo poderão existir áreas de difícil participação e observação por parte do Gestor ou quando não há preparação e maturidade por parte do avaliador, resultando no descrédito e diminuindo a percepção de equidade e justiça na avaliação. Colegas/Pares: para solucionar o problema de áreas onde há pouca observação do gestor, pode-se recorrer à avaliação através dos pares. Pode ser vantajoso, porém, é preciso acautelar na aplicação desta abordagem. Grupos unidos podem evitar más avaliações, e grupos competitivos podem prejudicar o avaliado, o que em ambos os casos, distorcem o objetivo da avaliação. Autoavaliação: neste método, o colaborador é quem avalia o seu próprio desempenho, permitindo-lhe ter maior consciência do que fez e que poderia melhorar, para responder as necessidades, desafios e objetivos da organização. Avaliação 360°: composta pelo conjunto de diversos avaliadores, desde o gestor, pares, subordinados, clientes e até mesmo o próprio avaliado, a avaliação 360° possibilita que o colaborador seja avaliado por diversas perspectivas. São levantados pontos fortes e pontos para se desenvolver, e transmitidos para o avaliado através de sessões de *feedback*. Tais pontos são discutidos em conjunto, o que permite uma maior compreensão dos comportamentos, além de criar planos de melhoria.

Existe uma infinidade de formas e possibilidades destes métodos serem utilizados e adaptados conforme a necessidade de cada instituição. Contudo, é importante ressaltar que a escolha adequada do(s) método(s), para cada realidade e objetivo, influencia diretamente no resultado do processo de avaliação. As avaliações focadas apenas em resultados não esclarecem quais foram os fatores que influenciaram os resultados abaixo do esperado, o que dificulta no levantamento de medidas corretivas.

O mesmo ocorre em avaliações focadas apenas no comportamento, já que o avaliado poderá sobrevalorizar apenas o que é pontuado na avaliação. Há necessidade de utilização conjunta de resultados e de critérios de avaliação comportamental e de processo permitindo obter uma visão mais completa da globalidade da função e das suas diferentes tarefas, responsabilidade e desempenho, no sentido de tornar o processo mais relevante, sensível, fiável e aceitável.

A avaliação de desempenho envolve observar, julgar e intervir, que não é tarefa fácil e como qualquer processo humano, pode conter limitações e inexatidões, derivados dos procedimentos adotados, dos instrumentos utilizados, para além de erros que podem ser cometidos por avaliadores e instituições. Neste aspeto, Serrano (2010) alerta para os riscos que podem surgir da avaliação. Se a avaliação não for bem empregada, seu grau de subjetividade pode distorcer seu objetivo, causando desconfiança, sentimento de injustiça e incorreções. Por isso, como forma de aproximar a avaliação, à justiça, à ética, há que pensá-la numa perspectiva sustentável e inovadora. Mudar a forma de se fazer a avaliação de desempenho no sentido de uma maior valorização do colaborador e da organização em si.

De acordo com o objeto de estudo da tese de doutoramento em construção, a educação constitui um dos pilares fundamentais para se incrementar a sustentabilidade e inovação no processo de avaliação de desempenho dos seus colaboradores, sobretudo, dos professores. A avaliação de desempenho docente deve trazer ganhos para o professor, qual colaborador, para os alunos, para os gestores, para a instituição, para a educação, em termos de qualidade. Dessa forma contribuirá para atingir os Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS), sobretudo o ODS 4, educação de qualidade. Por isso, é fundamental de acordo com este objetivo implementar uma avaliação de desempenho do professor sustentável e inovadora.

2.3. Avaliação de desempenho de professor no contexto educativo Cabo-verdiano

Para se falar da avaliação de desempenho do professor em Cabo Verde, é fundamental traçar aspetos históricos educativos que levaram a sua implementação. Pode-se dizer que a educação em Cabo Verde está associada há dois períodos distintos da sua história. O período colonial e o período pós-

independência. No período colonial, a educação esteve inicialmente integrada ao processo de dominação colonial. Neste período, em Cabo Verde predominavam e conviviam dois sistemas de ensino: i) o sistema religioso/missionário que funcionava nos meios rurais e cujo alvo era à população mais pobre; ii), o sistema oficial/formal com maior abrangência nos centros urbanos e destinado à elite política, económica e social (Vieira, 2012).

Mas a independência de Cabo Verde, em 1975, marcou o início de uma nova era para educação em Cabo Verde. Um período em que a política educativa do Governo de Cabo Verde teria de definir novos rumos para fazer face às exigências de um país independente, proporcionando aos cidadãos conhecimentos, qualificações e valores sociais, culturais, integrando a sua identidade nacional. A independência de Cabo Verde significaria a rutura com a estrutura social herdada do colonialismo português. A política educativa seria nesse sentido, aliás o PAIGC¹, considerou a educação a chave disso e em 1977, no seu 3º Congresso referenciou-a como motora do desenvolvimento do país (Moura, 2016).

A partir desta data, foram introduzidas medidas e políticas educativas para alavancar a educação como motor de desenvolvimento. Associado a isso, a partir de 1979 impulsionou uma nova dinâmica de formação de professores tendo criado um modelo de formação pós-secundário, Curso Formação de Professores do Ensino Básico Complementar (CFPEBC), e do Curso de Formação de Professores do Ensino Secundário, no âmbito do ensino superior curto Escola de Formação de Professores do Ensino Secundário (EFPES) (Furtado, 2008). O objetivo era preparar os professores para poderem formarem bem as crianças e os jovens cabo-verdianos.

