

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

Ângelo António André

Avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos no âmbito da Educação: o caso
do Complexo Escolar Alfa

Juiz de Fora

2026

Ângelo António André

**Avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos no âmbito da Educação: o caso
do Complexo Escolar Alfa**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira

Juiz de Fora

2026

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

André , Ângelo António .

Avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos no âmbito da educação: o caso do Complexo Escolar Alfa : O Caso do Complexo Escolar Alfa / Ângelo António André . -- 2026. 140 p. : il.

Orientador: Victor Cláudio Paradela Ferreira

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2026.

1. Avaliação de Desempenho . 2. Técnico-administrativos. 3. Complexo Escolar Alfa. I. Ferreira, Victor Cláudio Paradela , orient. II. Título.

Ângelo Antônio André

Avaliação de Desempenho dos Técnicos Administrativos no Âmbito da Educação: o Caso do Complexo Escolar Alfa

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública

Aprovada em 23 de Fevereiro de 2026.

BANCA EXAMINADORA

Prof. (a) Dr.(a). Victor Cláudio Paradela Ferreira - Orientador Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a). Lourival Batista de Oliveira Júnior
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a). Roberta Dalvo Pereira da Conceição
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Juiz de Fora, 12/02/2026.



Documento assinado eletronicamente por **Victor Claudio Paradela Ferreira, Chefe de Departamento**, em 27/02/2026, às 11:38, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Lourival Batista de Oliveira Junior, Professor(a)**, em 02/03/2026, às 10:42, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **ROBERTA DALVO PEREIRA DA CONCEICAO, Usuário Externo**, em 02/03/2026, às 18:04, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2875277** e o código CRC **07936F5B**.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus e Senhor: Pai, Filho e Espírito Santo, por me sustentar em todos os momentos. Por me possibilitar realizar esse sonho que tanto pedi, por me ensinar tanto e suprir todas as minhas necessidades.

Aos meus pais Antonio Juliano e Olga João, ambos de feliz memória, pois me inspiraram a viver o que sempre sonhei: continuar os estudos e buscar na Educação o caminho para a transformação.

A minha amada esposa, Cláudia Eulália da Conceição Elias André, por ter se casado comigo e por ter sempre me apoiado para a realização desse sonho de ser mestre. Por me incentivar e semear palavras de fé nos dias difíceis, sendo sempre o meu apoio emocional nos momentos mais desafiadores desses últimos anos.

Aos meus filhos, Ana, Abiel, Ariana e Ariela, que, mesmo sem entenderem direito, se mantiveram fortes nas despedidas, abrindo mão do papai por todos os recessos durante os períodos presenciais que se devia cumprir.

Aos meus irmãos, sobrinhos e familiares, que sempre acreditaram em meu potencial para realizar o mestrado em busca de caminhos novos para garantir a Educação de qualidade tão sonhada em Angola, e, conseqüentemente, gerar a transformação social. Obrigado por serem tão pacientes com as minhas ausências nos encontros familiares e inclusive nos momentos de dor e sofrimento que a nossa família viveu.

Aos meus amigos, companheiros de estrada da vida, por suportarem esperançosamente as minhas ausências nos nossos encontros de debates, confraternização, passeios. O meu muito obrigado por me apoiarem e sempre acreditarem que um dia esse sonho seria realizado, pois vós sabeis o quanto foi o meu desejo em ser mestre; e por suportarem as minhas ausências durante esses dois anos de muita batalha transoceânica.

À direção do Complexo Escolar Alfa, representada pelos Senhores Kiassungua Paulo André; Bernardo do Nascimento e a todos os membros de direção, por fazerem parte dessa história, desde os primeiros documentos assinados para formalizar o processo de candidatura, os procedimentos de viagem, como também a autorização e a realização da pesquisa.

Aos meus colegas e companheiros de viagens transoceânicas, nomeadamente, Andrade Sebastião; Domingos B. António; Domingos de Jesus; Dácia Pinto; Martinho Gabriel; Tomás; Rosa Coluna, sem esquecer Rosa Monalise (de feliz memória). Pelas constantes reuniões e orientações para juntos terminarmos essa aventura acadêmica, em busca de melhores caminhos e solução aos problemas educacionais em Angola.

A todos os colegas da grande turma de 2023, mesmo aqueles que não tiveram a oportunidade de me conhecer pelo nome, levo em meu coração cada rosto e sorriso. Obrigado por partilharem o mesmo sonho de ser mestre.

Obrigado extensivo à toda equipe do PPGP/CAEd. Aos ASAs, professores, palestrantes, assistentes acadêmicos. Obrigado, Débora, nossa “Mãe Brasileira”, por tudo que fez e tem feito a nossa equipe de Angola, desde à logística, os acompanhamentos constantes até as redes sociais.

À professora Adriana Ferreira, agradeço eternamente, por aceitar ser a minha ASA e ser sempre tão paciente e solícita, e por me fazer acreditar que tudo daria certo. Sua empatia e as valiosas contribuições foram fundamentais para a pesquisa.

Aos membros da banca examinadora, pela gentileza e disponibilidade em contribuir com minha pesquisa.

E, por fim, ao meu Orientador, professor Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira, pelas ponderações sensatas, pela partilha de conhecimento e, acima de tudo, por abraçar a pesquisa e abrir tantas oportunidades.

RESUMO

A presente pesquisa aborda a avaliação de desempenho profissional dos técnicos-administrativos que atuam no Complexo Escolar Alfa, de Angola. A escolha desta temática deve-se ao interesse em analisar como tem sido conduzido esse processo, com vistas à apresentação de sugestões para o seu aprimoramento. Em nossas práticas profissionais e na observação direta dos técnicos-administrativos, temos percebido manifestações de descontentamento com as notas e as classificações obtidas nas avaliações de desempenho. Diversos técnicos consideram haver um mau uso dos procedimentos para avaliar os seus desempenhos e indicam também que há disparidade na quantidade de avaliação anual em relação aos professores. Diante dessas constatações, adotamos a seguinte questão de pesquisa: que medidas podem ser adotadas para aprimorar os procedimentos de avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos no Complexo Escolar Alfa? Para responder à essa questão, delineamos o seguinte objetivo geral: analisar as medidas que podem ser adotadas para aprimorar os procedimentos de avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos no Complexo Escolar Alfa. Como objetivos intermediários, foram definidos: (a) descrever como são conduzidos os procedimentos usados na avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos; (b) analisar quais são os principais desafios vivenciados durante a realização dos procedimentos avaliativos; (c) propor um plano de ação educacional visando melhorias nos procedimentos enfocados. A metodologia da pesquisa foi de cunho qualitativo. Após a revisão de literatura, que forneceu a necessária base teórica, foi procedida uma análise dos documentos oficiais que regulam o processo avaliativo em tela. Em seguida, foram aplicados questionários e realizadas entrevistas com os técnicos-administrativos; o diretor; os subdiretores e os membros da Comissão de Avaliação, perfazendo um total de 22 participantes. Com base na análise do que foi levantado, foi formulada uma proposta para o aprimoramento do processo avaliativo investigado.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Técnicos-administrativos. Complexo Escolar Alfa.

ABSTRACT

This research addresses the performance evaluation of administrative technicians working at the Alfa School Complex in Angola. The choice of this topic stems from an interest in analyzing how this process has been conducted, with the aim of presenting suggestions for its improvement. In our professional practice and through direct observation of the administrative technicians, we have noticed expressions of dissatisfaction with the scores and ratings obtained in performance evaluations. Several technicians believe there is a misuse of procedures to assess their performance and also point out that there is a disparity in the number of annual evaluations compared to teachers. In light of these findings, the following research question was adopted: what measures can be taken to improve the performance evaluation procedures for administrative technicians at the Alfa School Complex? To answer this question, the following general objective was pursued: analyze the measures that can be adopted to improve the performance evaluation procedures of administrative technicians at the Alfa School Complex. As intermediate objectives, the following were defined: (a) describe how the procedures used in the performance evaluation of administrative technicians are conducted; (b) analyze the main challenges encountered during the implementation of the evaluation procedures; (c) propose an educational action plan aiming at improvements in the procedures focused on. The research was qualitative in nature. After a literature review, which provided the necessary theoretical basis, an analysis of the official documents regulating the evaluation process in question was carried out. Subsequently, questionnaires were administered and interviews were conducted with administrative technicians; the Director; the Deputy Directors; and members of the Evaluation Committee, totaling 22 participants. Based on the analysis of the findings, a proposal was formulated for the improvement of the evaluated assessment process.

Keywords: Performance evaluation. Administrative Technicians. Alpha School Complex text.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1- Princípios da Administração Pública.....	20
Quadro 2- Fins do Sistema de Educação e Ensino em Angola.....	24
Quadro 3 – Estrutura do Sistema de Educação e Ensino Implementada em 2016.....	26
Quadro 4- Objetivos da Avaliação de Desempenho.....	32
Quadro 5- Princípios da Avaliação de Desempenho.....	43
Quadro 6 - Características de cada modelo de avaliação de desempenho.....	50
Quadro 7 - Comparação de modelos de métodos de avaliação de desempenho	55
Quadro 8 - As 10 Competências essenciais para um educador (técnico-administrativo)	56
Gráfico 1 – Percepções sobre a forma de aplicação da avaliação de desempenho no Complexo Escolar Alfa	62
Gráfico 2 – Aplicação dos procedimentos avaliativos ajuda na criatividade	64
Gráfico 3 – Grau de satisfação com os procedimentos usados no processo avaliativo.....	67
Gráfico 4 – Sobre a frequência da realização da avaliação de desempenhos.....	69
Quadro 9 – Sobre os desafios vivenciados durante o processo avaliativo.....	70
Quadro 10 – Principais problemas identificados e ações propostas.....	97
Quadro 11 – Ferramenta 5W2H	99
Quadro 12 – Plano de Ação Educacional	100
Quadro 13 - Proposta de Ação 1	102
Quadro 14 – Proposta das temáticas a serem abordadas	104
Quadro 15 – Proposta de Ação 2	104
Quadro 16 – Proposta de Ação 3	106
Quadro 17 – Proposta de Ação 4	108
Quadro 18 – Cronograma de Implementação do Plano de Ação.....	111

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Alunos matriculados para o ano letivo 2024/25	37
Tabela 2 - Funcionários do Complexo Escolar Alfa (2025).....	38
Tabela 3 – Taxa de aproveitamento geral dos alunos	39
Tabela 4 – Procedimentos usados no processo de avaliação de desempenho	65
Tabela 5 – Ações para melhorar o desempenho dos técnicos-administrativos.....	73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO	Administração por Objetivos
APO	Avaliação de Desempenho por Objetivos
BSC	<i>The Balanced Scorecard</i>
CPEE	Comissão de Pais e Encarregados de Educação
CRA	Constituição da República de Angola
DMEKK	Direção Municipal da Educação do Kilamba Kixi
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EMBRAPII	Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial
GP	Gestão de Pessoas
IDPMSA	<i>Integrated and Dynamic Performance Measurement System</i>
IDPMSB	<i>Integrated and Dynamic Performance Measurement System</i>
INE	Instituto Nacional de Estatística
INIDE	Instituto Nacional de Investigação e Desenvolvimento da Educação
ISEG	Instituições do Subsistema de Ensino Geral
MED	Ministério da Educação
MQMD	Modelo Quantum de Medição de Desempenho
PAE	Plano de Ação Educacional
PMQ	Performance Measure Questionnaire
PNQ	Prêmio Nacional de Qualidade
PP	Performance Prism
SCD	Sete Critérios de Desempenho
SEE	Sistema de Educação e Ensino
SIGMA	<i>Sustainability Scorecard</i>
SINPROF	Sindicato dos Professores
SMART	<i>Strategic Measurement and Reporting Technique</i>
SMDO	<i>Strategic Management and Development Objectives</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

VCS *Value Chain Scoreboard*

VE *Value Explorer*

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO DO PESQUISADOR	12
1 INTRODUÇÃO	15
2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS NO ÂMBITO DA EDUCAÇÃO EM ANGOLA	18
2.1 CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM ANGOLA.....	18
2.2 SISTEMA EDUCACIONAL DE ANGOLA.....	22
2.3 GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EDUCAÇÃO PÚBLICA ANGOLANA	28
2.4 O PROCEDIMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TÉCNICOS- ADMINISTRATIVOS NO COMPLEXO ESCOLAR ALFA.....	35
2.4.1 Comissão de Avaliação no Complexo Escolar Alfa	41
2.4.2 Métodos de avaliação de desempenho no Complexo Escolar Alfa	44
3 APROFUNDAMENTO DO CASO: TEORIA E ANÁLISE DA CONJUNTURA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO COMPLEXO ESCOLAR ALFA	47
3.1 CONCEITOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	47
3.2 MODELOS E MÉTODOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	50
3.3 METODOLOGIA DA PESQUISA	58
3.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS COLETADOS.....	60
3.4.1 Análise dos dados dos questionários aplicados aos técnicos-administrativos em Educação e membros da Comissão de Avaliação	61
3.4.2 Análise dos dados das entrevistas	74
3.4.2.1. Entrevista com o diretor do Complexo Escolar Alfa	75
3.4.2.2 Entrevista com o subdiretor pedagógico do Complexo Escolar Alfa ...	82
3.4.2.3 Entrevista com a subdiretora administrativa do Complexo Escolar Alfa	89
4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: PROPOSTA DE APRIMORAMENTO DOS PROCEDIMENTOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O COMPLEXO ESCOLAR ALFA	96
4.1 DETALHAMENTO DAS PROPOSTAS DE AÇÕES	96
4.2 ALGUMAS APRECIACÕES A RESPEITO DO PAE APRESENTADO	109

4.3 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL	110
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	113
REFERÊNCIAS	118
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO.....	124
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	126
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DA ENTREVISTA	128
APÊNDICE D – TERMOS DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DO QUESTIONÁRIO.....	130
ANEXO A – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TÉCNICOS- ADMINISTRATIVOS.....	132

APRESENTAÇÃO DO PESQUISADOR

ÂNGELO ANTÓNIO ANDRÉ, filho de António Juliano e de Olga João, natural do Sambizanga, município do Sambizanga, província de Luanda, de estado civil casado, pai de quatro filhos, dentre os quais, um par de gêmeas.

Finalizei os estudos primário e secundário, isto é, da 1^a a 8^a classe, no Complexo Escolar Anangola, situado no município do Sambizanga, província de Luanda, bairro Alameda. Em 1992, Angola começou a viver um período de guerra civil, ceifando muitas vidas. Naquele mesmo ano, perdi a minha querida mãe, por motivos de doença grave, vivendo, assim, um período de muitas frustrações e enfrentando muitos problemas familiares e sociais. Em 1999, no dia 31 de dezembro, vi-me abandonado pelo fato de perder o meu querido Pai, que em vida “ralou” muito por nós.

No período de 2000 a 2002, decidi então me entregar à vida religiosa, dedicando-me a servir a Deus na evangelização e fazendo experiências como seminarista em duas casas religiosas no Palanca.

De 2003 a 2006, cursei e concluí o ensino médio, no Instituto Médio Normal de Educação (IMNE - Maristas “Cristo Rei”), na especialidade de professor de Educação Moral e Cívica e Educador Social.

De 2007 a 2008, fruto da escassez de vagas nas instituições de ensino superior, fui tentando continuar com os estudos, optei em me escrever em vários cursos, tais como Comunicação Social; Direito; Psicologia, sem sucesso. Nesse período, fiquei desesperado e decidi dedicar-me a aprender uma profissão. Foi então que entrei numa oficina e comecei a aprender o ofício de bate-chapa, chegando mesmo a ser qualificado como mestre auxiliar.

Animado com a vida, frequentei o curso preparatório para ingresso ao ensino superior na minha paróquia e, em 2009, ingressei no Instituto Superior Dom Bosco, vinculado à Universidade Católica de Angola, onde comecei cursando Filosofia e cheguei ao grau de Bacharel. Pela mesma instituição, três anos mais tarde, viria a ser Licenciado em Pedagogia.

Iniciei o meu ofício como professor em 2007, na escola pública-privada como colaborador, atuando no ensino primeiro, nas classes iniciais. Desde a formação média e propriamente no estágio curricular, despertei um encanto pela profissão. Nesse período, e na interação com as crianças durante os recreios, comecei a perceber e a ganhar paixão, dedicação para ensinar e despertar nas crianças o gosto pela leitura e a escrita.