Mesmo com a formação de professores, ainda persistiam desigualdades no acesso ao ensino, assimetrias regionais, questões relacionadas com a qualidade de ensino, entre outros constrangimentos ao sistema educativo cabo-verdiano. De forma a responder a esses desafios, iniciou-se a reforma educativa de 1987. Ao longo do período de implementação da reforma iniciada em 1987 foram alargadas e intensificadas medidas tendentes à criação de melhores condições para o funcionamento do sistema educativo. Essas medidas traduziram-se na intensificação de construções escolares, sobretudo de escolas secundárias em todos os concelhos do país, massificação de bolsas de estudo e da ação social escolar através de assistência às cantinas escolares, apoio pedagógico (Furtado, 2008; Moura, 2009; Moura, 2016).

Para complementar essas medidas implementou-se a lei de Base do Sistema Educativo 1990 (lei nº 103/III/90). A sua implementação agregou melhorias à Educação em Cabo Verde. Para Vieira (2012), de 1990 a 1996, o sistema educativo ficou marcado pela generalização do ensino básico integrado (EBI) e a reforma do ensino secundário geral e técnico. Mas com o tempo, sentiu-se a necessidade de rever e alterar a lei de Base do Sistema Educativo. Esta lei (lei nº 103/III/90 de 29 de dezembro) foi revista e alterada pela lei nº 113/V/1999 de 18 outubro introduzindo os normativos à regulamentação do ensino superior em Cabo Verde, alterado em 2010, pelo decreto-legislativo nº 2/2010. Oito anos mais tarde foi revisto e alterado pelo decreto-legislativo nº13/2018 de 7 dezembro.

Pode-se dizer que estes contextos de reformas educacionais tinham como foco a busca da qualidade educativa e garantia da responsabilidade e eficácia dos professores, quais educadores.

A própria avaliação de desempenho dos professores em Cabo Verde vigente é assegurada por um modelo de avaliação, com um conjunto de indicadores considerados mensuráveis, anexo na Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE) e no Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho. Neste modelo, o professor é avaliado de acordo com um conjunto atividades desenvolvidas na sala de aula, na escola, individualmente ou em grupo, seja no plano da Educação ou do Ensino, prestação de serviços à comunidade, qualificações profissionais e pedagógicas.

Paralelamente a isso, o Decreto Regulamentar nº 10/2000 de 4 de setembro – BO nº 27, I série, regula o processo de avaliação de desempenho do professor em Cabo Verde. No seu artigo 3º

¹ PAIGC – Partido Africano da Independência de Guiné e Cabo Verde. Em 1980, com o fim da Unidade Guiné e Cabo Verde pelo golpe de estado na Guiné-Bissau, tornou-se Partido Africano de Independência de Cabo Verde (PAICV).

(Obrigatoriedade da avaliação), esclarece que a Avaliação de Desempenho é obrigatória para todos os docentes, seja qual for o vínculo funcional destes, obrigatória para efeitos de promoção e progressão na carreira e, ainda, para a revalidação da nomeação dos docentes contratados.

Também, o Estatuto do Pessoal Docente de 2016, consagra algumas opções básicas em matéria de Avaliação de Desempenho nos artigos 37 a 39, relacionadas aos objetivos, efeitos e incidência. Ultimamente, o governo submeteu o Parlamento Cabo-verdiano, o Plano de Carreiras, Funções e Remunerações (PCFR), que em princípio substituirá o Estatuto do Pessoal Docente. Na proposta do PCFR contempla, entre outras matérias, a questão de avaliação de desempenho do professor.

Perante o exposto pode-se dizer que a avaliação de desempenho do professor é um processo vinculativo e obrigatório nos termos da lei Caboverdiana. O modelo de avaliação tem sido alvo de contestação e de questionamento por parte da classe docente, por isso seria fundamental uma nova abordagem e mudança neste processo.

2.4. Avaliação de desempenho do professor sustentável e inovadora

A segunda metade do século XVIII marca o início da profissão docente tal como a conhecemos e concebemos hoje, mas foi no século XIX que foram criadas as instituições de formação para professores (Afonso, 2016). “Mas ao concluir a sua formação inicial, o docente está a montante de ser considerado um profissional”, ou seja, o desenvolvimento profissional do professor dependerá da sua vida pessoal e profissional, bem como das políticas e dos contextos escolares nos quais realiza a sua atividade docente, onde vai adquirindo experiência e melhorando a sua prestação e atuação (Duarte, 2015, p. 46).

Pode-se dizer que o desenvolvimento profissional docente incorpora para além dos processos formais de formação contínua, também todas as aprendizagens realizadas, como pessoa e como profissional. Mas este desenvolvimento pode passar por uma constante reflexão e melhoria da sua prática docente, trazendo benefícios para si, para os alunos e para o desenvolvimento organizacional da escola.

Diante deste contexto, entende-se que a avaliação de desempenho pode contribuir para um considerável reforço à reflexão sobre as práticas educativas, servindo de alavanca para que o docente melhore e conseqüentemente se desenvolva integralmente, sempre na busca da evolução institucional.