No ano de 2010, após ter participado e ser aprovado para uma vaga no concurso público da Educação, passei a exercer a função de professor do ensino primário do 6^o Escalão, na

província de Luanda, município do Kilamba Kiaxi. Em 2014, por solicitação da direção do Complexo Escolar Paz e Bem, passei a lecionar a disciplina de História, uma vez que o mesmo Complexo passou a ter mais um nível de ensino.

Em 2016, por indicação da Igreja e da direção do Complexo e com a concordância do Diretor Municipal da Educação, passei a exercer a função de Subdiretor Administrativo do Complexo Escolar Alfa. Em 2020, fui indicado em comissão de serviço a exercer a função de diretor em uma das escolas da rede pública de Luanda, no município do Kilamba Kiaxi, distrito urbano do Palanca, durante um ano e meio. Por inconsistência de vagas de gestão, a Direção Provincial de Luanda achou por bem que eu fosse devolvido ao Complexo Escolar, a escola de origem.

Atualmente, desde 2022, faço parte da equipe de gestão escolar do Complexo Paz e Bem, afeto à paróquia de São Lucas Evangelista, onde comecei a minha vida profissional, no distrito urbano do Palanca, exercendo a função de Subdiretor Administrativo novamente. Nessa função, tenho a responsabilidade de velar pela parte administrativa e financeira da instituição.

Dentro dessa função, tenho o dever de manter o inventário do património da escola; velar pela assiduidade, pontualidade, desempenho e disciplina dos trabalhadores da escola e comunicar as infrações às normas e aos regulamentos; assegurar a manutenção da infraestrutura, da higiene, da limpeza e de saneamento das áreas e dependências da escola; gerir as instalações, espaços e equipamentos, bem como outros recursos educativos; elaborar o relatório de prestação de contas; zelar pela atualização permanente do cadastro patrimonial da escola. Também atuo na interação com as entidades educacionais municipais e provincial, buscando orientações das políticas educacionais e de gestão emanadas pelos órgãos máximos da província e do município de formas a serem implementadas nas escolas.

Em 2023, fui convidado a fazer parte do projeto de Formação de Mestre do Ministério da Educação, com a parceria da Fundação CAEd. Participamos do processo de seleção até a realização dos testes, felizmente, dos 19 candidatos fui um dos selecionados por obter uma nota superior a exigida.

Durante esse percurso acadêmico e de investigação, aprendi muito. Hoje exerço minha profissão com muita responsabilidade e orgulho, pois percebi que educar é coisa do coração, vem de dentro. Com amor, a Educação oferece às jovens gerações a possibilidade de desabrochar para vida. Transformando as pessoas, fazendo de cada ser humano uma flor linda neste jardim que denominamos mundo.

Foi nesse contexto que me interessei pelo Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, ofertado pela UFJF, considerando que minha participação nesse curso poderia

contribuir para o desenvolvimento de minha carreira de gestor escolar e beneficiar a instituição na qual trabalho. A escolha do tema desta dissertação deveu-se à constatação de que a avaliação de desempenho é uma ferramenta de grande importância para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores e a melhoria da qualidade das organizações. Tendo em vista ter constatado, no meu dia a dia, que o atual sistema avaliativo da instituição tem vários pontos para melhoria, resolvi buscar contribuir com o seu aprimoramento, o que entendo estar consubstanciado nesta dissertação.

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como tema a avaliação de desempenho profissional no âmbito educacional, analisando especificamente o caso do Complexo Escolar Alfa, situado em Angola, na província de Luanda, no município do Kilamba Kiaxi, Distrito Urbano do Palanca.

A escolha dessa temática se deve porque pretendemos analisar o processo de avaliação de desempenho dos técnicos da Educação no Complexo Escolar Alfa, verificando como ele tem sido conduzido. Visamos também analisar o quanto ele tem se direcionado para a construção individual e coletiva de uma cultura organizacional da instituição focada, em sintonia com o projeto político-pedagógico. A investigação tem referência em pressupostos teóricos que colocam em plano de relevância a capacidade participativa dos funcionários na construção e na melhoria da qualidade do ensino nesta franja do ensino público.

Para França (2010, p. 27), “o propósito da avaliação de desempenho dentro das organizações é de diagnosticar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários, gerando assim um desenvolvimento pessoal e profissional e também melhorando o desempenho”. Em Angola, os serviços públicos ainda são conhecidos por apresentarem baixa qualidade, fama atribuída ao mau desempenho dos seus funcionários durante o atendimento ao público, pois muitos colaboradores não obedecem aos princípios fundamentais que regem a função pública no que se refere ao atendimento, deixando, por sua vez, lacunas no exercício de suas funções.

Assim, em nossas práticas profissionais, e em contato com a equipe da Secretaria, com os professores, com os auxiliares administrativos da escola, ouvimos muito o descontentamento dos profissionais. Para eles, as notas e classificações obtidas nas avaliações de desempenho não são as mais viáveis, pois acham os critérios utilizados para serem avaliados, muitas vezes, não condizem com a realidade. Os profissionais se queixam também dos resultados das avaliações, que nem sempre correspondem à realidade e à expectativa; além de muitos funcionários nem sempre sentirem o peso dos resultados obtidos. Observa-se que após a realização da avaliação de desempenho, os funcionários não tomam outra postura com vistas à mudança de atitude profissional.

Por outro lado, é visível a disparidade na quantidade de avaliações realizadas anualmente em relação aos professores quando comparada com as realizadas pelos técnicos-administrativos, o que pode se tornar desvantajoso no que se refere ao aperfeiçoamento profissional, já que os técnicos-administrativos são somente avaliados uma vez por ano. Esse fato não possibilita a correção na sua atuação profissional, comprometendo algumas vezes a

progressão profissional. Já os professores são avaliados três vezes por ano, uma vez em cada trimestre, o que possibilita correção na sua atuação profissional, desencadeando uma progressão profissional desejada.

O Decreto-lei nº 28/22, artigo 23.º (Angola, 2022), indica os efeitos da classificação da avaliação de desempenho. No documento, a atribuição de avaliação negativa impede a revalidação do contrato de trabalho, para o ano seguinte, dos agentes com vínculo probatório e colaboradores. A obtenção de classificação negativa também determina a suspensão na contagem de tempo de serviço relativa ao período a que a avaliação de desempenho se reporta, para efeitos de promoção e progressão.

Partindo dessas constatações, a presente dissertação tem como questão norteadora: *que medidas podem ser adotadas para o aprimoramento dos procedimentos de avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos no Complexo Escolar Alfa?* Em decorrência, o objetivo geral fica assim definido: analisar as medidas que podem ser adotadas para aprimorar os procedimentos de avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos no Complexo Escolar Alfa. Como objetivos específicos, são adotados os seguintes: (a) descrever os procedimentos usados na avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos; (b) analisar quais os desafios vivenciados durante a realização dos procedimentos avaliativos dos técnicos-administrativos; (c) propor um Plano de Ação Educacional (PAE) visando melhorias nos procedimentos de avaliação de desempenho, considerando as necessidades dos técnicos-administrativos do Complexo Escolar Alfa. Quanto à metodologia, trata-se de um estudo de caso, por ter foco específico no processo avaliativo do Complexo Escolar estudado. É adotada uma abordagem qualitativa.

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, além de um levantamento documental envolvendo, por exemplo, a legislação angolana vigente sobre avaliação de desempenho, relatórios, mapas de avaliação de desempenho e outros encontrados na instituição. Embora o governo angolano tenha elaborado uma nova lei sobre o regime de avaliação de desempenho da função pública, trazendo algumas mudanças, ela não será o foco, pois a pesquisa foi feita considerando a vigência da lei atual. Posteriormente, foi realizado um levantamento no campo.

Quanto ao corpus da pesquisa, são sujeitos-alvo para este estudo os técnicos-administrativos, o diretor, os subdiretores e os membros da Comissão de Avaliação de Desempenho, perfazendo um total de 22 participantes. Todos foram convidados a participar da etapa da pesquisa de campo.

A coleta de dados no campo contou com a aplicação de um questionário misto (com questões abertas e fechadas), entregue aos 15 técnicos-administrativos e aos 4 membros da Comissão de Avaliação. A entrevista semiestruturada foi feita com o diretor e os subdiretores pedagógico e administrativo.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos contando com a Introdução. O próximo, descreve o caso de gestão apresentado. O terceiro capítulo apresenta a fundamentação teórica e a proposta metodológica. O quarto capítulo apresenta o Plano de Ação Educacional e, por fim, as Considerações Finais.

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS NO ÂMBITO DA EDUCAÇÃO EM ANGOLA

Este capítulo, com caráter descritivo, reflete o detalhamento do caso de gestão proposto. Tem por objetivo descrever como são conduzidos os procedimentos usados na avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos do Complexo Escolar Alfa.

O capítulo está estruturado em cinco seções que são: 2.1 Contexto da Administração Pública angolana; 2.2 Estrutura da Administração Pública angolana; 2.3 Gestão e avaliação de desempenho na Educação pública angolana; 2.4 O procedimento de avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos no Complexo Escolar Alfa e duas subseções: 2.4.1 Comissão de Avaliação no Complexo Escolar Alfa; 2.4.2 Métodos de avaliação de desempenho no Complexo Escolar Alfa.

Para abordar o tema da estrutura organizacional em torno da qual se desenvolve a dissertação, discorreremos sobre o processo de avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos no âmbito da Educação em Angola, mas especificamente, do recorte da pesquisa, a situação da avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos no Complexo Escolar Alfa, situado em Luanda, município do Kilamba Kiaxi.

2.1 CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM ANGOLA

Esta seção aborda o contexto da Administração Pública angolana, demonstrado por autores e pela legislação vigente no país. Para tanto, cabe discorrer sobre a conceitualização da Administração Pública do país, que é complexa. Cada autor conceitua a Administração Pública segundo o seu ponto de vista e a realidade de cada país, embora todas as definições tenham pontos convergentes, sendo um deles o interesse comum. Assim, conforme Bächtold (2012, p. 32), a “Administração Pública é o planeamento, organização, direção e controle dos serviços públicos, segundo as normas do direito e da moral, visando o bem comum”. Como podemos ver, o autor entende que os bens e serviços devem obedecer às funções da administração, para que nada falhe. Além disso, ele refere ao direito e à moral¹, que são dois princípios preponderantes em qualquer sociedade.

¹ Em geral, moral refere-se à um conjunto de regras, valores costumes que orientam o comportamento humano em sociedade, indicando assim o que é considerado certo ou errado, bom ou mau.

Por sua vez, Meirelles (2002, p. 63) define Administração Pública como sendo “todo o aparelhamento do Estado, preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”. Nesse sentido, o autor considera aparelhamento do Estado a sua estrutura, bem como as suas tarefas essenciais voltadas para o interesse comum. Já para Hermeto (2009, p. 4), Administração Pública é “o conjunto dos entes que realizam a atividade administrativa, composto pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos que exercem a função administrativa”.

Nas definições apresentadas pelos autores descritos, sobressai sempre a noção de que a Administração Pública visa olhar o bem comum. Nesse domínio, a Administração Pública revela-se como instituição, como conjunto de entidades personalizadas que, baseada em princípios e regras fundamentais, dispõe-se sob a forma de sistema estruturado.

Para Pitra Neto (2015), a organização administrativa é considerada como o primeiro momento da Administração Pública, o seu momento estático e de feição institucional (permanência, constância, regularidade, previsibilidade). É justamente nesse domínio onde se projetam as chamadas *normas orgânicas* (regulamento orgânicos) que fazem parte do conteúdo do Direito Administrativo, pois é através desse tipo de normas jurídico-administrativas que se regula a Organização da Administração Pública.

Os sistemas de Organização Administrativa compreendem o estudo da concentração/desconcentração administrativas, a centralização/descentralização administrativas e ainda a integração e devolução de poderes. Nesse contexto, Pitra Neto (2015) destaca que os princípios fundamentais da Organização Administrativa dependerão, em grande medida, da consagração constitucional. Ainda assim, é recorrente a adoção dos princípios da legalidade, da participação dos administrados na preparação e execução das decisões da Administração Pública, da igualdade dos cidadãos perante a Administração Pública, da desconcentração e descentralização administrativas, os quais estão explicados no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Princípios da Administração Pública

PRINCÍPIO	DEFINIÇÃO
Legalidade	A Administração Pública só pode fazer o que a lei permite, ou seja, toda ação deve ter respaldo legal.
Participação	É a garantia do envolvimento dos cidadãos na tomada de decisões que lhes dizem respeito.
Execução	É dever do administrador Público buscar os resultados mais práticos e eficazes. Esses resultados devem estar ligados às necessidades e às aspirações do interesse do público.
Igualdade	É a garantia de que todos os cidadãos devem ser tratados de forma igual perante a lei, sem privilégios ou discriminações.
Descentralização	É a existência de uma estrutura no Estado caracterizada por uma pluralidade de entidades que assegurem a realização de determinadas funções para que o Estado não concentre em si todos os poderes.
Desconcentração	É a transferência de certos poderes e competências aos sujeitos, com posição hierárquica para tomarem decisões, fazendo com que o poder não se concentra apenas no órgão central.

Fonte: Elaboração própria (2025), com base em Pitra Neto (2015).

Para o autor, existe uma diversidade em relação às várias pessoas coletivas públicas e serviços públicos. Podemos nos referir, quanto às pessoas coletivas públicas, o seguinte: (a) *Estado* – na sua feição de Governo e de Administração Central e Local; (b) *as autarquias locais* – no caso de Angola é discutível se as províncias serão pessoas coletivas públicas *qua tale* ou se apenas um escalão da divisão político-administrativa para melhor ordenamento do território nacional, devendo assim considerar-se o município como verdadeira pessoa coletiva pública local; (c) *os institutos públicos* – são serviços personalizados, os estabelecimentos públicos e fundações públicas. Não se incluem neles as empresas públicas, pelas particularidades que o regime jurídico dessas apresenta, em especial, na forma de realização do seu escopo público e na sua gestão; (d) *as Associações Públicas* – que se caracterizam pelo fato das mesmas resultarem da adesão de membros de perfil profissional ou social predefinido a uma organização pública, com o fim de auxiliar o andamento do interesse público; (e) *as pessoas coletivas privadas de interesse público ou instituições particulares de interesse público* – as quais, não fazendo parte da Administração Pública, devem ser consideradas na ótica do interesse público, justamente pela atividade ou objeto social que realizam, ao fazer convergir estreitamente os

interesses particulares que almejam os interesses públicos, que com a sua ação concorrem ou contribuem para a realização de atos administrativos públicos.

Os serviços públicos são considerados o segundo elemento da Organização Administrativa, identificando-se pela sua não personalização jurídica. Não são entidades jurídicas, existem sempre no seio de uma pessoa coletiva pública e têm como função preparar e executar as decisões dos órgãos da respectiva pessoa coletiva por quem são dirigidos. Assim, os serviços públicos são organizações humanas que se caracterizam, dentre outros aspectos, pelo modo contínuo e regular de prestação ou realização das suas atividades. (Pitra Neto, 2015)

Como vemos, a Administração Pública possui como meta a satisfação das necessidades coletivas, com interesse comum de todos os cidadãos. Um dos objetivos da Administração Pública é trabalhar a favor do interesse público e dos direitos e interesses do cidadão que administra. Ela é organizada de forma a reduzir processos burocráticos. Em regra, a Administração Pública angolana não foge desses parâmetros, visto que prossegue nos termos da Constituição da República de Angola (CRA) (Angola, 2010) e da lei, o interesse público. No exercício da sua atividade, a Administração Pública deve reger-se pelos seguintes princípios: igualdade, legalidade, justiça, proporcionalidade, imparcialidade, responsabilização, probidade administrativa e respeito pelo património público.

Segundo a Constituição, no seu artigo 199º, a estrutura da Administração Pública angolana diz o seguinte:

- a) A Administração Pública é estruturada com base nos princípios da simplificação administrativa, da aproximação dos serviços às populações e da desconcentração e descentralização administrativa.
- b) A lei estabelece as formas e os graus de participação dos particulares, da desconcentração e descentralização administrativa, sem prejuízo dos poderes de direção e ação da administração, superintendência e de tutela administrativas do Executivo.
- c) A lei pode criar instituições e entidades administrativas independentes.
- d) A organização, funcionamento e as funções das instituições administrativas independentes, são estabelecidos por lei.
- e) As entidades privadas que exerçam poderes públicos estão sujeitas à fiscalização dos poderes públicos, nos termos da Constituição e da lei (Angola, 2010, p. 72).