Embora existam opiniões divergentes sobre a avaliação de desempenho e os procedimentos adotados, muitos a consideram uma obrigação, e não uma aliada. Duarte (2015, p. 10), concernente a prática de avaliação de desempenho docente refere que muitos professores consideram-na “um constrangimento e uma obrigação imposta pela tutela”.

Por isso, emerge a necessidade de se promover mudanças de paradigma, no sentido de se fomentar uma cultura avaliativa que seja cada vez mais compreendida como condição favorável para a formação integral do professor, dos alunos, da comunidade educativa e do sistema educativo, pautando para a crescente qualidade educativa e a sua sustentabilidade.

Conforme Duarte (2015), o objetivo da avaliação de desempenho é conciliar a prestação de contas com a função formativa:

[...] a maior parte dos países procura desenvolver sistemas de avaliação docente que se orientem para o desenvolvimento profissional e a melhoria das práticas e, simultaneamente, para o controlo da atividade, a prestação de contas e a gestão da carreira, tentando conciliar a função formativa da avaliação com a sua função de prestação de contas (Duarte, 2015, p. 43).

Neste sentido, justifica a criação e implementação de um sistema de avaliação imparcial, profundo e sustentável que contribua não apenas para o desenvolvimento profissional dos professores, mas principalmente para a melhoria dos programas, dos processos de ensino-aprendizagem dos alunos e da escola.

A profissão docente possui as próprias especificidades, assim como qualquer profissão, mas para o exercício da docência é preciso, sobretudo, de dois tipos de qualificações: i) científico ou académico

fundamental para o ensino e aprendizagem dos alunos, e ii) pedagógico que implica o domínio da metodologia e técnica para o exercício da atividade (Varela, 2008).

Nessa dimensão, acredita-se que a avaliação de desempenho oportuniza uma constante ação/reflexão/ação do professor para com a sua prática, assim proporcionando que a avaliação de desempenho contribua para fornecer mecanismos capazes de favorecer a sua própria capacidade de analisar, meditar e melhorar as suas ações profissionais.

Conforme Duarte (2015), o trabalho do avaliador é extremamente árduo, exigente e profundo, mas a preparação dos avaliados é fundamental para que o processo possa ser desenvolvido de melhor forma, caso contrário, isto pode complicar-se “quando não existe uma cultura de avaliação anteriormente estabelecida” (Duarte, 2015, p. 1).

Somente a implementação do sistema de avaliação de desempenho não é suficiente, conforme constatado é preciso levar em conta diversos cenários e atores. Para Shiroma e Schneider (2012) é necessário mudar o discurso e a prática em relação a avaliação de desempenho docente.

Por isso é importante que todos os protagonistas da escola sejam sensibilizados com a finalidade de se conscientizarem sobre a expressividade da avaliação de desempenho para o desenvolvimento do professor e da instituição. Mas é fundamental que possam participar da construção do instrumento para avaliação do desempenho do professor. Um instrumento moderno, inovador, sustentável que vai de encontro com as aspirações da classe docente.

A alternativa pode passar por implementar uma avaliação que transcende 360°. A avaliação 360°, procura reunir em um único processo vários tipos de avaliação. Conforme Evangelista e Rosa (2023) esta avaliação tem por finalidade tornar o processo mais completo, as informações obtidas vêm de várias fontes, internos e externos, inclusive nessa direção entende-se que inicialmente deve ser realizada uma autoavaliação para depois ser triangulada com as demais avaliações.

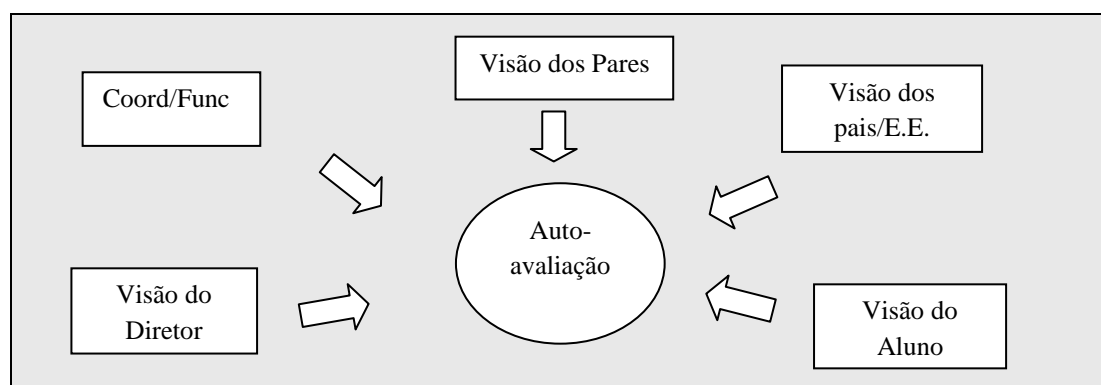
Para Chiavenato (2014) esta ferramenta é rica no sentido de produzir diferentes informações vindas de todos os lados permitindo assim assegurar adaptabilidade e ajustamento do colaborador às várias demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho ou de seus parceiros.

Mas também, conforme Marujo et al. (2022), o próprio colaborador faz a sua própria avaliação através de um questionário específico, que vai no sentido de descrever os comportamentos e competências considerados essenciais pela instituição, a fim de facilitar o alcance de seus objetivos estratégico e redimensionar sua visão sobre os conhecimentos gerais.

No entanto, o resultado final da Avaliação 360° deverá apresentar as informações necessárias, mas não suficientes, para a identificação de oportunidades de melhoria no desempenho do colaborador oferecendo dados para a elaboração de um plano de ação em relação as melhorias individuais, sociais, profissionais e, também, da instituição. Mas o funcionário terá acesso ao resultado da avaliação, sem saber quem o avaliou. Os resultados da avaliação são mantidos em sigilo e tem caráter confidencial. É uma importante ferramenta de gestão estratégica de pessoas, utilizando para o desenvolvimento das competências do colaborador.

Na educação, como forma de inovar e trazer a sustentabilidade, a avaliação de desempenho para além dos 360°, pode ser uma solução.

Figura 1. Proposta de avaliação de desempenho 360° na educação



Fonte: Os autores (2024)

Este formato, de avaliação a 360°, proposto apresenta contribuições de diversas fontes: dos pares, colegas professores, coordenadores, funcionários, dos pais/encarregados da educação, do Diretor, até se chegar a avaliação final do professor/colaborador. Onde irá associar-se a cada avaliação diferentes ponderações.

Conforme Coelho (2019, p. 27), “a utilização de ponderações é uma prática que permite contextualizar e distinguir cada avaliação de acordo com a sua importância, fazendo com que esta seja mais eficaz”.

Ao se propor uma avaliação deste tipo, para além dos 360 ° para a educação secundária pública da ilha de São Vicente, Cabo Verde, se pretende romper com a tradicional forma de avaliar o desempenho do professor vigente, com incidência sobre atividades letiva e não letiva, tendo em conta suas qualificações profissionais e científicas. Também introduzir além desses, elementos de qualidade educativa e de sustentabilidade, bem como, alterar a competência para se avaliar os docentes (art. 4 e 14 do Decreto Regulamentar nº 10/2000 de 4 setembro – Boletim Oficial nº 27, I Série). Pensa-se que através da avaliação contínua e sistemática, como uso de ferramentas modernas e sustentáveis, facilitará o processo ação-reflexão do professor.

3. Metodologia

O objetivo geral desta pesquisa em curso na elaboração da tese de doutoramento é: apresentar a avaliação de desempenho sustentável como aliada importante para o desenvolvimento contínuo dos gestores, professores, do ensino secundário e do sistema educacional cabo-verdiano e, principalmente, à educação. Para alcançar este objetivo, ao longo da produção da tese serão desenvolvidas ações concretas e nesta primeira fase, vai no sentido de: (i) conhecer o processo de avaliação de desempenho do professor do ensino secundário à luz do quadro normativo e Estatuto da Carreira do Pessoal Docente cabo-verdianos; (ii) saber o perfil dos avaliadores de desempenho dos professores do ensino secundário; (iii) conhecer os procedimentos utilizados na avaliação de desempenho nas perspectivas dos avaliados e avaliadores, para se passar para a proposta alternativa de avaliação sustentável e inovadora que transcende os 360°.

Com este artigo e por forma a encontrar uma maior compreensão desta temática, recorreu-se a fontes bibliográficas, documentais, primárias e secundárias. Também, deseja-se a criação de instrumentos personalizados, sustentáveis inovadores capazes de empreender procedimentos possíveis de favorecer a avaliação de desempenho do professor. O objetivo é torná-la orgânica e dinamizadora de todo processo formativo e institucional, sempre na busca de resultados que possam trazer benefícios para o professor, para a instituição, para o mercado e para as sociedades local e global.

Esta construção passará por desenvolver um questionário único aplicável aos professores, diretores e alunos, seguido do seu tratamento com auxílio da técnica de sinopse e de análise de conteúdo,

com o objetivo de agregar valores na introdução de uma ferramenta de avaliação diferente, inovadora e sustentável (Guerra, 2014; Bardin, 2016).

Esta pesquisa de carácter exploratória-descritiva com Grupo Focal constituído por cinco professores de uma escola secundária, embora mais professores foram convidados, mas não apareceram para o encontro, visa aprofundar e apropriar mais sobre o objeto de estudo da tese. Estes professores foram escolhidos com base na sua experiência profissional, mais de 15 anos, disponibilidade e desejo de participar no estudo. Os dados foram produzidos em outubro de 2024 de forma online, presencial, aproveitando as tecnologias atuais. As datas e os horários do encontro foram previamente acordados com os participantes. Ao serem recebidos, o Grupo Focal obteve todos os esclarecimentos acerca do estudo e dos aspectos éticos e realizaram o consentimento para a sua participação. O encontro com duração aproximada de 90 minutos, foi conduzido por um moderador (autor principal do estudo), com a presença do orientador da tese (apenas como assistente) que estimulava a reflexão do grupo a partir de questões norteadoras relacionadas ao objeto de estudo. Em relação a este método, Vergara (2005) argumenta que

Grupo de foco (*focusgroup*) é um método de coleta de dados que consiste na realização de entrevistas em grupo, conduzidas por um moderador. Tem como objetivo discussão de um tópico específico (Vergara, 2005, p. 111)

De origem anglo-saxónica, a técnica de grupo focal foi introduzida no final da década de 1940. Tem sido utilizada nas pesquisas sociais e outras, com vantagens associadas ao seu emprego e possibilidade de obtenção de dados válidos e confiáveis em curto espaço de tempo. Nos grupos focais discute-se um conjunto de tópicos pré-definidos, em que o moderador orienta a sessão. Cada um dos grupos é composto por quatro a quinze participantes, de um universo populacional bem definidos, e as transcrições da discussão grupal servem como informação para uma análise qualitativa (Santos, 2017). Para Trad (2009), o tamanho ótimo para um grupo focal é aquele que permita a participação efetiva dos participantes e a discussão adequada dos temas propostos.