As citações anteriormente colocadas pela CRA, permitem-nos entender o tipo de mentalidade que se deve possuir na orientação e no funcionamento da Administração Pública, que deve estar pautada pelos princípios da *simplificação administrativa*, da *aproximação dos serviços às populações* e da *desconcentração e descentralização*. O princípio da *simplificação administrativa* refere-se ao esforço que se empreende para tornar os processos e procedimentos

administrativos mais ágeis, acessíveis e eficientes, reduzindo burocracias desnecessárias para facilitar a atuação da administração e o atendimento ao cidadão; aproximação dos serviços às populações. Está ligado à estruturação da administração, para garantir que os serviços públicos cheguem de forma mais direta e eficaz às pessoas, promovendo maior acesso e comodidade para os cidadãos. A *desconcentração e descentralização* referem-se à distribuição de competências dentro de um mesmo órgão, para promover divisão interna de tarefas, melhorando assim a eficiência. Além disso, dizem respeito à transferência de tarefas e responsabilidades para órgãos autônomos ou semi-autônomos, garantindo maior autonomia e agilidade no atendimento as demandas públicas. Assim, a estrutura da Administração Pública deve ser orientada por princípios que visam simplificar processos, aproximar os serviços do cidadão e distribuir competências de forma a promover maior eficiência e autonomia na gestão pública (Angola, 2010).

Como vemos, a CRA no seu artigo 199º, já orienta que a Administração Pública, como forma de participação de todos, deve necessariamente revestir-se da simplificação administrativa, com vista a possibilitar uma aproximação entre os serviços e a população que busca a satisfação no atendimento público. Outrossim, a lei garante por si as formas e os graus de participação dos particulares, objetivando a descentralização administrativa.

Ainda segundo a Constituição da República de Angola, a Administração Pública está estruturada em Administração Local e Administração Central. A primeira procura aproximar os serviços centrais das populações de várias localidades do país, pois não seria possível que as localidades dependessem de órgãos da administração central para poderem usufruir dos serviços da Administração Pública. Por sua vez, a Administração Central ou Serviços Centrais do Estado refere-se aos departamentos ministeriais, que são atividades do Estado exercidas em todo o território nacional.

Assim, em seu artigo 201º, a CRA detalha mais sobre a Administração Local do Estado, exercida por órgãos desconcentrados da Administração Central e visa assegurar, a nível local, a realização das atribuições e dos interesses específicos da administração do Estado na respectiva circunscrição administrativa, sem prejuízo da autonomia do poder local.

2.2 SISTEMA EDUCACIONAL DE ANGOLA

Esta seção apresenta a organização do Sistema de Educação de Angola, explicitando como está estruturado, a articulação entre os níveis de ensino e os subsistemas de ensino. Trata-se da Educação angolana, buscando compreender e analisar a organização do sistema

educacional como um processo que envolve questões não meramente didáticas, mas de concepção de homem, do ideal político e cultural de uma geração. É um processo complexo, pois envolve questões que vão além da sala de aula, questões econômicas, políticas e ideológicas. Dessa maneira, não é possível falar da Educação formal como um elemento neutro, alheio à política do país. A escola é um aparelho do Estado e está a serviço dele, ela é o reflexo da política do país, assim como é do sistema de Governo (Nguluve, 2010).

Em 2016, foi alterada a Lei de bases do Sistema de Educação e Ensino (SEE), saímos da Lei 13/2001 (Angola, 2001) e foi promulgada a Lei 17/ 2016 (Angola, 2016), que coloca o Sistema de Educação desenvolvido, caracterizada, basicamente, pelo aumento de oportunidades educativas, gratuidade do ensino desde o Pré-Escolar ao I Ciclo do Ensino Secundário, obrigatoriedade de frequentar até ao primeiro Ciclo do Ensino Secundário e o aperfeiçoamento pedagógico do corpo docente.

Segundo Angola (2016, p. 4431), o

Sistema de Educação e Ensino é entendido como conjunto de estrutura, modalidade e instituições de ensino, por meio das quais se realiza o processo educativo, tendente à formação harmoniosa e integral do indivíduo, com vista à construção de uma sociedade livre, democrática, de direito, de paz e progresso social.

Entendemos que o Sistema de Educação e Ensino de Angola é definido pela sua visão política, que consiste na formação integral do cidadão, capacitando-o em todos âmbitos da dimensão humana. Com isso, percebemos a sua composição, por elementos como a organização estrutural, os tipos de Educação (modalidades) e as instituições responsáveis pelo ensino, como escolas, universidades, centros de formação e igrejas. De acordo com a Lei 17/2016 (Angola, 2016), as instituições desenvolvem ações de ensinar e aprender voltadas à formação do indivíduo, visando assim à promoção de um desenvolvimento equilibrado e completo das capacidades físicas, intelectuais, emocionais e sociais dos educandos. Nesse sentido, o propósito maior deve ser a formação de cidadãos capazes de contribuir para uma sociedade que valoriza direitos, liberdade, paz, justiça enveredando, assim, para o desenvolvimento social. No quadro 2 a seguir apresentamos os fins do Sistema de Educação e Ensino de Angola (SEE - 2016, p. 3994) :

Quadro 2 – Fins do SEE

Orden	Fins
1º	Desenvolver as capacidades intelectuais, laborais, cívicas, morais, éticas, estéticas, físicas e sentimento patriótico dos cidadãos, especialmente os jovens de maneira sistemática e elevar o seu nível científico, técnico e tecnológico para contribuir no desenvolvimento socioeconómico do país;
2º	Assegurar a aquisição de conhecimentos e competências necessárias a uma adequada e eficaz participação na vida individual e coletiva;
3º	Formar um individuo capaz de compreender os problemas nacionais, regionais e internacionais de forma crítica, construtiva e inovadora para a sua participação ativa na sociedade, à luz dos princípios democráticos;
4º	Fomentar o respeito mútuo e os superiores interesses da nação angolana na promoção do direito e respeito à vida e à dignidade humana, à liberdade e à integridade pessoal e coletiva;
5º	Desenvolver o espírito de solidariedade entre os povos em atitude de respeito pela diferença, permitindo uma saudável integração regional e internacional;
6º	Garantir a excelência, o empreendedorismo, a eficiência e a eficácia do processo de formação integral do individuo.

Fonte: Elaborado pelo autor segundo o SEE 2016.

Percebemos que a nova conjuntura política e socioeconômica em que o país se encontra apresenta uma necessidade permanente de solução dos problemas fundamentais na área de Educação. Porém, é preciso não desconsiderar o entendimento do processo de que resultam essas reformulações dos fins da Educação, isso é, são frutos da nova concepção de homem que se pretende formar, assegurando a aquisição de conhecimentos e competências técnicas e tecnológicas para contribuir no desenvolvimento do país.

A nova etapa de reformulações da Educação e Ensino que em Angola está vivenciando traz para o ensino um fenômeno interessante para a análise, que resulta da formação de cidadãos capazes de construir sobre a realidade social, um ensino de qualidade e equitativo.

Assim, o Decreto-lei nº 17/16, no seu artigo 17, estrutura o Sistema de Educação e Ensino de forma unificado e está constituído por seis Subsistemas de Ensino: (i) Educação Pré-Escolar; (ii) Ensino Geral; (iii) Ensino Secundário Técnico-Profissional; (iv) Formação de Professores; (v) Educação de Adultos e (vi) Ensino Superior. Além de quatro níveis de ensino, que são: (i) Educação Pré-Escolar; (ii) Ensino Primário; (iii) Ensino Secundário; (iv) Ensino

Superior, conforme o Quadro 3, a seguir, denominado Estrutura do Sistema de Educação e Ensino implementada em 2016.

Quadro 3 – Estrutura do Sistema de Educação e Ensino Implementada em 2016

Educação Pré- Escolar (Obrigatória)	Ensino Primário (Obrigatório)	Ensino Secundário		Ensino Superior		
		I Ciclo (Obrigatório)	II Ciclo	Graduação	Pós-graduação	
					Académica	Profissional
Creche 3 anos	Iº Nível 1ª e 2ª Classes	7ª Classe	Ensino Geral 10ª a 12ª Classes	Licenciatura 1º ao 3º ano	Mestrado 1º ao 3º ano	Especialização 1 a 2 anos
Jardim de Infância 2 anos	IIº Nível 3ª e 4ª Classes	8ª Classe	Ensino Médio Profissional 10ª a 13ª Classe	Licenciatura 1º ao 4º ano	Doutoramento 1º ao 5º ano	Capacitação 1 a 2 anos
Iniciação 1 ano	IIIº Nível 5ª e 6ª Classes	9ª Classe	Ensino Médio Técnico- Profissional 10ª a 13ª classe	Licenciatura 1º ao 6º ano	-	-

Fonte: Adaptado de Angola (2016, p. 4012).

O Quadro 3 ilustra como está estruturado o Sistema de Educação e Ensino de Angola. É perceptível que, da Educação Pré-escolar ao I Ciclo do Ensino Secundário, a frequência escolar é obrigatória para todos, como previsto na legislação. Porém, por conta de vários fatores sociais, econômicos, demográficos, regionais e outros, essa obrigatoriedade não é manifestada, e muito menos é matéria de reforço por parte do Governo, uma vez que ele é o responsável máximo para a implementação das políticas públicas para a Educação. Por outro lado, a inexistência de várias regiões do país que não possuem estruturas escolares para decorrer o normal ensino para as crianças e jovens torna impossível o cumprimento dessa obrigação das famílias.

Outro aspecto importante está ligado à estrutura do II Ciclo do Ensino Secundário que oferece ao cidadão três possibilidades de frequentar no Ensino Médio, no qual, em geral, o aluno frequenta a escola por três anos, terminando o curso pré-universitário para, em seguida, cursar o primeiro ano do Ensino Superior. Há também o Ensino Profissional, em que os jovens podem receber uma formação profissional com duração de quatro anos, dedicando-se em aprender uma profissão para depois entrar no mundo do trabalho. Tem-se também, por fim, o Ensino Técnico-profissional, no qual o aluno frequenta uma escola Técnica-profissional, visando aprender as técnicas e ingressar na vida laboral.

O Decreto-lei sobre o Sistema de Educação e Ensino de Angola prevê ainda diferentes modalidades de Educação. Também define os recursos humanos, materiais e financeiros que serão disponibilizados; o sistema de Administração e Gestão da Educação e avaliação do Sistema de Educação e Ensino.

Quanto às modalidades de Educação, para Angola (2016), são os modos específicos de organização e realização de processos educativos, transversais a vários subsistemas de ensino, adaptados em função das particularidades dos beneficiários. Elas são: (i) Educação Especial; (ii) Educação Extra-Escolar; (iii) Ensino à Distância; (iv) Ensino Semi-Presencial. Cada uma com a sua especificidade pode ocorrer nas Instituições de Educação e Ensino angolanas.

A avaliação do Sistema de Educação e Ensino “consiste na aferição da qualidade do desempenho e dos resultados alcançados pelas Instituições” (Angola, 2016, p. 4010) de Educação e Ensino e demais estruturas dos sistemas nos domínios da organização. A avaliação do Sistema de Educação e Ensino processa-se nas seguintes modalidades: (a) Avaliação Interna ou Autoavaliação; (b) Avaliação Externa. Contudo, é importante ressaltar que qualquer Sistema de Educação e Ensino visa garantir e promover as condições necessárias para tornar possível o acesso, a frequência, a permanência dos alunos nas estruturas escolares construídas pelo Estado. Assim, o Sistema de Educação e Ensino de Angola, além de representar uma

questão desafiadora para o novo país, no qual se pretende edificar uma nova cultura de paz e liberdade na busca do conhecimento científico, pretende responder às questões de ordem social, econômica, demográfica, política para o pleno desenvolvimento do país.

2.3 GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EDUCAÇÃO PÚBLICA ANGOLANA

Esta seção versa sobre a gestão e a avaliação de desempenho na Educação pública angolana, fazendo menção às diferentes fases da legislação sobre avaliação de desempenho dos profissionais que atuam na Educação pública de Angola e como ocorre sua gestão no âmbito da sua aplicabilidade. As experiências internacionais muitas vezes têm servido de *benchmarking* para Angola, tendo em conta os pontos positivos que nelas podem ser observados. Assim, partimos da concepção que se tem sobre a gestão, isso no âmbito da gestão de pessoas com vista a alcançarmos resultados nos desempenhos dos funcionários. Na fala de Fortuna, Tachizawa e Ferreira (2006), entende-se gestão de pessoas como um processo de gestão descentralizada, apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades das organizações.

Segundo Rego *et al.* (2015), a gestão de pessoas é um dos principais sistemas de qualquer organização, pois trata de gerir pessoas, quer na vertente de potenciar as suas competências, quer na vertente de influenciar comportamentos, sempre para melhorar o desempenho da organização e assim melhor atingir os seus objetivos. Gerir pessoas é algo desafiante e complexo, por maior que seja o desenvolvimento tecnológico e a substituição do homem pela máquina, ainda não se vislumbram as organizações sem pessoas que comandem e monitorizem as tecnologias (Rego *et al.*, 2015). Por essa razão, os novos tempos estão a exigir novos modelos de gestão e novas formas de conduzir os interesses das pessoas e das organizações, em busca de desempenho cada vez melhor para os seus funcionários.

Em 1994, introduziu-se a classificação de serviço da função pública² para avaliar o desempenho dos funcionários, por meio do Decreto nº25/94, de 1 de julho (Angola, 1994), que estabelecia o regime jurídico e as condições de exercício de cargo de direção e chefia do quadro comum dos serviços e organismos da administração Central e Local do Estado, bem como, as necessárias adaptações dos Institutos Públicos. Esta lei, que já não vigora, instituiu também a

² Classificação de serviço da função pública na lei nº 25/94, de 1 de julho, consistia em uma forma de avaliação de desempenho dos funcionários, com objetivo de aferir o desempenho profissional do funcionário no ano civil decorrido (Angola, 1994).

classificação de serviço, com objetivo de estabelecer regras e procedimentos a serem observados em matéria de classificação de serviço dos funcionários públicos.

A classificação de serviço passou a ser obtida através de um sistema de notação que era processado pela aplicação das fichas numeradas de 1 a 4, destinada aos grupos de técnicos superior, pessoal administrativo, auxiliar de limpeza e operário, visando: à avaliação do funcionário, tendo por base os conhecimentos e qualidades que apresentavam no exercício das suas funções; a valorização individual; à melhoria da eficácia e a possibilidade dada a cada funcionário de conhecer o juízo que seus superiores hierárquicos formulam quanto ao desempenho das suas funções; contribuir para o diagnóstico das situações de trabalho com vista ao estabelecimento de medidas tendentes à sua correção e transformação. Esse sistema foi posteriormente alterado.

O diploma, no seu artigo 4º, ilustra o carácter no qual se incidia a classificação de serviço, sendo ordinário e extraordinário. A classificação de serviço ordinário referia-se ao período do ano civil³ imediatamente anterior, devendo ser classificados somente os funcionários que possuíam, pelo menos, seis meses de efetivo serviço no referido período. Já a classificação de serviço extraordinário era um pedido feito pelo funcionário quando, decorrido um ano civil, não lhe tinha sido atribuída a classificação de serviço (Angola, 1994).

A legislação, então vigente, previa um sistema de anotação, que se processava pela aplicação das fichas numeradas de 1 a 4, de acordo com modelos disponibilizados e destinavam-se aos seguintes grupos de pessoal: (a) ficha de notação nº 1 para pessoal técnico superior, técnico e técnico-médio; (b) ficha de notação nº 2 para pessoal administrativo; (c) ficha de notação nº 3 para pessoal auxiliar e d) ficha de notação nº 4 para pessoal operário (Angola, 1994).

Assim, o Decreto nº25/94, considera que: (a) A avaliação permanente e a classificação de serviço constituem fatores de ponderação no resultado dos concursos de acesso; (b) São competentes para atribuir as classificações de serviço todos os que desempenham funções de direção e chefia em relação aos seus subordinados; (c) A informação de serviço é sempre a aprovação do superior hierárquico; (d) Para efeito de promoção por via de concurso, são tomadas em conta as classificações de serviço dos últimos 3 anos; (e) O funcionário deve ser classificado até 31 de Janeiro de cada ano, em relação ao ano anterior. É dever do superior

³ Ano civil é um período de 12 meses que começa em 1 de janeiro e termina em 31 de dezembro, conforme estabelecido pelo calendário gregoriano, que é o calendário mais utilizado no mundo ocidental.

hierárquico avaliar e informar atempadamente os seus subordinados, e é um direito do funcionário ser avaliado periodicamente pelo seu trabalho (Angola, 1994).