Segundo Gil (2002, p. 41), “estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema”, mas também aprimorar ideias, fazer descobertas, redimensionar a pesquisa e compreender a temática em estudo. Foi neste sentido optou por escolher um Grupo Focal, com base numa conversa/entrevista com um roteiro pré-definido para que junto dos professores que estão no terreno, saber se há uma cultura de avaliação na educação, bem como, levantar os desafios encontrados na avaliação de desempenho para se poder clarificar bem o objeto de estudo desta tese, em construção. Embora com algumas limitações na identificação dos nexos causais e correlacionais e em fazer generalizações para a população investigada, esta metodologia mostrou-se útil para a compreensão e redimensionamento do objeto de estudo. Em complementaridade optou-se por usar uma base teórica robusta sobre a avaliação de desempenho do professor sustentável.

A análise do conjunto de informações deu-se por meio da análise de conteúdo da temática, em três fases: pré-análise; exploração do material e tratamento dos dados e interpretação (Bardin, 2016; Guerra, 2014). Tratando-se de um Grupo Focal, onde havia comunicações em relação ao roteiro pré-definido, segundo a moderação desenvolvida, optou-se por usar a análise de conteúdo. Em relação a essa técnica, Bardin (2016) descreve os objetivos como:

Um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitem a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (Bardin, 2016, p. 46).

A técnica de análise de conteúdo destina-se a classificar e categorizar qualquer tipo de conteúdo, reduzindo suas características a elementos-chave, de modo que sejam comparáveis a uma série de outros elementos (Valle& Ferreira, 2023).

Sendo assim, agrupou os dados em três categorias temáticas: i) cultura avaliativa; ii) avaliação de desempenho sustentável e inovadora dos professores do ensino secundário público, e iii) desafios a

implementação de um sistema de avaliação sustentável no contexto educacional cabo-verdiano. Os participantes foram identificados pela letra “P” (Professor), respectivamente, seguida de um numeral específico para cada participante.

4. Resultados e Discussão

O contexto empírico da pesquisa versa sobre a educação pública de Cabo Verde, especialmente, na Ilha de São Vicente – Cabo Verde e suas escolas de educação secundária e respectivos profissionais.

Participaram 5 profissionais e todos são professores são do sexo masculino, com idade entre 39 a 58 anos e todos com o grau acadêmico de licenciatura. Dentre os cinco, um exerce função de diretor de uma escola secundária, embora seja professor de carreira, e os demais são professores do ensino secundário público de áreas diversificadas. O tempo de trabalho na atividade de ensino variou entre 17 e 20 anos de experiência.

4.1. Cultura avaliativa

Os professores destacaram um conjunto de aspectos durante a conversa que demonstra que existe uma cultura avaliativa na educação. Segundo as informações apreendidas durante a interação com o Grupo Focal, todos os professores participam da avaliação de desempenho e consideram-na importante para a instituição, para o professor e para a educação e apontaram que:

“[...] ajuda a compreender melhor os pontos fortes e os meus pontos negativos para que possam auxiliar na ultrapassagem das possíveis lacunas (P3)”, e “[...] faz saber de antemão o que vai ser avaliado, tende a melhorar o seu performance. Entretanto, mesmo que tiver uma lacuna no meu desempenho, e consequentemente uma avaliação que não vai ao encontro com as minhas expectativas, faz com que dê mais de mim para que as avaliações seguintes sejam melhores (P2)”.

Além disso, os professores concordaram que a avaliação de desempenho é necessária, embora seja um processo difícil, muitas vezes, injusto, sobretudo quando existem escolas com mais de 100 professores para se avaliar. Contudo, enfatizaram a necessidade de:

“[...] *feedback* por parte do avaliador; orientar o professor no seu desempenho (P5)”, e “[...] não focar só nos resultados e sim nos processos (P4)”.

Neste estudo, houve o reconhecimento por parte dos professores da importância da avaliação de desempenho, mas que precisa ser alterada e com vantagens para os professores, para a instituição e para a educação. Segundo Martínez (2023) a avaliação de desempenho representa uma avaliação sistemática do trabalho de cada indivíduo no compromisso que tem com uma instituição no presente e no futuro. Na educação, pensa-se que a avaliação de desempenho do professor deve buscar motivar ou conceituar o valor, a excelência e as peculiaridades do professor, como indivíduo. Neste aspecto, a fomentação de uma cultura avaliativa, com implementação de instrumentos modernos, inovadores de avaliação de desempenho é fundamental para o professor compreender a harmonia da sua ocupação com a verificação de suas funções nas atividades executadas. Quando acontece desta forma, isto facilita a organização no sentido que amplia a agilidade para tomar decisões informadas e a capacidade de adaptar-se a situações dinâmicas e complexas, além de aproximar mais o professor, a educação e demais atores sociais.