Nessa altura, a atribuição de classificação de serviço dos trabalhadores da Administração Pública mostrava-se cada vez mais como uma necessidade importante para a elevação do desempenho e da qualidade da atividade administrativa. O Decreto acima mencionado aplicava-se a “todos os funcionários com categoria igual ou inferior ao assessor dos serviços e organismos da Administração Central e Local do Estado. Ficam excluídos da aplicação deste diploma os titulares de cargos de Direção e Chefia” (Angola, 1994, p. 327).

Contrariamente a esse período, e logo depois da implementação da Reforma Educativa em 2001 (Angola, 2001), surgiu a necessidade de criar um Sistema de Avaliação de Desempenho da Educação adequado à matriz do novo Estatuto de carreira dos docentes do Ensino Primário e Secundário, técnicos-pedagógicos e especialistas de administração da Educação. E, em 2008, entrou em vigor o Decreto-lei nº 7/2008, que passou a regular a avaliação de desempenho do pessoal docente, técnicos pedagógicos e especialistas de administração da Educação (Angola, 2008).

Segundo o Decreto, no artigo 2º, a avaliação de desempenho do pessoal docente, dos técnicos pedagógicos e especialistas da administração da Educação tinham por objetivos:

- a) Despertar nesses trabalhadores a necessidade de superação constante, capacitando-os científica e pedagogicamente para as suas tarefas quotidianas;
- b) Incentivá-los para a disciplina pessoal no cumprimento de todas as tarefas diárias ou periódicas que concorram para a planificação, organização ou execução da atividade laboral;
- c) Contribuir para o aumento do seu prestígio social e brio profissional (Angola, 2008, p. 764).

A avaliação de desempenho era obrigatória, independentemente do vínculo laboral do funcionário, tendo como efeitos a promoção na carreira e a revalidação do contrato, assim, a falta de avaliação de desempenho, por razões não plausíveis ao interessado, era considerada que o funcionário obteve a classificação suficiente. Por outro lado, a falta de avaliação consecutiva implicava responsabilidade disciplinar do órgão encarregado pela avaliação.

Quanto à incidência, a avaliação de desempenho incidia sobre o pessoal docente, os técnicos-pedagógicos e os especialistas de administração da Educação, aos membros de gestão e administração da instituição. A disciplina profissional e as tarefas realizada por cada um dos profissionais eram critérios por avaliar. A atribuição de classificação negativa, considerada a atribuição de nota abaixo de 13, em uma escala de 0 a 20, influenciava para a não contagem de tempo de serviço, relativa ao ano a que a avaliação de desempenho se reportava, já a atribuição

de duas classificações negativas consecutivas era condição suficiente para instauração de processo disciplinar por incompetência profissional.

Essas avaliações tinham um caráter contínuo sistemático e efetuavam-se ao longo do ano escolar, sob a possibilidade das entidades competentes, isso para os docentes. Para os técnicos pedagógicos e especialistas da administração da Educação tinha um caráter contínuo e sistemático, porém efetuavam-se ao longo do ano econômico, isso é, até 31 de janeiro em relação ao ano anterior. No diploma, a classificação a atribuir no processo de avaliação de desempenho do pessoal docente, técnicos pedagógicos e especialistas de administração da Educação é a seguinte: (a) Muito bom, de 18 a 20 pontos; (b) Bom, de 14 a 17 pontos; (c) Suficiente, de 10 a 13 pontos e (d) Mau, de 0 a 9 pontos (Angola, 2008).

O Decreto-lei, no seu artigo 11º, previa a criação da Comissão de Avaliação e as suas competências, constituída por sete membros presidida pelo diretor como coordenador, subdiretor pedagógico, subdiretor administrativo, chefe de secretaria, coordenador de turnos (da manhã e da tarde) e o representante sindicalista (Angola, 2008).

Os resultados obtidos nas avaliações de desempenho era dado a conhecer ao docente, ao técnico, a quem dizia respeito a entrevista individual com a entidade competente para avaliação, devendo o avaliado assinar a respectiva ficha, manifestando a sua concordância ou não concordância. Posteriormente, as fichas eram levadas para homologação, que segundo o Decreto-lei, era de competência do respectivo superior hierárquico a nível do município ou da província (Angola, 2008). Por fim, é de suma importância dizer que, a lei citada, foi revogada em 2017, pelo novo Governo eleito. Portanto, é uma legislação apresentada que não está mais em vigência em nosso país, pois foi revogada pela atual lei.

Em 2017, Angola viveu um momento de mudança na sua administração política, com a eleição de um novo presidente e, consecutivamente, um novo governo. Nos anos seguintes após as eleições, e com a grande pressão feita pelo Sindicato de Professores (SINPROF), foi a forja um pacote legislativo, que visava às transformações do regime de avaliação de desempenho dos agentes da Educação, aprovado em janeiro do ano de 2022.

Assim, atualmente a gestão e avaliação de desempenho na Educação pública são regidas pelo Decreto Presidencial nº 28/22, de 27 de Janeiro de 2022 (Angola, 2022), a qual contempla o regime jurídico da avaliação de desempenho dos agentes da Educação. Cumpre mencionar que o citado Decreto é constituído por capítulos e artigos nos quais estão expostas as disposições gerais, princípios da avaliação de desempenho, avaliação de desempenho, impugnação da classificação da avaliação e disposições finais.

O diploma legal (Angola, 2022) estabelece as regras, procedimentos e critérios para a fixação de referências do processo de avaliação de desempenho dos agentes da Educação, aplica-se aos agentes de Educação com vínculo definitivo, probatório e em regime de colaboração, designadamente educador de infância, auxiliar de ação educativa, professor, técnicos pedagógicos e especialistas de administração da Educação.

Como referimos anteriormente, a avaliação de desempenho dos agentes de Educação em Angola é um processo sistemático e contínuo, visando à garantia da qualidade do ensino e à melhoria profissional desses agentes. Recai alguns princípios para a sua efetivação, a saber: o específico, o da legalidade, o da relevância, o da objetividade, o da coerência, o da transparência, o da obrigatoriedade e o da incidência (Angola, 2022).

A avaliação de desempenho visa alcançar os seguintes objetivos apresentados no quadro 4.

Quadro 4 - Objetivos da Avaliação de Desempenho

Ordem	Objetivos da Avaliação de Desempenho segundo Angola (2022)
1º	Sustentar a avaliação da qualidade do serviço prestado pelos agentes de Educação;
2º	Incentivar os agentes de Educação para a disciplina pessoal no cumprimento de todas as tarefas quotidianas;
3º	Contribuir para o aumento do prestígio e motivação profissional;
4º	Promover a melhoria continua do desempenho profissional e proceder à sua avaliação e diferenciação em função da produtividade e dos resultados obtidos;
5º	Garantir o reconhecimento diferenciado e a contribuição de cada agente de Educação;
6º	Promover o trabalho de cooperação entre os agentes de Educação, tendo em vista a melhoria dos resultados das instituições de Educação e ensino;
7º	Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequado à melhoria do desempenho dos serviços e dos Agentes de Educação;
8º	Contribuir para a melhoria da prática pedagógica do educador de infância; auxiliar de ação educativa, professor, técnico pedagógico e do especialista da administração da Educação

Fonte: Elaborado pelo autor, segundo Angola (2022,p. 972-973).

Diante desses objetivos, depreendemos que a necessidade em melhorar a qualidade do serviço público para a satisfação do agente da Educação, bem como avaliar o seu desempenho enquanto agentes públicos, constituindo-se, assim, preocupações do Estado angolano.

Segundo Angola (2022), a avaliação de desempenho tem um caráter contínuo e sistemático, pois é realizada ao longo do ano letivo para os educadores, auxiliares da ação educativa e professores. Já para os técnicos pedagógicos e para os especialistas da administração da Educação é realizada ao longo do ano civil. Como é definido pelo próprio Decreto-lei o responsável pela realização da avaliação de desempenho, é o diretor da instituição que deve estar com seis meses em contato com o funcionário por avaliar.

Segundo Muhala (2015), no ato da classificação de serviços, além de ser obrigatório dar informação anual aos funcionários sobre sua classificação, são também estabelecidos indicadores que permitem a obtenção de uma valorização simultânea com a valorização para os concursos de acesso e promoção, conjugando os conhecimentos acadêmicos, técnico-profissionais, a sua capacidade, competência e o seu comportamento perante o trabalho.

Assim, o Decreto Presidencial nº 28/22, em seu artigo 11º, sobre o princípio da obrigatoriedade, prevê que todos os agentes da Educação devem ser submetidos à avaliação de desempenho, independentemente do vínculo laboral. Além disso, o artigo estipula que a não realização da avaliação “por razões não imputáveis ao interessado, dá lugar à classificação extraordinária a pedido do funcionário, quando decorrido o ano civil ou lectivo. E, por fim, que a ficha de avaliação só deve ser assinada depois de devidamente preenchida” (Angola, 2022, p. 973).

Como explicitado, o processo de avaliação de desempenho dos profissionais da Educação não é uma atividade isolada das demais ações programadas pela escola. Assim, parece-nos que é vital que se estabeleça um equilíbrio entre a avaliação de desempenho dos professores e a dos técnicos-administrativos, uma vez que, os professores, são avaliados três vezes durante o ano e os técnicos-administrativos, apenas uma vez. Tal diferença caba por evidenciar uma assimetria entre esses profissionais, ainda que essa organização decorra de determinação prevista na legislação vigente e, portanto, de cumprimento obrigatório.

Nesse contexto, a Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMBRAPII) (2018) afirma que a gestão de desempenho possibilita uma visão sistêmica dos resultados individuais, grupais e corporativos, utilizando-se da ferramenta de avaliação de desempenho para identificar os impactos desses resultados na gestão dos colaboradores e da própria organização. Tal entendimento reforça a importância da avaliação como instrumento de acompanhamento e aperfeiçoamento institucional. Em consonância com essa perspectiva,

Camango (2018) compreende a avaliação de desempenho como uma apreciação sistêmica do desempenho de cada trabalhador. Para o autor, portanto, é fundamental que se avalie cada funcionário ou colaborador, com intuito de melhorar a qualidade do próprio serviço, ajudando a identificar as lacunas dos trabalhadores e a consequente ação formativa requerida, para mitigar as debilidades apresentadas pelos trabalhadores.

Mas adiante, o artigo 27º do mesmo Decreto-lei (Angola, 2022), prevê a criação da Comissão de Revisão da Avaliação, que é um órgão consultivo do titular do Órgão de Gestão da Instituição de Educação e Ensino, criado para conduzir a revisão do processo. Essa Comissão é constituída por cinco membros, nomeadamente: subdiretor pedagógico – coordenador; subdiretor administrativo; coordenador do Conselho Disciplinar; chefe de secretaria e inspetor supervisor. A comissão tem, dentre outras, as seguintes competências:

- a) Analisar minuciosamente os critérios usados para a classificação do avaliado; b) Emitir um parecer sobre o recurso apresentado; c) Dar a conhecer a decisão tomada pelo interessado; d) Elaborar o relatório das atividades da Comissão; e) Remeter o expediente com as atas, pautas e as fichas de avaliação de desempenho ao Titular do Órgão de Gestão da Instituição de Educação e Ensino para efeito de homologação (Angola, 2022, p. 975).

A Comissão de Avaliação é formada com vistas ao cumprimento dos objetivos a serem alcançados a curto, médio e longo prazo. Porém, para o seu melhor funcionamento, faz-se necessário o esclarecimento de suas competências, de modo a agir em conformidade com o que lhe é devido. A Comissão é a entidade responsável pela elaboração de condições viáveis para a realização do processo avaliativo. Assim, parece-nos que é vital que se estabeleça um equilíbrio desde a preparação do processo até a homologação das fichas por parte do titular do órgão de gestão, permitindo assim uma atuação justa, cuidadosa e honesta.

A avaliação de desempenho dos agentes de Educação obedece a duas modalidades, nomeadamente a comum e a especial. O processo comum de avaliação de desempenho efetua-se anualmente, relativamente ao ano civil ou ano letivo⁴. Já o processo especial de avaliação efetua-se por iniciativa do interessado e visa à correção de classificação negativa obtida na avaliação comum.

Para a realização da avaliação de desempenho, a legislação prevê, como procedimentos, primeiramente a constituição da Comissão de Avaliação, que é indicada pelo diretor da instituição de ensino, no caso é o avaliador, com o parecer dos membros do Conselho

⁴Ano letivo é um período de tempo, geralmente de um ano, durante o qual as instituições escolares conduzem suas atividades acadêmicas, incluindo aulas, avaliações e eventos.

Pedagógico (diretor, subdiretor pedagógico, coordenadores de turno e coordenadores de classe). Posteriormente, é marcada a data em que a comissão deverá se reunir, mas antes que essa reunião ocorra, é elaborado o mapa geral das avaliações de desempenho, bem como o preenchimento das fichas de avaliação já preenchidas pela Comissão. Essas serão depois assinadas pelos profissionais avaliados, demonstrando a sua concordância ou não com a classificação obtida.

Após a elaboração dos mapas e das fichas de avaliação, os membros elaboradores entregam-nas ao coordenador para a verificação e a aprovação, que muitas vezes não há objeção. Logo depois desse processo, as fichas de avaliação são assinadas pelo órgão máximo de gestão e pelos funcionários, dizendo se concordam ou não concordam com a classificação obtida. Feito isso, é publicado o mapa de avaliações de desempenho na vitrine existente na sala dos professores e, posteriormente, as fichas são levadas ao Órgão de Gestão do Município para a devida homologação. Após esse processo, é feito um caderno de avaliação de desempenho que é arquivado na secretaria do Complexo Escolar, podendo servir de material de consulta, caso haja alguma incompatibilidade no ano posterior, e também poderá ser utilizado no momento de promoções e acertos de categoria, a partir das cópias das avaliações, já que as originais são entregue aos funcionários.

Feito isso, e caso não haja nenhuma reclamação, as fichas de avaliação de desempenho são levadas pelo diretor ao Gabinete Provincial da Educação para serem homologadas pelo responsável máximo do organismo da Administração Local da Educação, nomeadamente: Diretor Municipal da Educação, para as instituições de Educação Pré-escolar e Ensino primário; Diretor Provincial da Educação, para as instituições do Ensino Secundário Geral e Diretores das Escolas de Magistério, Técnicas e dos Institutos Técnicos e Politécnicos.

Vale relembrar que, sendo Luanda uma das partes compositora do território angolano, não dispõe de normas próprias sobre a avaliação de desempenho, seguindo o que é previsto no Decreto lei nº 28/2022, de 27 de janeiro de 2022 (Angola, 2022).

2.4 O PROCEDIMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS NO COMPLEXO ESCOLAR ALFA

Esta seção apresenta uma discursão sobre como se procede a avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos que compõem o Complexo Escolar Alfa, porém, antes faremos uma descrição pernorizada, do espaço geográfico no qual se situa o referido Complexo.

O Complexo Escolar Alfa situa-se em Angola, na província de Luanda, no município do Kilamba Kiaxi, Distrito Urbano do Palanca. Kilamba Kiaxi, fundado em 1976, resultado de uma divisão político-administrativa na província de Luanda, é um dos nove municípios que constituem a área urbana de Luanda, localizada a cerca de 20 km ao sul da capital de Angola, e integra os distritos do Golfo, Palanca, Sapú e Nova Vida. É limitado pelos municípios de Talatona, Viana, Samba e Cazenga. O município possui uma população que, segundo projeções de 2018, estima-se em cerca de 750.000 habitantes, em uma extensão territorial de aproximadamente 64,1 Km². Quanto ao desenvolvimento urbano, apresenta uma expansão urbana considerável, com áreas de construção desordenada e baixa cobertura asfáltica, há uma elevada atividade comercial formal e informal (Angola, 2024).

A população do distrito do Palanca é maioritariamente proveniente do norte do país, província do Uíge, como também dos vizinhos Congos. Encontramos famílias provenientes de outras províncias como Malanje, Kuanza Norte e Kuanza Sul. Essa população, segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2010, era estimada em perto de 250.000 habitantes. É uma zona de muita influência migratória, com a presença de árabes africanos. As línguas mais faladas, além do português, são o Kikongo e o Lingala. A população é maioritariamente formada por jovens e crianças. As dificuldades do bairro são muitas, desde as vias de acesso, a energia elétrica, do saneamento básico aos canais de drenagem de água e esgotos. Há escassez de escolas e hospitais ou centros de saúde. A base do sustento das famílias é essencialmente o comércio, e especialmente o comércio informal. Importa salientar que quem passa pelas ruas do Palanca encontra, por quase todo os lados, pequenas lojas, pequenas praças, barracas, geralmente de frente as próprias residências.

A instituição escolar é reconhecida pelo Estado Angolano, criada sobre o Decreto executivo conjunto, sendo considerada um Complexo Escolar Público-Privado⁵. O Complexo Escolar Alfa é um prédio urbano de um andar. Possui 12 salas de aulas, 1 sala de professores, 1 secretaria, 1 gabinete do diretor, 1 gabinete do subdiretor pedagógico, 1 gabinete do subdiretor administrativo, 1 gabinete psicopedagógico adaptado, 10 banheiros para os alunos e 2 banheiros para os professores. É denominado Complexo Escolar Alfa, porque ministra dois subsistemas de ensino geral, o Ensino Primário (da iniciação até a 6^a classe) e I^o Ciclo do Ensino Secundário (da 7^a a 9^a classe). Atualmente, o complexo possui 1.254 alunos matriculados, dos quais 774

⁵ Instituições Público-Privadas são instituições de ensino resultantes de parceria público-privada, responsável pela organização e funcionamento com capacidade de complementar o desenvolvimento do Sistema de Educação e Ensino, sobre o controle do Estado, nos termos da Lei (Angola, 2023).

alunos frequentam o Ensino Primário, e 480 alunos frequentam Iº Ciclo do Ensino Secundário, conforme Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 - Alunos matriculados para o ano letivo 2024/25

Classe	Turmas	Matriculados	Desistentes/ Abandono	Falecidos	Matrícula final
		MF	MF	MF	
Pré	3	92	3	0	89
1ª	3	105	4	0	101
2ª	3	140	5	1	134
3ª	3	110	3	0	107
4ª	3	138	2	0	136
5ª	3	108	3	0	105
6ª	2	104	2	0	102
Primário	20	797	22	1	774
7ª	5	209	14	1	194
8ª	4	163	3	0	160
9ª	3	128	2	0	126
Iº Ciclo do ensino secundário	12	500	19	1	480
Total					1254

Fonte: Mapa estatístico do Complexo Escolar Alfa, do Iº trimestre ano letivo 24/25.

A Tabela 1 faz referência aos alunos matriculados no Complexo Escolar Alfa. Nela, constam os dados estatísticos dos alunos matriculados, sendo que o ano letivo começa em setembro de um ano civil e termina em julho do ano civil seguinte (de setembro de 2024 a julho de 2025); quanto à sigla MF, temos a dizer que (M) corresponde ao gênero masculino e (F) ao gênero feminino, já o termo Desistentes serve para designar o abandono escolar.

A tabela ilustra que, para o ano letivo 2024/25, foram matriculados para o Ensino Primário 797 alunos, dos quais 22 alunos abandonaram a escola por motivos de várias ordens e 1 aluno foi a óbito, perfazendo assim 774 alunos matriculados no final. Já no Iº Ciclo do Ensino Secundário, foram matriculados inicialmente 500 alunos, dos quais 19 são desistentes ou abandonaram a escola e, igualmente, 1 aluno foi à óbito, ficando 480 alunos matriculados

ao final. No total, o Complexo Escolar Alfa dispõe de 1.254 alunos matriculados, frequentando o ano letivo 2024/2025.

O Complexo Escolar Alfa possui 50 funcionários, dos quais 25 trabalhadores em regime de colaboração e 25 funcionários efetivos, vinculados ao Ministério da Educação. Possui 3 membros da equipe de gestão, dos quais 1 diretor, 1 subdiretor pedagógico e 1 subdiretor administrativo, que tem a responsabilidade de gerir e administrar a instituição, como podemos verificar na Tabela 2, a seguir.

Tabela 2 - Funcionários do Complexo Escolar Alfa (2025)

Categoria	Cargo	Número	Funcionários vinculados ao Ministério da Educação	Funcionários colaboradores, com contrato temporário
	Diretor	1	Sim	-----
Membros da direção escolar	Subdiretor pedagógico	1	Sim	-----
	Subdiretor administrativo	1	Sim	-----
Professores	Professores	36	21	15
Técnicos-administrativos	Técnicos-administrativos	11	1	10
Total		50	22	25

Fonte: Mapa de recursos humanos do Complexo Escolar Alfa ano 2025.

A Tabela 2 é referente ao número de funcionários do Complexo Escolar Alfa, a qual apresenta a categoria, identificando quem são os membros da direção do Complexo, professores e técnicos-administrativos. A tabela ilustrativa apresenta 3 membros de direção, todos vinculados ao Ministério da Educação e, de igual modo, 22 professores e 1 técnico-administrativo vinculados ao mesmo Ministério. O Complexo possui 15 professores colaboradores com contrato temporário e 10 técnicos-administrativos em regime de colaboração e com contrato temporário. Em regime de contrato de um ano, que pode ser renovado ou não, dependendo do desempenho profissional durante o ano. Para se efetivar a contratação, em primeira instância, realiza-se a inscrição dos interessados, depois da inscrição, faz-se a análise dos currículos dos candidatos. feita a análise, e começamos com a seleção dos

candidatos que passam um teste prévio, constituído pela vertente teórica (elabora-se uma avaliação escrita) e prática. E por ser uma escola público-privada, a primazia recai para os irmãos da comunidade de fé.

Quanto à taxa de aproveitamento geral dos alunos do ensino regular, aprez-nos dizer que apresentaremos resultados referentes ao segundo trimestre do ano letivo 2024/2025, conforme Tabela 3, a seguir. Para o Ensino Primário (1^a, 2^a, 3^a,4^a; 5^a e 6^a classes), no trimestre em referência, a taxa de aprovação no geral foi de 83%, com relevância para as disciplinas de Língua Portuguesa, Educação Física, Educação Musical. Nesse nível de ensino, o percentual de reprovação foi de 17%, com maior relevância para a disciplina de Matemática e Estudo do Meio. Para o primeiro Ciclo do Ensino Secundário, isso é, a 7^a, 8^a e 9^a classes, a percentagem de aprovação foi de 74% e com maior percentagem para as disciplinas de Geografia, História, Educação Moral e Cívica, Educação Visual e Plástica; no mesmo ciclo a taxa de reprovação foi de 26% e as disciplinas com maior índice de negativas foram Matemática, Física, Química, Língua Portuguesa, Educação Laboral. Devido a fatores, tais como a mudança de residência, o fraco poderio financeiro dos pais para o pagamento de propinas, a distância em que escola se encontra, neste ano letivo, o Complexo Escolar Alfa registrou um número total de 42 desistências e 2 alunos faleceram nos dois níveis de ensino, coforme Tabela 3, a seguir.

Tabela 3 – Taxa de aproveitamento geral dos alunos

Nível de ensino	Disciplinas	Percentagem%	
		Aprovação	Reprovação
Ensino Primário	Língua Portuguesa; Educação Física; Educação Musical; Matemática e Estudo do Meio.	83 %	17 %
1 ^a a 6 ^a Classes			
I Ciclo do Ensino Secundário	Língua Portuguesa; Matemática; Física; Química; Geografia; História; Educação Laboral; Educação Moral e Cívica e Educação Visual e Plástica.	74 %	26 %
7 ^a a 9 ^a Classes			

Fonte: Mapa estatístico do ano escolar 2024/2025.

A Tabela 3 se refere à taxa de aproveitamento geral dos alunos do Complexo Escolar Alfa, apresentando o nível de ensino ministrado, as disciplinas curriculares, e a percentagem numérica da aprovação e reprovação dos alunos. Notamos que no Ensino primário a taxa de aprovação é maior em relação ao I Ciclo do Ensino Secundário. Já a taxa de reprovação é

elevada no I Ciclo do Ensino Secundário. No geral, o quadro apresenta para o índice de aprovação a maior parte de alunos, enquanto na taxa de reprovação está o menor número de reprovação em relação aos anos anteriores.

Quanto à distorção de idade por série ou por classe, no Complexo Escolar Alfa não se registrou neste ano letivo, fruto de um acompanhamento feito pela subdireção pedagógica, que, no ato de confirmação ou reconfirmação de matrículas, acompanha e verifica os documentos dos alunos, averiguando assim aqueles que têm idade desfasada. Após essa verificação, os alunos em situação de defasagem idade/série são encaminhados para escolas com o subsistema de ensino de Educação de Jovens e Adultos (EJA).

Segundo o Decreto-lei nº 162/23, artigo 17º (Angola, 2023), nas Instituições do Subsistema de Ensino Geral (ISEG), dentro da sua organização interna, devem existir os Órgãos de Direção; Órgãos de Apoio e Órgãos Executivos. Nos Órgãos de Apoio, consta a comissão de Pais e de Encarregados de Educação, com a missão de assistir e apoiar nas respectivas áreas de conhecimento e demais serviços da instituição em que estão integrados, com vista ao cumprimento das tarefas que lhes são acometidas, bem como executar as atividades específicas inerentes à sua natureza.

No Complexo Escolar Alfa, a Comissão de Pais e Encarregados de Educação (CPEE) é uma realidade existencial, e é composta por cinco membros escolhidos por eleição, pela comunidade educativa escolar e que tem um tempo de mandato de três anos. A atual comissão é composta por cinco encarregados de Educação⁶, funcionando com uma coordenadora, um vice-coordenador, um secretário, uma tesoureira e um que responde pela ação social, como campanhas de limpezas, visitas aos lares e centros de acolhimentos, recolhimento de donativos para atividades específicas, e outras. É uma comissão ativa e atuante, estão sempre presentes na escola, com vista a organizar e incentivar a participação de todos na vida escolar, ou seja, na comunidade educativa no geral.

Já o Conselho Escolar não é atuante no Complexo Escolar Alfa, porém, é realizado de forma trimestral. Cumpre mencionar que o Conselho Escolar não é atuante porque não funciona, pois a comunidade escolar não auxilia na gestão do complexo nos seus aspectos administrativos, financeiros e até mesmo pedagógico.

A Associação de Estudante já é uma realidade no Complexo Escolar Alfa, formada majoritariamente pelos diferentes delegados do I Ciclo do Ensino Secundário, que são os

⁶ Encarregado de Educação, em Angola, refere-se à pessoa responsável pela Educação de uma criança, geralmente, é um dos pais ou um tutor legal, com a responsabilidade de dirigirem a Educação dos seus filhos. Tem a obrigação de acompanhar a vida escolar dos filhos.

representantes de cada turma da 7^a, 8^a e 9^a classes, eleitos pelos alunos. Os delegados têm participado ativamente na vida da instituição, ajudando no controle e na formação das paradas, que é a formatura⁷ realizada no pátio da escola quinze minutos antes das aulas, na realização de atividades extra-escolares, na participação nos jogos escolares⁸, organizados pela Direção Municipal de Educação do Kilamba Kiaxi (DMEKK). Tudo o quanto foi exposto é o que a legislação regulamenta para se realizar em todas as Instituições do Subsistema de Ensino Geral de Angola.

Contudo, no que se refere ao processo de avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos no Complexo Escolar Alfa, temos a dizer que a direção tem observado a legislação como fundamento da realização dos procedimentos avaliativos, porém, a implementação é que tem atropelado algumas vezes a lei. Isso porque, os resultados das classificações muitas vezes demonstram que o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários é fortemente correlacionado com o desempenho dos alunos em sala de aulas.

Faz-se necessário que a direção possa indicar e apostar em uma composição da Comissão de Avaliação que possa não só observar com rigor a lei, mas que possa também melhorar a cada ano que passa na preparação e implementação de procedimentos mais atuais e recomendados pelos estudiosos desse campo científico. Assim, na próxima seção apresentamos como é organizada a Comissão de Avaliação que funciona no Complexo Escolar Alfa.

2.4.1 Comissão de Avaliação no Complexo Escolar Alfa

Para uma melhor compreensão de como podem ser aprimoradas as práticas avaliativas dos técnicos-administrativos no Complexo Escolar Alfa, será explicada de forma estrutural como a Comissão de Avaliação de desempenho tem desenvolvido a sua missão durante o período de avaliação, consoante as modalidades de avaliação propostas pelo regime jurídico de avaliação de desempenho dos agentes de Educação.

Para Fortuna, Tachizawa e Ferreira (2006), o modelo de avaliação deve ser totalmente descentralizado, com a disposição de uma Comissão de Avaliação de Desempenho que é o

⁷ Formatura, em Angola, entende-se como o momento em que os alunos estão perfilados para a realização da oração e o recebimento de orientações pedagógicas, administrativas e, dependendo do mês, é realizada uma reflexão sobre uma temática ou um acontecimento que esteja a se viver, tanto mundialmente quanto nacionalmente, ou até mesmo dentro do Complexo Escolar.

⁸ Jogos escolares são competições e atividades esportivas organizadas dentro do ambiente escolar, que têm como objetivo promover a prática de esportes, o desenvolvimento físico, social e emocional dos alunos.

grupo destinado para a tarefa de avaliar. Essa Comissão de Avaliação permite aprofundar as conclusões quanto à análise do clima organizacional e propor medidas relativas aos programas de treinamento, ao processo de trabalho, aos aspectos relevantes da cadeia produtiva e aprimoramento da qualidade dos bens e serviços produzidos com vista a valorizar a imagem da organização (Fortuna; Tachizawa; Ferreira, 2006).

Ainda, para os autores mencionados, devem fazer parte dessa comissão em caráter permanente: um representante da alta gerência para fazer a ponte entre a avaliação de cada empregado e os interesses maiores da organização; o gerente do processo de gestão de pessoas, para garantir a adequação do processo à política de pessoal da organização; e um especialista em avaliação de desempenho para orientar a aplicação das diferentes técnicas.

Para Angola (2022), a Comissão de Avaliação é definida como um órgão consultivo do titular do Órgão de Gestão da Instituição de Educação e Ensino, criada para conduzir a revisão do processo de avaliação de desempenho, nos casos de recurso hierárquico. No Complexo Escolar Alfa, a Comissão de Revisão de Avaliação, que é o mesmo que Comissão de Avaliação, é constituída por um número ímpar, com no mínimo cinco membros, todos indicados pelo diretor da instituição de ensino, permanecendo durante todo o período avaliativo, em função da especialidade da escola, um complexo que oferece três subsistemas de ensino, o Pré-escolar, o Ensino Primário e o I Ciclo do Ensino Secundário, diferente de uma escola do Ensino Primário. Na comissão integram os seguintes membros: (a) Subdiretor pedagógico-coordenador; (b) Subdiretor administrativo; (c) Coordenador do Conselho Disciplinar; (d) Chefe de secretaria; (e) Inspector supervisor, atendendo ao que está disposto na legislação em vigor (Angola, 2022).

A Comissão de Revisão de Avaliação tem, dentre outras, as seguintes competências: (a) analisar os critérios usados para a classificação do avaliado; (b) emitir um parecer sobre o recurso apresentado; (c) dar a conhecer a decisão tomada pelo interessado; (d) elaborar o relatório das atividades da comissão; (e) remeter o expediente com as atas, pautas e as fichas de avaliação de desempenho ao titular do Órgão de Gestão da Instituição de Educação e Ensino para efeito de homologação (Angola, 2022).

Assim, o legislador, ao estabelecer essas competências, oferece à Comissão de Avaliação legitimidade para realização do processo avaliativo, de formas a deter um conjunto de variáveis que possam afetar direta ou indiretamente a performance dos técnicos-administrativos do Complexo Escolar Alfa. Segundo o Decreto-lei (Angola, 2022), no artigo 27º, no nº 4, logo após a reunião avaliativa, a Comissão deve elaborar um relatório abrangente, contendo descrições detalhadas do processo, incluindo as sugestões de estratégias no tratamento

dos resultados da avaliação. A Comissão deve pautar a sua conduta pela imparcialidade, transparência, neutralidade, isenção e sigilo profissional.