Para Jardimino et al. (2021) isto constitui um desafio instaurar um instrumento de avaliação de desempenho do professor que não somente verifica a qualidade do ensino dos professores, mas que seja capaz de aprimorar o seu trabalho, identificando de forma ampla e contextualizada os problemas que merecem atenção e correção. De acordo, com os participantes do Grupo Focal, é preciso implementar uma nova forma de avaliar o professor, com a necessidade de integrar a condição da mesma a sustentabilidade e inovação.

4.2. Avaliação de desempenho sustentável e inovadora dos professores do ensino secundário público

Conforme o Grupo Focal e relatos dos professores participantes, diversos aspectos da avaliação de desempenho, em vigor, acabam por trazer injustiça, insatisfação da classe e desmotivação, assim sendo os professores externaram as seguintes questões:

“[...] parâmetros contidos no formulário e a periodicidade que é realizado (P1)”;

“[...] incoerente e um tanto injusto (P3)”;

“[...] precisa adequar a nossa realidade tendo em conta que já vem sendo usado a alguns anos (P4)”, e

“[...] hoje em dia, não se vê muitas vantagens, já contribui para progressões e promoções do professor, agora não (P5)”.

Embora, a lei cabo-verdiana prevê a figura do avaliador, bem com os procedimentos de como fazer a avaliação de desempenho do professor, segundo exposição dos professores no Grupo Focal, ela precisa ser alterada para atingir o objetivo maior que é a qualidade educativa.

Sobre a avaliação de desempenho do professor diferente, inovadora, sustentável que transcende os 360º, que agrega contribuições de vários interlocutores, desde pais/encarregados de educação, alunos, professores, diretores, durante a conversa, a maioria dos professores concordou que é necessário a implementação e incrementação no sistema de ensino para:

“[...] a valorização do trabalho do professor e contribuir para o desenvolvimento profissional (P1)”;

“[...] acho muito pertinente, uma vez que a avaliação seria mais realista e justa (P2)”;

“[...] por forma que todas as partes do sistema acreditassem nos processos de ensino-aprendizagem e sentirem-se valorizados (P3)”;

“[...] porque incentivaria o professor a dedicar mais a sua profissão (P4)”, e

“[...] por forma que o professor sinta cada vez mais parte do sistema e estar engajado (P5)”.

Os dados apresentados revelaram que existe uma cultura avaliativa, mas que há também necessidade de mudar a forma de se avaliar o professor do ensino secundário, introduzindo instrumentos inovadores, sustentáveis.

Sem margem de dúvidas, a avaliação do desempenho é um instrumento valioso para a gestão de Recursos Humanos, para a instituição e para o colaborador. Para Marujo (2022), a avaliação de desempenho constitui-se um importante instrumento para a evolução contínua dos colaboradores e sobretudo das instituições. Também Chiavenato (2014), considera a avaliação de desempenho fundamental às organizações, contudo demonstra que existem desafios na avaliação de desempenho do colaborador.

Nessa dimensão, pensa-se que de forma a vencer alguns desafios será necessário melhorar dentro da instituição uma cultura avaliativa, onde se compreenda que a avaliação de desempenho se converte em fator fundamental para o empreendimento das competências necessárias para redimensionar, constantemente, a performance dos colaboradores e das instituições a fim de atender responsivamente às intensas demandas locais e global.

Para tanto, ao apresentar a avaliação do desempenho sustentável como aliada importante para o desenvolvimento contínuo dos gestores, professores e do ensino secundário do sistema educacional cabo-verdiano, propõe-se trazer à tona a expressividade da compreensão da avaliação. Sim, uma avaliação como aliada essencial para o desenvolvimento contínuo do professor, trazendo valores sustentáveis à instituição onde ele está inserido, e conseqüente qualidade educativa e cultural.

Neste caso, a avaliação passa-se a ser vista numa perspectiva humana, social e profissional, com sinergias inovadoras e com olhares diferentes, sustentável ao sistema educativo cabo-verdiano.

Então, hipoteticamente espera-se com este estudo trazer uma maior sensibilização com objetivo de conscientização dos professores (comunidade escolar/protagonistas) sobre a relevância da avaliação como condicionante fundamental para o desenvolvimento contínuo do professor e da instituição. Pretende trazer para a discussão com profundidade o funcionalismo público e a educação em Cabo Verde, bem como a prática atual de avaliação de desempenho do professor. Também numa fase prática

da tese, propor um instrumento inovador e sustentável de avaliação com resultados para a melhoria da cultura avaliativa na educação, valorização do professor nas suas diferentes vertentes: humano, social, profissional, obter contributos dos alunos, pais/encarregados de educação, e demais agentes sociais; assim, contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino e da educação.

4.3. Desafios a implementação de um sistema de avaliação sustentável no contexto educacional cabo-verdiano

Avaliação de desempenho é uma temática complexa e com questionamentos diversos a sua implementação e nos procedimentos adotados. Diversos estudos apontam que a avaliação pode apresentar, uma carga subjetiva, decorrente da componente emocional. Quando é assim, representa ameaça a qualidade da avaliação desenvolvida. Outra ameaça, é quando a avaliação de desempenho está desligada da cultura predominante da organização. Neste caso, os objetivos individuais de desempenho não coincidem com os objetivos globais da organização (Simões, 2023).

Em Cabo Verde, a partir da realização da interação com o Grupo Focal, o modelo de avaliação tem sido alvo de contestação e de questionamento por parte da classe docente. Este modelo é vinculativo e obrigatório, segundo o Decreto Regulamentar nº 10/2000 de 4 de setembro – BO nº 27, I série. Contudo consideram-no desatualizado e carecendo de mudança. Para o Grupo Focal, na voz do P5, “o modelo está desatualizado e não vai de encontro aos desafios educativos atuais”.

Outra questão diz respeito ao papel a desempenhar pelo supervisor/avaliador, protagonista sobre quem recai a responsabilidade de analisar, conhecer e ajuizar o desempenho do professor. Segundo reflexão durante o Grupo Focal, o avaliador carece de formação e competências e perfil adequado para exercer tal função e evitar erros quando faz a avaliação de desempenho do professor. Para P2, isto é “injusto e desmotivante quando o valor atribuído na avaliação não corresponde ao esforço do professor”. Em relação a isso, os estudos de Mediotte (2017) apontam para as consequências deste procedimentos causando o insucesso da avaliação. Esse insucesso está relacionado com as metodologias com alto índice de subjetividade, julgamento indevido dos avaliadores e da política organizacional. Além, disso outros desafios se colocam a avaliação de desempenho em Cabo Verde como: a periodicidade como é feito o processo, a falta de feedback da avaliação, o acompanhamento e a face pós-avaliação (Grupo Focal, 2024).

5. Considerações Finais

Quando existe uma cultura avaliativa dentro da instituição, aliada e favorável à melhoria do colaborador, os benefícios são enormes. Isto exige uma caminhada, que passa por um esclarecimento dos objetivos individuais estabelecidos para a função do colaborador e os objetivos institucionais, assim como um acompanhamento contínuo no seu desempenho (Sotomayor et. al, 2014). Em Cabo Verde, conforme o estudo existe uma cultura avaliativa, mas ela é vinculativa e obrigatória nos termos da lei. Duarte (2015) demonstra os constrangimentos desta forma avaliação, quando se quer apenas cumprir uma obrigação legal, sem a cultura da avaliação e preparo dos avaliadores para desempenharem esta função.

É preciso romper com as práticas tradicionais de avaliar o desempenho, por introduzir uma avaliação de desempenho sustentável e inovadora, com mecanismos personalizados, modernos de medir a performance continuamente do colaborador. Quando assim for, estará buscando contribuir para a evolução do desempenho do colaborador e da instituição, em si.

Portanto, adotar à educação, sobretudo o ensino secundário da Ilha de São Vicente - Cabo Verde, de um instrumento de avaliação moderno que transcendente 360°, está-se a pensar no contributo, bem como nos benefícios que trará aos professores, onde ele faz a sua própria autoavaliação, os alunos, pais/encarregados de educação, a educação e ao sistema educativo.

Enfim, acredita-se estar a promover ações estratégicas para o empreendimento de uma necessária cultura avaliativa capaz de favorecer o desenvolvimento humano integral, contribuir para que as instituições se tornem aprendentes em prol de sociedades mais justas, mais dignas e melhores para tudo e para todos.

6. Referências Bibliográficas

AFONSO, R. M. C. **Avaliação de desempenho docente vista por professores: realidades, expectativas, desafios e oportunidades.** 2024. Tese (Doutoramento em Ciências de Educação). Universidade Évora, 2024. Disponível em: <<https://www.rdp.cuevora.pt/bitstream/10174/18561/1/Doutoramento%20-%20Renata%20Afonso.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo, SP: Edições 70, 2016.

BAPTISTA, I. **Ética, Deontologia e avaliação de desempenho docente.** Caderno do CCAP-3, 2011. Disponível em: <<https://edufor.pt/edufor1/doc/Caderno-CCAP-3-ADD-Etica.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2024.

CABO VERDE. Decreto Regulamentar nº 10/2000, de 4 setembro de 2000 – BO nº 27, I Série. **Avaliação do Pessoal Docente**, 2000.

CABO VERDE. Presidência da República. **Lei de Base do Sistema Educativo.** Decreto-legislativo n.º 13/2018 de 7 de dez., 2018.

CABO VERDE. SINDEP. **Estatuto de Carreira do Pessoal Docente.** Praia, 2016.

CHAI, C. et al. **Avaliação de desempenho: uma ferramenta para a gestão de pessoas**, 2018.

Disponível em :

<https://www.researchgate.net/publication/331076544_Avaliacao_de_Desempenho_Uma_Ferramenta_para_a_Gestao_de_Pessoas>. Acesso em: 20 abril 2024.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos.** 4ª ed. Manole, 2014. Disponível em: <<https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>>. Acesso em: 20 de abr. 2024.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COELHO, J.P.A. **Implementação de um modelo de avaliação de desempenho 360º dos colaboradores numa empresa de consultoria e Outsourcing de Tecnologia Informática.** 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão). ISCTE BUSINESS SCHOOL: Instituto Universitário de Lisboa, 2019. Disponível em:

<https://repositorio.iscteuiul.pt/bitstream/10071/19393/4/master_joao_almeida_coelho.pdf>. Acesso em: 08 jul. 2024.

CUNHA, M. R. **Manual de comportamento organizacional e gestão.** Lisboa: RH Editora, 2007.

DICIONÁRIO PRÁTICO ILUSTRADO. Lello Editores, 1997.

DUARTE, A. M. C. **Avaliação de desempenho docente e seus atores**, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/4592>>. Acesso em: 06 de abr. 2024.