A Comissão de Avaliação é composta por cinco membros, dos quais, como já foi dito, somente dois atuam na elaboração das fichas de avaliação dos funcionários. Nesse processo, muitas vezes são violados os princípios de legalidade, de coerência, de transparência, da relevância, da objetividade, conforme passamos a descrever no quadro 5 a seguir:

Quadro 5 – Princípios da Avaliação de Desempenho

Princípio	Definição
Princípio da legalidade	Que diz que a avaliação de desempenho dos Agentes de Educação é baseada na lei;
Princípio de coerência	Orienta a articulação dos objetivos da avaliação com as dimensões do desempenho a avaliar, o instrumento a ser utilizado, as regras do processo e as condições contextuais para que a avaliação produza efeitos desejados;
Princípio da transparência	Que divulga as regras prévias, os critérios, os procedimentos, os parâmetros, os indicadores e a escala de valorização que sustentam o processo avaliativo;
Princípio da Relevância	Diz que: O processo de avaliação de desempenho deve considerar os aspectos mais importantes do desempenho profissional do avaliado, sobre a qual recai a avaliação, com objetivo de promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários;
Princípio da Objetividade	Que se deve basear em parâmetros e indicadores que são mensuráveis e passíveis de comprovação com evidências.

Fonte: Elaborado pelo autor, segundo Angola (2022).

O Quadro 5 evidencia que a avaliação de desempenho deve estar fundamentada em princípios que assegurem a legitimidade, a clareza e a efetividade do processo avaliativo. Contudo, ao considerar a composição e a atuação da Comissão de Avaliação no Complexo Escolar Alfa, observa-se a centralização da elaboração das fichas avaliativas em apenas dois membros da comissão pode comprometer aspectos essenciais do processo, especialmente no que se refere à transparência, à objetividade e à coerência dos critérios adotados. Além disso, a fragilidade na observância desses princípios tende a reduzir o potencial formativo da avaliação

de desempenho, limitando sua contribuição para o desenvolvimento profissional dos funcionários e para o aprimoramento institucional.

Diante dessas considerações, torna-se necessário compreender de que forma a avaliação de desempenho é operacionalizada no contexto do Complexo Escolar Alfa. Assim, a próxima seção abordará os métodos de avaliação de desempenho adotados pela instituição, buscando analisar os instrumentos, procedimentos e critérios utilizados no processo avaliativo dos profissionais da educação.

2.4.2 Métodos de avaliação de desempenho no Complexo Escolar Alfa

A avaliação de desempenho, sendo um processo de identificação e mensuração das ações dos funcionários de uma organização, deve ser realizada por meio de métodos mais eficazes, de forma a acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. Assim, apresentamos alguns métodos mais comuns e utilizados em algumas organizações.

Segundo Jacomassi Júnior (2018), a avaliação de desempenho trata-se de uma avaliação humana comportamental, portanto, seria ineficiente tentar obter dados para realizá-la através de sistemas informatizados. Esta ação funciona muito bem quando estamos avaliando resultados, através de sistemas de *business intelligence*⁹, obtendo relatórios com números detalhados para aplicarmos em programas de participação nos resultados.

Assim, para que se realize uma avaliação de desempenho eficaz e eficiente, faz-se necessário o uso de métodos adequados para a plena realização. Entre os métodos, podemos destacar os mais utilizados: (i) autoavaliação, que consiste no próprio funcionário realizar sua avaliação, fazendo uma análise sincera de suas próprias características e da performance desenvolvidas no cotidiano de suas funções; (ii) Avaliação de Desempenho por Objetivos (APO) que é um processo administrativo através do qual o supervisor e o subordinado, estabelecem metas e prioridades comuns da instituição, delimitando a área de responsabilidade de cada um, norteando o seu desempenho esperado; (iii) Avaliação de Desempenho por Competências, que tem como premissa básica que o funcionário sabe ou pode aprender a identificar suas próprias competências, necessidades, pontos fortes e fracos, assim, capacitado a determinar o que é

⁹ *Business Intelligence (B.I)* é um conjunto de estratégias, tecnologias e ferramentas que as empresas usam para coletar, analisar e transformar dados brutos em informações úteis e acionáveis. O objetivo do B.I é apoiar a tomada de decisões mais informadas e eficazes, oferecendo insights sobre o desempenho do negócio, tendência do mercado, comportamento dos clientes e outros aspectos relevantes para a gestão (Freitas, 2021).

melhor para si. Essas competências são formadas pela capacidade, conhecimento e características pessoais que distinguem os profissionais; (iv) Avaliação 360°, esse método elimina a subjetividade no processo avaliativo, e por considerar a opinião plural de seu ambiente laboral, contribui para neutralizar o *efeito halo*¹⁰, muito presente quando uma só pessoa realiza a ponderação e quase sempre se deixa influenciar positivamente por ter afinidades com o avaliado, ou o contrário, quando uma animosidade traz um resultado abaixo do real.

Na sequência da existência de múltiplos métodos de avaliação de desempenho, Rocks (2023) apresenta dois modelos de métodos de avaliação de desempenho, o primeiro com base no passado e com critérios subjetivos; e o segundo modelo com base no passado e no futuro e com critérios mais objetivos.

Percebemos que o segundo modelo poderá ser o mais apropriado para esta pesquisa, pois adotamos um modelo mais realista, permitindo uma avaliação de desempenho baseada nas atividades, tanto cotidianas quanto mensais dos funcionários; verificando sempre se os objetivos traçados foram alcançados, com finalidade de avaliar as competências aprimoradas pelos funcionários durante o tempo de serviço.

No Complexo Escolar Alfa, tendo em referência os diversos métodos apresentados, a avaliação de desempenho dos agentes da Educação obedece a duas modalidades, a comum e a especial. A comum efetua-se anualmente, relativa ao ano civil ou letivo anterior; enquanto que a especial, efetua-se por iniciativa do interessado e visa à melhoria da classificação obtida na avaliação comum, que ocorre depois de trinta dias da data da avaliação, como previsto na legislação.

Dentro desses métodos e para o alcance dos objetivos da avaliação de desempenho profissional no ato da realização, são utilizados para a recolha de informações algumas técnicas, tais como: (a) a observação; (b) o inquérito por questionário; e (c) a entrevista, de forma reservada, prevenindo assim algumas possíveis simulações por parte do avaliado.

Por fim, é importante que a direção do Complexo Escolar Alfa tome consciência, por um lado, que o cumprimento na íntegra da legislação que regula o regime jurídico de avaliação de desempenho no país faz-se necessário. Por lado, deve-se considerar a existência de vários métodos de avaliação de desempenho, possíveis de implementar sem ferir com a legislação, podendo ser efetuado periodicamente ou mesmo anualmente, com objetivo de analisar o

¹⁰ Segundo Rosenzweig (2021), o Efeito Halo fornece aos gerentes as ferramentas para discernir fato de ficção, oferecendo uma nova perspectiva sobre o que realmente impulsiona os resultados empresariais, evitando jargões e sensacionalismo. É recurso essencial para qualquer pessoa que busca clareza nas frequentemente turvas narrativas de negócios.

comportamento dos funcionários e, posteriormente, permitindo um aperfeiçoamento profissional dos técnicos-administrativos.

Assim, dentro do Complexo Escolar Alfa, o processo de avaliação de desempenho tem ocorrido de maneira não fiel em algumas vezes. Para a constituição da Comissão, todos os anos a direção do Complexo despacha uma ordem de serviço na qual são indicados os membros, com o mínimo de pessoas definido pela lei. Porém, na prática, nessa Comissão de Avaliação somente duas pessoas (o subdiretor administrativo e chefe de secretaria) conduzem o processo. São responsáveis desde a preparação dos instrumentos (mapas de avaliação de desempenho, fichas de avaliação de desempenho, ficha de observação de aulas, tudo como os modelos indicados pela legislação). Também, são encarregados da aplicação dos instrumentos, da análise dos indicadores e do cálculo dos coeficientes de reparação¹¹, visando classificar os funcionários de forma qualitativa e quantitativa.

Ademais, tem sido problemático o cumprimento do tempo de realização das avaliações de desempenho, as quais acabam ocorrendo, muitas vezes, fora do período estabelecido pela entidade Ministerial. Por vezes, esse não cumprimento observa-se pela sobrecarga de trabalhos, às vezes, pelas dificuldades de elaboração dos instrumentos ou por opção de deixar o processo para o final do ano.

Diante das considerações apresentadas, o próximo capítulo apresenta a discussão teórica que sustentam esta pesquisa, pois entendemos que a temática abordada já vem sendo discutida desde os tempos primórdios, buscando responder e descurtinar as dificuldades que muitas equipes de gestão têm na aplicação dos procedimentos avaliativos em suas instituições. No capítulo asseguir, evidencia também os caminhos trilhados para alcançarmos as proposta metodológica ora traçada tendo como referência o tipo de investigação realizada; com finalidade de cumprimos com os objetivos desta pesquisa.

¹¹ Segundo Angola (2022), no seu artigo 19º, coeficiente de reparação, é a determinação do valor de cada indicador que é obtida pela multiplicação do respectivo coeficiente de ponderação, com a graduação atribuída. E esse resultado é obtido de acordo a uma perequação, estabelecida por lei.

3 APROFUNDAMENTO DO CASO: TEORIA E ANÁLISE DA CONJUNTURA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO COMPLEXO ESCOLAR ALFA

No Capítulo 2, buscamos descrever a avaliação de desempenho como referência da realidade da Administração Pública angolana. Para dar sequência ao que foi abordado, este capítulo apresenta os referenciais teóricos que dialogam com o contexto apresentado no capítulo anterior.

São, assim, abordados conceitos que corroboram a problemática apresentada e que permitem melhor compreender a conjuntura na qual o caso de gestão se apresenta. Dessa forma, o problema de pesquisa é analisado, com relevância em conceitos fundamentais sobre a temática. Essa análise tem como base o estudo de textos de autores que trataram sobre os temas: avaliação de desempenho, gestão e avaliação de desempenho, modelos e métodos de avaliação de desempenho, o processo de comunicação da avaliação de desempenho, contribuições das avaliações de desempenho para o desenvolvimento profissional do funcionário. Este capítulo está dividido em seis seções e duas subseções, que têm o intuito de aprofundar as questões a nível das organizações públicas, com ênfase no Complexo Escolar Alfa. O mesmo capítulo, deslumbra-se sobre a metodologia aplicada neste estudo e, também apresenta a análise de dados da pesquisa.

3.1 CONCEITOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliar vem do latim *a+valere*, que significa atribuir valor e mérito ao objeto em estudo. Portanto, avaliar é atribuir um juízo de valor sobre determinada prática, para a aferição da qualidade do seu resultado. Porém, a compreensão da avaliação do processo ensino/aprendizagem tem sido pautada pela lógica da mensuração, isso é, associa-se o ato de avaliar ao de “medir” os conhecimentos adquiridos pelos alunos (Chueire, 2008). Conforme Chueire (2008), a avaliação é entendida como um meio e não um fim em si mesma; está delimitada por uma determinada teoria e por uma determinada prática pedagógica. Ela não ocorre num vazio conceitual, mas está dimensionada por um modelo teórico de sociedade, de homem, de Educação e, conseqüentemente, de ensino e de aprendizagem, expresso na teoria e na prática pedagógica.

Sobre a compreensão da avaliação, Matias, Duarte e Figueiredo (2018, p. 12) afirmam que:

Avaliação é uma forma singular de relação com certos fenômenos em função de uma intenção e de uma razão pessoal ou social. É uma forma particular de abordar, conhecer e compreender um determinado fenômeno que, neste caso, é a aprendizagem. A avaliação enquanto processo é uma atividade de comunicação. Este processo passa pela recolha de dados, pela sua análise e interpretação e por uma tomada de decisão sobre o valor desses dados, em termos do motivo pelo qual se avalia e das suas finalidades, de forma a desenvolver uma ação fundamentada.

Em nosso entender, a avaliação é uma engrenagem, porque ela permite que o avaliador perceba, como sua atuação enquanto sujeito que avalia, o que pode impactar ou estimular os avaliados a tomarem rumos diferenciados nas intervenções dentro da instituição. Como afirmam Ruivo e Trigueiros (2009), o avaliador deve ser uma pessoa com conhecimentos especializados, com enorme sensibilidade, com capacidade analítica e de comunicação empática, com experiência e elevada responsabilidade social.

Já desempenho, para Camango (2018), é a ferramenta por excelência de gestão de pessoas, porque alinha os resultados e comportamentos dos indivíduos, em um período de tempo, com objetivos estratégicos e operacionais da empresa. Já na visão de Lucena (1999), o desempenho é a força do trabalhador que deverá estar apto a promover as mudanças no ambiente organizacional, o que requer esforço permanente de readaptação e assimilação de novos conhecimentos.

Por sua vez, para Embrap II (2018), desempenho é um conjunto de características ou capacidades de comportamento e rendimento de um indivíduo, em especial, quando comparados com metas, requisitos ou expectativas previamente definidos.

Tendo definido os conceitos de uma forma isolada, estamos em condições de conceituar o termo avaliação de desempenho. Assim, segundo Camango (2018) a avaliação de desempenho é uma ferramenta da gestão de pessoas que consiste na observação e na apreciação sistemática do comportamento profissional e das capacidades técnicas de um trabalhador ou colaborador no exercício da sua atividade, bem como dos resultados e progressos por ele obtidos.

No entender de Muhala (2015), os sistemas de avaliação de desempenho visam medir e diferenciar o desempenho e esforço de cada um, dar a conhecer a opinião dos superiores hierárquicos sobre o desempenho de cada colaborador, ajudar a tomar decisões sobre a política de remunerações e incentivos e, talvez o mais importante, identificar as deficiências de desempenho individual e coletivo para as corrigir em um trabalho conjunto entre as próprias pessoas e os avaliadores, ato que devia acontecer de forma regular, que por imperativos de várias ordens não tem acontecido.

Assim, Fortuna, Tachizawa e Ferreira (2006, p. 207) entendem que:

Avaliação de desempenho é considerada um dos mais importantes instrumentos de que dispõe a administração de uma empresa para analisar os resultados à luz da atuação de sua força de trabalho e para prever posicionamentos futuros, considerando o potencial humano disponível em seus quadros.

Em consonância com a ideia apresentada pelos autores, é importante destacar que a avaliação de desempenho dentro das instituições é vista como uma das ferramentas que as administrações possuem para analisar os resultados com base na atuação dos trabalhadores de forma a prever os posicionamentos futuros, levando em consideração todo potencial dos desses funcionários que estão à disposição da empresa.

Segundo Gillen (2000), estimar o desempenho prático é o foco quando se trata da avaliação de desempenho. A partir dessa estimativa, os graus de desempenho, as necessidades de treinamentos, objetivos futuros, e até mesmo o desenvolvimento das carreiras futuras, poderão surgir nessa face.

A avaliação das pessoas nas organizações é frequentemente associada a um instrumento específico de gestão; a avaliação de desempenho. O termo avaliação é o suficiente para lembrar as pessoas, quase que instantaneamente, que elas serão submetidas a um processo, cujo propósito é verificar o quanto o profissional se adapta aos objetivos da empresa, às demandas e às exigências de trabalho (Fleury, 2002). Nesse contexto, a avaliação de desempenho configura-se como um importante mecanismo de acompanhamento e mensuração do trabalho realizado pelos colaboradores. Assim, Leme e Sinachi (2017) definem a avaliação de desempenho como um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo em período e área específicos, tais como conhecimento, metas, habilidades e outros.

Nesta mesma perspectiva, Pontes (2014) ressalta que a avaliação de desempenho é o sopro de vida, e na falta de sua existência, o planejamento organizacional não teria o menor sentido, pois é um instrumento capaz de trazer o planejamento da sala de reuniões para o dia a dia do funcionário. Assim, Zavaglia (2006 *apud* Paradela; Lopes; Doro, 2021) afirma que avaliar desempenho, de modo devido, fornece as informações mais relevantes para se determinar correções e ajustes decisivos ao alcance dos melhores resultados do trabalho de toda uma equipe profissional. Se considerarmos o propósito de diagnosticar e analisar o desempenho individual e coletivo dos funcionários, é possível a promoção do crescimento pessoal e profissional, bem como melhoria do desempenho nas suas atividades profissionais.

Compreendemos que a avaliação de desempenho, enquanto um sistema, tende a estabelecer juízos sobre a qualidade que determinados funcionários têm e como essa mesma qualidade pode influenciar outros, com fim de desenvolvimento da instituição, servindo de indicador para futuras promoções, progressões, manutenção e desligamentos, prevendo o aperfeiçoamento dos profissionais na referida instituição.

3.2 MODELOS E MÉTODOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A despeito da existência de diversos conceitos de avaliação de desempenho existentes na teoria da gestão e de pessoas e da administração, concluímos que nenhum processo avaliativo funciona na sua plenitude se não estiver correlacionado a objetivos efetivos, caso contrário, estaremos somente avaliando por avaliar, desvinculado da realidade presente e futura das organizações (Baptista, 2012).

Nesse sentido, são apresentados, nesta seção, os modelos e métodos da avaliação de desempenho que utilizam metodologias com o intuito de integrar as políticas de gestão de pessoas com as práticas profissionais em todos os níveis das organizações.

Assim, Crispim e Lugoboni (2012) demarcam 19 modelos de avaliação de desempenho na gestão de pessoas de uma organização, conforme o Quadro 6, a seguir.

Quadro 6 - Características de cada modelo de avaliação de desempenho

(continua)

Nº	Modelo de Avaliação	Características
1	Painel de Controle de Bordo (<i>Tableau de Bord</i>)	Prover para os gerentes uma visão geral e concisa do desempenho de suas unidades, visando tomada de decisão; informar o próximo nível sobre o desempenho de cada unidade.
2	Administração por Objetivos (APO)	É uma metodologia de gestão que se baseia no estabelecimento claro de objetivos específicos para cada área, equipe ou colaborador dentro de uma empresa. E os objetivos são definidos de forma colaborativa entre gestores e colaboradores. A APO funciona como um mapa que orienta as ações de todos na

(continuação)

Nº	Modelo de Avaliação	Características
		empresa
3	Método da Áreas-Chave de Resultado	Adaptar-se a diferentes tipos de empresa, mensurar variáveis alinhadas aos objetivos de curto e longo prazo, mensurar variáveis em todos os níveis organizacionais.
4	Método de Buchele	Propõe a divisão da avaliação em pequenas empresas com as possíveis crises que lhe são próprias, e as médias e grandes empresas, com o método da avaliação direta, visando examinar a qualidade da administração, por meio do estudo dos processos administrativos
5	Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa	Usar mecanismos de análise crítica do desempenho global, estimular o aprendizado, usar múltiplas dimensões de desempenho, identificar relações de causa e efeito, buscar o alinhamento entre a estratégia e a estrutura, usar métodos de avaliação qualitativos e quantitativos.
6	<i>The Balanced Scorecard</i> (BSC)	Ter uma lógica convincente, correlacionar indicadores e desempenho financeiro, estabelecer relações de causa e efeito, ter literatura bem desenvolvida e consistente, ser muito funcional na formulação de estratégias e ajudar no comprometimento interno.
7	<i>Performance Measure Questionnaire</i> (PMQ)	É uma ferramenta simples e fácil de ser aplicada, e seus dados geram valiosos insights sobre forças e fraquezas; o uso do PMQ é importante quando os resultados da análise dos dados são compartilhados com os entrevistados.
8	<i>Strategic Measuremenet and Reporting Technique</i> (SMART)	Uso de medidas vinculadas à estratégia desdobradas no nível operacional, estabelecer relações de causa e efeito entre os indicadores e os objetivos, utilização de múltiplas dimensões de desempenho.
9	Sete Critérios de Desempenho (SCD)	Uso medidas de desempenho em todos os pontos-chave (Sistemas receptores, saídas, processos, entradas e sistemas fornecedores), ter múltiplas dimensões de desempenho, uso de mecanismos de realimentação que fornecem informações para

(continuação)

Nº	Modelo de Avaliação	Características
		melhoria contínua
10	Modelo Quantum de Medição de Desempenho (MQMD)	Propor medidas de desempenho vinculadas à estratégia e abrangendo três níveis (organização, processos e pessoas), enfatizar a satisfação dos principais grupos de interessados (clientes, acionistas, funcionários, fornecedores, governo, sociedade e meio ambiente).
11	Método de Rummler e Branche	Enfocam o papel da organização como sistema que interage tanto com o ambiente interno como externo. O modelo dos autores estabelece uma ação conjunta com relação aos três níveis primordiais para que uma empresa obtenha um bom desempenho, que são o nível de organização, o de processos e o trabalho/executor (pessoas).
12	<i>Integrated and Dynamic Performance Measurement System (IDPMSB)</i>	Esse modelo considera dois aspectos importantes, com respeito e configuração de sistema de mediação de desempenho: a integridade do sistema de mediação de desempenho e o desdobramento dos objetivos e políticas do negócio para toda a organização. A integridade do sistema de mediação de desempenho refere-se à habilidade dele em promover a integração entre as várias áreas do negócio.
13	<i>Skandia Navigator</i>	Identificar os resultados decorrentes de uma estratégia baseada na criação de conhecimento; trabalhar com o passado, presente e futuro; tratar o desenvolvimento do capital intelectual como foco central da concepção do modelo; identificar os resultados decorrentes de uma estratégia baseada na criação de conhecimento.
14	<i>Sustainability Scorecard (SIGMA)</i>	Valorizar os aspectos da sustentabilidade; adotar um enfoque orientado para stakeholders; foca muito as ações sociais e ambientais, os resultados econômicos ficam em segundo plano.

(conclusão)

Nº	Modelo de Avaliação	Características
15	<i>Value Explorer (VE)</i>	Identificar competências essenciais, propor ferramentas e processos simples, propor diretrizes práticas para a tomada de decisão estratégica, usar medida de valor e não de desempenho dos processos envolvidos.
16	<i>Integrated and Dynamic Performance Measurement System (IDPMSA)</i>	Foi proposto, levando em consideração dois aspectos importantes, com respeito à estrutura e à configuração de sistema de medição de desempenho, a integridade do sistema de medição de desempenho e o desdobramento dos objetivos e políticas do negócio para toda a organização.
17	<i>Value Chain Scoreboard (VCS)</i>	Baseia-se em pesquisa científica sobre o relacionamento entre intangíveis e valor de mercado da companhia, ser simples e abrangente, o foco é o uso de relatórios externos.
18	<i>Performance Prism (PP)</i>	Usar diferentes perspectivas de desempenho, enfatizar a satisfação dos diferentes grupos de interessados, definir processos claros de criação de valor, propõe metodologia que facilita o alinhamento estratégico, alinhamento horizontal e relações de causa e efeito.
19	Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ)	Propõe mecanismos de análise crítica do desempenho global, facilitam a avaliação organizacional, estimular a participação dos funcionários no processo de avaliação do <i>Strategic Management and Development Objectives (SMDO)</i> , fornecer informações que facilitam o aprendizado.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025) com base em Crispim e Lugoboni (2012).

Esses modelos são relevantes, pois propõem caminhos a seguir e ações a realizar em qualquer organização. Isso porque quando se pretende realizar avaliações de desempenho no setor do trabalho humano, devemos sempre definir o processo por meio de objetivos claros, com vista a satisfação dos funcionários.

Nesses modelos de forma geral, observamos uma complementariedade em algumas características, quando se compara o BSC e o SIGMA, nos quais as funções e os grupos de indicadores acabam sendo complementares. Outra complementariedade é visível no uso do

BSC e do Prêmio Nacional de Qualidade. Eles possibilitam que haja uma combinação, evidenciando, assim, o uso dos dois modelos em uma só aplicação da avaliação de desempenho.

Por sua vez, Amaral, Abreu e Silva (2010), ao dissertarem sobre os métodos de avaliação de desempenho, começam por introduzir que existem vários métodos de avaliação de desempenho que são constituídos sistematicamente analisando o comportamento dos funcionários para posteriormente comunicar-lhes os resultados obtidos. E entre esses métodos, podemos destacar os mais utilizados: (i) *Auto-avaliação*: as organizações mais abertas e democráticas utilizam esse método de avaliação de desempenho, e consiste no próprio empregado realizar a sua avaliação. Assim, é solicitado a ele fazer uma sincera análise de suas próprias características e da performance desenvolvidas no cotidiano de suas funções; (ii) *Avaliação de Desempenho por Objetivo*: também conhecida pela sigla ADO, é um processo de administração através do qual o supervisor e o subordinado estabelecem metas e prioridades comuns à empresa, delimitando a área de responsabilidade de cada um em matéria de resultado total da organização; (iii) *Avaliação de Desempenho por Competências*: tem como premissa básica que o funcionário sabe ou pode aprender a identificar suas próprias competências, necessidades, pontos fortes e pontos fracos, assim, capacitado a determinar o que é melhor para si, e ficando aos superiores e ao setor dos Recursos Humanos a responsabilidade de fornecerem o suporte adequado para que ele possa relacionar sua performance às reais necessidades da empresa; (iv) *Avaliação 360º*: a utilização tem sido difundida, principalmente, por eliminar distorções e permitir ampla participação das pessoas que formam seu ambiente de trabalho, oferecendo resultados mais confiáveis, gerando subsídios para a orientação e o desenvolvimento profissional, identificação e remanejamento de talentos, além de também fornecer parâmetros para a remuneração e os benefícios (Amaral; Abreu; Silva, 2010).

Por outro lado, em uma abordagem complementar, Rocks (2023) apresenta dois modelos de métodos de avaliação de desempenho, o primeiro com base no passado e com critérios subjetivos; e o segundo modelo com base no passado e no futuro e com critérios mais objetivos, como podemos ver no Quadro 7, a seguir.

Quadro 7 - Comparação de modelos de métodos de avaliação de desempenho

Ordem	Métodos de avaliação com base no passado e com critérios subjetivos.	Métodos de avaliação com base no passado e no futuro e com critérios objetivos.
1	Escalas Gráficas	Avaliação de atividades
2	Pesquisa de Campo	Avaliação por Objetivos
3	Incidentes Críticos	Avaliação por competências
4	Escolha Forçada	-----
5	Comparação Binária	-----
6	Atribuição de grau	-----

Fonte: Elaborado pelo autor (2025) com base em Rocks (2023).

O Quadro 7 é especialmente relevante por permitir uma visualização clara da evolução e das diferenças conceituais e práticas entre os modelos avaliativos. Além disso, a comparação evidencia a necessidade de transição de uma cultura avaliativa, meramente classificatória, para uma cultura formativa e desenvolvimentista. Tal mudança se faz necessária no campo da Educação, em que o papel do técnico administrativo é estratégico para a construção de um ambiente institucional saudável e produtivo. Dessa forma, a escolha do método avaliativo deixa de ser uma simples formalidade administrativa para se tornar uma ferramenta de gestão de pessoas capaz de impactar diretamente a qualidade dos serviços educacionais prestados.

Nesse cenário de evolução dos métodos avaliativos, é importante destacar que vivemos uma era de informação e transformação de muitas realidades sociais, o que tem sido uma das responsabilidades da gestão de pessoas, buscando assim a excelência das organizações e o aprimoramento do capital humano, fatores que têm uma grande importância no desenvolvimento de qualquer instituição.

Para Oliveira e Medeiros (2011), a gestão de pessoas (GP) no setor público é o esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os dilemas constitucionais e legais, observadas as necessidades e as condições do ambiente no qual se inserem. Medeiros e Prazeres (2020), por sua vez, entendem a gestão de pessoas como sendo um conjunto de políticas e práticas definidas de uma instituição para orientar o comportamento humana e as relações interpessoais no ambiente de trabalho, assim implica tecer comentários sobre o clima institucional, haja vista que esse

ingrediente poderá determinar a vontade dos membros da equipe de participar em diversos níveis.

Depois de definirmos o termo gestão de pessoas, vamos aprofundar um pouco mais, trazendo-o para o campo educacional, de modo a perceber melhor essa definição na realidade educacional. Mas antes, apresentamos a definição de técnico em administração ou técnico-administrativo, que é um profissional que executa funções administrativas em estabelecimentos públicos e privados, tais como: administração de protocolos e arquivos, confecção e expedição de documentos administrativos e controlo de estoques, operando também em sistemas de informações gerenciais de pessoal e materiais, entre outros (Jacomassi Júnior, 2018).

Assim, pensando no contexto educacional, Mansano (2010 *apud* Medeiros; Prazeres, 2020) reconhece que hoje há um referencial que identifica cerca de 50 competências cruciais na profissão de educador¹². Algumas delas são novas ou adquiriram uma crescente importância nos dias de hoje em função das transformações dos sistemas educativos, bem como da profissão e das condições de trabalho, como apresentado no Quadro 8, a seguir.

Quadro 8 - As 10 Competências essenciais para um educador (técnico-administrativo)¹³

(continua)

Competências	Habilidades
Pensamento analítico	Identificar problemas com mais facilidade e tomar decisões mais acertadas.
Resiliência	Capacidade de lidar com situações adversas e superar obstáculos de forma positiva.
Confiança	Capacidade de acreditar em si mesmo, em suas potencialidades e conhecimentos, transmitir segurança a equipe.
Comunicação efetiva	Capacidade de se comunicar de forma clara e objetiva com os membros da equipe, fornecedores e outros.
Planejamento e organização	Permite que o técnico-administrativo defina objetivos claros, estabeleça prazos, identifique prioridades e garanta a eficiência e produtividade dos

¹² Ressaltamos que neste projeto o conceito de educador foi ampliado, pois aqui consideramos educadores todos os agentes que atuam na escola, desde os professores aos técnicos-administrativos, pois têm a função de educar, isso no contexto angolano.

¹³ Para este trabalho, os técnicos-administrativos considerados são os diretores, subdiretores, pessoal da secretaria, auxiliares de limpeza, vigilantes e guardas.

(conclusão)

Competências	Habilidades
	processos e projetos sob sua responsabilidade.
Gerenciamento de tempo	Capacidade de definir suas prioridades e organizar suas atividades de forma a otimizar o tempo disponível, permitindo a produtividade e eficiência em suas atividades, evitando atrasos e repetição de trabalhos, o que reduz o estresse e a sobrecarga de trabalho.
Criatividade	Capacidade de identificar novas oportunidades, desenvolver novos serviços e produtos, encontrar soluções criativas para problemas complexos, desenvolver estratégias eficazes e motivadoras para a equipe.
Trabalho em equipe	Capacidade de liderar projetos, colaborar com outras áreas da empresa e coordenar equipes de forma eficiente, permitindo a colaboração e a coordenação de projetos e de equipes de forma eficaz.
Tecnologias digitais	Capacidade digitais para se manter atualizado com as novas tendências e novidades do setor, permitindo o uso de ferramentas de comunicação, programas informáticos, como <i>softwares</i> de gestão, plataformas de análise de dados, aplicativos de comunicação e outros.
Relações interpessoais	Capacidade de se relacionar bem com outras pessoas, expressar-se de forma clara e assertiva, trabalhar em equipe e de solucionar conflitos e gerenciar crises na organização.

Fonte: Medeiros e Prazeres (2020).

Os autores fazem referência às competências que um educador deve possuir. Na realidade angolana, estão enquadrados também nessa categoria os técnicos-administrativos que atuam dentro da escola, pois em nosso entendimento todos os atores escolares têm na sua conduta diária a ação educadora, o que lhe faz educadores por excelência. No Quadro 5, são apontadas as características, isso é, as competências que são as características necessárias a todos agentes da Educação para cumprirem com responsabilidade as suas funções. E são cada vez mais exigidas tais habilidades nas instituições que têm a função de educar as jovens gerações.

Quanto ao papel dos técnicos-administrativos e suas contribuições no ambiente escolar, partimos do princípio de que, para o funcionamento de qualquer instituição, é necessária a existência desses profissionais, que são como o motor para fazer funcionar a escola. No cenário

atual, o mercado está cada vez mais competitivo, os produtos mais diversificados e mais fácil de serem encontrados pelos consumidores, assim, atrair e reter pessoal qualificado passou a ser uma exigência para as organizações rumo à excelência (Coelho *et al.*, 2022). Portanto, os autores destacam a grande importância da existência de pessoas que articulem os objetivos, planos e ações para que o serviço oferecido por determinada instituição seja sempre com foco na qualidade. Dessa forma, a administração desempenha um papel essencial nesse contexto, pois consiste no processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos de uma organização para alcançar os objetivos estabelecidos. Trata-se de um processo que envolve a coordenação de pessoas e recursos para otimizar a eficiência e eficácia das operações de uma empresa (Drucker, 1998).