EVANGELISTA, B. L. ; ROSA, J. S. **Proposta de avaliação de desempenho: um estudo de caso em uma empresa de transportes na Amazônia.** In ANAIS IV Congresso Virtual Brasileiro de Recursos Humanos Sustentáveis e III *International Virtual Congresson Sustainable Human Resources*: Sociedade de Conhecimento e inteligência artificial: Desafio para uma gestão de RH Sustentável e Inovadora, 2023. Disponível em: <<https://cvbrhs.com/>>. Acesso em: 06 de fev. 2024.

FURTADO, J. P. M. **Evolução da educação em Cabo Verde antes e depois da independência**. 2008. Trabalho Científico (Bacharelato em Supervisão e Orientação Pedagógica). Instituto Superior da Educação: Cabo Verde, 2008.

GALDINO, M. et al. **Olhares convergentes sobre o papel da avaliação na Gestão dos Recursos Humanos**. In MARUJO (org). Recursos Humanos Sustentáveis: temas transversais. Faculdade GESGRANRIO, 2ª edição Revisada, pp.46-79, 2022.

GIL, C. A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GUERRA, C. I. **Pesquisa Qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso**. Princípia Editora, Lda, 2006.

JARDILINO, J. B. L. **Avaliação de desempenho docente: culpar, punir ou desenvolver profissionalmente**. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.29, n.111, p. 318-337, abr./jun. 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0104-40362021002902701>>. Acesso em: 11 nov. 2024.

MARTÍNES et al. **Normas padronizadas e avaliação de desempenho docente nas escolas rurais**. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, Araraquara, V.18, n.00, p. 023165, 2023. Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/18856>>. Acesso em; 11 nov. 2024

MARUJO, M. P. et al. Avaliação de desempenho. In MARUJO (org). **Recursos Humanos: Carreiras e remunerações**. 4ª Edição revisada, atualizada e ampliada. Brasil: Faculdade GESGRANRIO, pp.253-279, 2022.

MOURA, A. F. **O sistema educativo cabo-verdiano nas suas coordenadas sócio-históricas**. Revista Brasileira, História da Educação, Maringá -PR, v. 16, n.1 (40) p. 79 -109 jan/abr. 2016. Revista Brasileira, História da Educação, Maringá -PR, v. 16, n.1 (40) p. 79 -109 jan/abr. 2016. Disponível em:<<http://dx.doi.org/10.4025/rbhe.v16i1.642>>. Acesso em 28 abril 2024.

PALMA, P. J.; LOPES, M. P. ; BANCALEIRO, J. A. **Gestão e liderança de talentos: para sair da crise**. 2ª Edição. Brasil: Editora RH, 2011.

SANTOS, C. **Grupos Focais: uma reflexão metodológica**, 2017. Disponível em: <https://cies.iscte.pt/np4/?newsId=1258&fileName=CIES_WP211_Cristina_Santos.pdf> . Acesso em: 11 de nov. 2024.

SERRANO, O. M.E. SERRANO, O. M.E. **Avaliação de desempenho dos trabalhadores da Administração Pública: o caso do Instituto Politécnico de Portalegre (IPP)**. 2010. Dissertação (Mestrado em Gestão, especialização no Setor Público e Administrativo). ISCTE BUSINESS SCHOOL: Universidade Évora, 2010. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10174/14221>>. Acesso em 24 jun. 2024.

SHIROMA E. ; SCHEINDER, M. C. E. ; SCHEINDER, M. C. E. ; SCHEINDER, M. C. E. **Avaliação de desempenho docente: contradições da política “para poucos” na era do “para todos”**. Revista Inter-Ação, Goiânia, V.38, nº 1, p.89-107, jan/abr, 2013, DOI: 10.5216/ia.v38i1.25131. Disponível em:<<https://revistas.ufg.br/interacao/article/view/25131>>. Acesso em 06 abr. 2024.

SIMÕES M. L. C. **Principais desafios/limitações da avaliação de desempenho: um olhar sobre o SIADAP**, 2023. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/370464330_Principais_DesafiosLimitacoes_da_Avaliacao_d_e_Desempenho_Um_olhar_sobre_o_SIADAP_Main_ChallengesLimitations_of_Performance_Evaluation_A_Look_at_SIADAP> . Acesso em: 14 de nov. 2024.

TRAD, L. A. B. **Grupos Focais: Conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com uso de técnicas em pesquisas de saúde**, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0103-73312009000300013>>. Acesso em: 14 nov. 2024.

VALLE, P.R.; FERREIRA, J.L. **Análise de conteúdo na perspectiva de Bardin**: Contribuições e limitações para a pesquisa qualitativa em Educação. In *SciELO Preprints*, 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.7697>>. Acesso em: 11 de nov. 2024.

VARELA; B. **Fundamentos, normas e práxis da avaliação de desempenho docente em Cabo Verde**, 2024. Disponível em: <<https://excelenciaeducativa.blogs.sapo.cv/fundamentos-normas-e-praxis-da-36426>>. Acesso em: 06 de abr. 2024.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2005.

VIEIRA, A. M. Reformas Curriculares em Cabo Verde, 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/266051034_REFORMAS_CURRICULARES_EM_CABO_VERDE>. Acesso em: 24 de abr. 2024.

Recebido em: 06-12-2024

Aceito em: 09-12-2024

Endereço para correspondência:

Nome Nelson de Brito de Oliveira

email: nelsonoliveira.sv@gmail.com



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)