Compreendemos que os métodos e modelos de avaliação de desempenho, quando bem escolhidos e articulados entre si, contribuem significativamente para a obtenção de melhores resultados avaliativos em qualquer instituição. Isso se deve ao fato de que esses modelos representam o conjunto de características pessoais diretamente relacionados à obtenção de resultados superiores no desempenho das nossas funções. Assim, na próxima seção apresentamos o detalhamento da metodologia que norteia a presente pesquisa.

3.3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Na condução da pesquisa, usamos a análise do campo empírico, dos participantes e dos instrumentos utilizados para o levantamento de dados. O campo empírico para o desenvolvimento da pesquisa foi o Complexo Escolar Alfa.

Trata-se de um estudo de caso, por possibilitar, nas palavras de Gil (2017, p. 14), “um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Ainda para o autor, hoje é reconhecido como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, no qual os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos.

Para investigar os objetivos elaborados para a realização do presente estudo, adotamos uma abordagem qualitativa, a qual, no entender de Menezes (2008), tem como objetivo a compreensão mais profunda dos problemas e investigar convicções, atitudes e sentimentos, pois o investigador não está preocupado com a dimensão da amostra nem com a generalização dos resultados.

Assim, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, além de um levantamento documental envolvendo a legislação angolana vigente sobre avaliação de desempenho, relatórios, mapas de

avaliação de desempenho e outros encontrados na instituição. No entender de Gil (2017), essas metodologias são elaboradas com base em material já publicados, permitindo ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente, enquanto a outra fundamenta-se em toda sorte de documentos elaborados com finalidades diversas, tais como assentos, autorização, comunicação e outros.

Além da pesquisa bibliográfica e da análise documental, quanto ao *corpus* da pesquisa de campo, foram aplicados 19 questionários aos técnicos-administrativos e membros da Comissão de Avaliação e realizadas entrevistas com os membros de gestão da escola. Segundo Marconi e Lakatos (2003), o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador. Ainda para as autoras, o uso do questionário é vantajoso, pois economiza tempo, permite obter grande número de dados, abrange uma área geográfica mais ampla, obtém-se respostas mais rápidas e mais precisas, existe maior liberdade nas respostas. Porém, também apresenta algumas desvantagens, tais como: não pode ser aplicado a pessoas analfabetas, pois impossibilita ajudar o informante com questões malcompreendidas, exige um universo mais homogêneo, e existe dificuldade de compreensão.

Foi aplicado um questionário misto (com questões abertas e fechadas), que foi entregue aos 15 técnicos-administrativos e aos quatro membros da Comissão de Avaliação. Esses questionários foram impressos e entregues em um encontro agendado com antecedência para o dia 6 do mês de outubro do ano de 2025. Aos participantes foi orientado sobre a natureza da nossa pesquisa e sobre os objetivos que se pretendem alcançar. O instrumento de pesquisa foi recolhido depois de 15 dias, isso é no dia 21 de outubro do ano de 2025, com excessão de quatro técnicos que devolveram, depois de dois dias, por conta da escala de trabalho. Porém, o período previsto permitiu aos participantes maior tempo, para responderem ao instrumento.

A entrevista, por sua vez, é um encontro entre duas pessoas a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversa de natureza profissional (Marconi; Lakatos, 2003). A entrevista semiestruturada foi feita com o diretor e os subdiretores, pedagógico e administrativo. Foram programamos três dias para a realização das entrevistas no mês de novembro de 2025, dedicando assim, um para cada entrevistado. Para tanto, foi preparada uma sala com as devidas condições, como iluminação, mesa e cadeiras, sem ruídos, onde foram realizadas as entrevistas, gravadas com equipamento de captação de som, e sem objeção dos entrevistados para a gravação.

Na fala de Marconi e Lakatos (2003), essa técnica apresenta vantagens, pois a sua realização pode ser com todas as pessoas, existe maior flexibilidade com intuito de se esclarecer

tudo, oferece maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas, com possibilidades de se ter informações mais precisas. As desvantagens são muitas, porém destacamos a dificuldade de expressão e de comunicação de ambas as partes, incompreensão por parte do informante, possibilidade de o entrevistado ser influenciado, ocupa muito tempo e é difícil de ser realizada. Essas técnicas foram os nossos instrumentos de recolha de dados.

Na mesma ordem de trabalho, foram realizadas três entrevistas com o diretor, e com os subdiretores, pedagógico e administrativa do Complexo Escolar Alfa, perfazendo um total de 22 participantes. Essas entrevistas foram aplicadas em dias diferentes em função da agenda de trabalho dos entrevistados. O diretor foi entrevistado no dia 12 de novembro de 2025; a segunda entrevista, realizada no dia 18 de novembro de 2025, foi a da subdiretora administrativa; e, por último, o subdiretor pedagógico, pois este estava em gozo de licença disciplinar (férias), autorizada anteriormente assim, realizamos a entrevista no dia 21 de novembro de 2025. Cumpre mencionar que todos os entrevistados atestaram e consentiram sua participação na presente pesquisa por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

O tratamento dos dados provenientes do campo foi realizado por meio da técnica de análise do conteúdo, nos termos propostos por Bardin (2011). Inicialmente, eles foram codificados, com a designação dos conceitos relevantes encontrados nos questionários e nas entrevistas. Outra etapa foi o estabelecimento de categorias, que permitiu agrupar os conceitos que expressam padrões, de acordo com a similitude que apresentaram e, em seguida, os dados recolhidos foram apresentados em gráficos, tabelas e texto discursivo. Por fim, foram desenvolvidas reflexões a respeito do que foi encontrado no campo com base no referencial teórico adotado.

3.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS COLETADOS

A presente seção tem por objetivo a apresentação e a análise dos dados coletados sobre a avaliação de desempenho. Nesse ponto, abordamos a elaboração de dados e o critério de análise e interpretação dos resultados. Para a efetivação, procedemos com o apuramento dos dados através de uma revisão de todo o processo que utilizamos para recolha dos mesmos.

Na análise e na interpretação dos resultados, consideramos os dados vindos dos técnicos-administrativos, dos membros da Comissão de Avaliação e dos gestores do referido Complexo. Ao longo da interpretação dos resultados, ponderando alguns elementos fundamentais, tais como a periodicidade da realização da avaliação de desempenho; a

constituição da Comissão de Avaliação; a aposta na formação continuada que serve como indicativos no processo de avaliação de desempenho dos participantes no estudo de caso.

Assim, procuramos responder algumas indagações, a saber: como são aplicados os procedimentos da avaliação de desempenho; se a aplicação dos procedimentos de avaliação proporciona melhoria na forma de atuação; a descrição dos procedimentos mais usados na avaliação de desempenho; como é considerado o nível de satisfação para manter a performance profissional e qual é o grau de frequência na realização da avaliação de desempenho, por parte do corpo de gestão do Complexo.

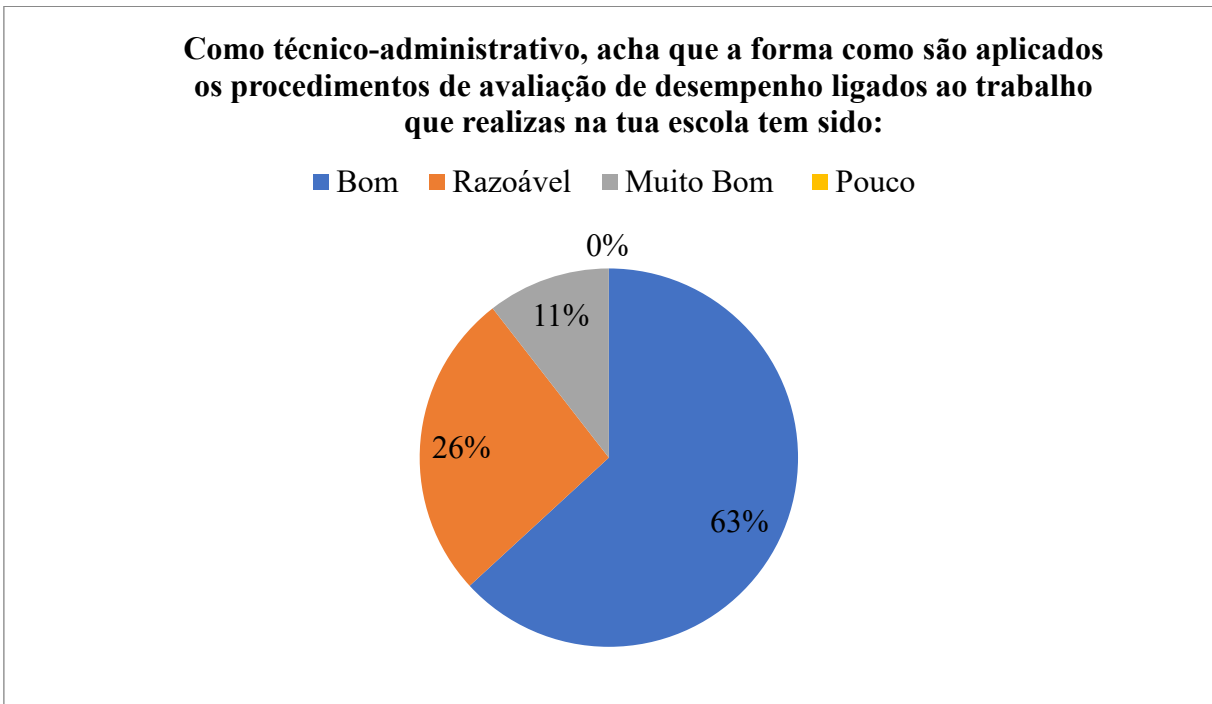
Neste ponto, passamos a apresentar e analisar primeiro os questionários aplicados aos técnicos-administrativos e aos membros da Comissão de Avaliação de Desempenho do Complexo Escolar Alfa, e logo em seguida, apresentamos a análise das entrevistas realizadas com os membros de direção e gestão do Complexo Escolar.

3.4.1 Análise dos dados dos questionários aplicados aos técnicos-administrativos em Educação e membros da Comissão de Avaliação

Nesta seção, buscamos compreender como os técnicos-administrativos em Educação do Complexo Escolar Alfa e os membros da Comissão de Avaliação percebem e vivenciam os procedimentos de avaliação de desempenho implementados na instituição pesquisada. A partir dos resultados coletados, buscamos identificar possíveis desafios e impactos sobre suas atividades. Dessa maneira, esta análise contribui para uma compreensão mais ampla do contexto escolar investigado, subsidiando reflexões sobre a efetividade dos procedimentos avaliativos adotados.

Assim, para iniciar, apresentamos o Gráfico 1, a seguir, que contém dados sobre o nível de aplicação dos procedimentos avaliativos usados no Complexo Escolar Alfa.

Gráfico 1 – Percepções sobre a forma de aplicação da avaliação de desempenho no Complexo Escolar Alfa



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

No Gráfico 1, podemos aferir, por meio das percentagens, o que os técnicos-administrativos acham da forma como são aplicados os procedimentos de avaliação de desempenho ligados ao trabalho que realizam na instituição. Assim, o referido gráfico traz percentagens, a fim de verificar se existe uma aceitação ou não dos procedimentos usados nas referidas avaliações.

Os dados do Gráfico 1, portanto, apontam para um cenário em que os técnicos-administrativos assinalam que acham que os procedimentos aplicados na avaliação de desempenho têm sido bons, para grande maioria dos respondentes.

Mediante o exposto, foi possível encontrar que, 63% dos técnicos-administrativos são unânimes em reconhecer que o modo como são aplicados os procedimentos de avaliação de desempenho no Complexo Escolar em referência é bom; enquanto 26% dos técnicos-administrativos não concordam e afirmam que a aplicação dos procedimentos de avaliação é razoável; já 11% desses profissionais afirmam que é muito boa a forma como se tem aplicado os procedimentos avaliativos. As percentagens apresentadas podem gerar um questionamento sobre a realidade, uma vez que ao descrevermos o campo de pesquisa, afirmamos que existe muita insatisfação. Ressaltamos, contudo, que o fato de o pesquisador ser participante ou por exercer funções no mesmo local, talvez, pode ter influenciado as respostas dos pesquisados.

Nesse sentido, nos chama atenção o fato de a maioria dos técnicos-administrativos achar razoável e de ninguém achar pouco razoável a forma como são aplicados os procedimentos de avaliação de desempenho, o que nos remete a uma reflexão sobre como tem sido a avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos em Educação no Complexo Escolar Alfa.

Assim, na fala de Andrade e Cordeiro (2022, p. 261):

É relevante aprofundarmos como é feita a AD [Avaliação de Desempenho], por quem, quais os critérios e os riscos de distorções na AD de servidores públicos, de modo a aperfeiçoar essa ferramenta, seguindo os princípios constitucionais de impessoalidade, moralidade e eficiência, visando alternativas para a melhoria dos serviços prestados pela Gestão Pública.

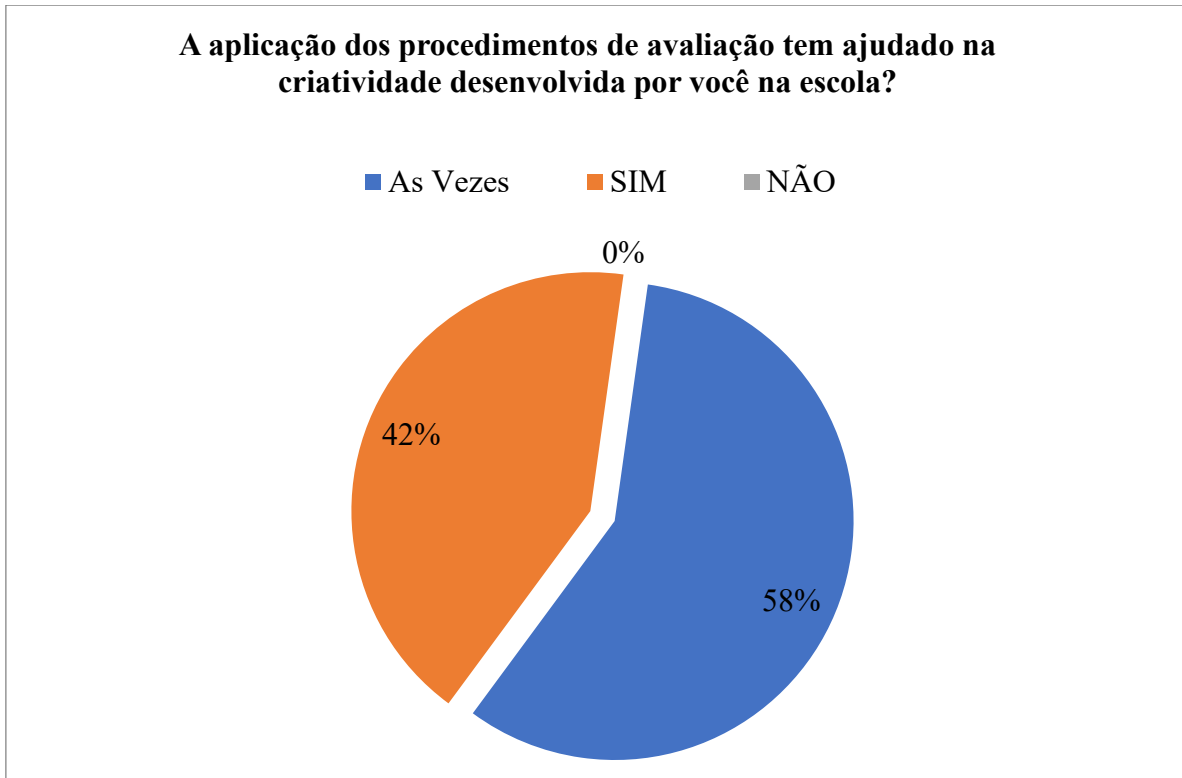
No contexto da avaliação de desempenho, os avaliadores, no caso gestores e membros da comissão, devem, necessariamente, perceber que se trata de usar a avaliação de desempenho como instrumento rigoroso e que deve ser implementado de maneira adequada nas diferentes fases de um técnico na instituição. Só assim os procedimentos avaliativos usados no ato da avaliação poderão dar bons resultados, permitindo, portanto, o acompanhamento dos desafios encontrados, corrigindo rumos e avaliando os resultados.

Segundo Grillo (1983), citado por Andrade e Cordeiro (2022), os sistemas de avaliação de desempenho visam implementar critérios de promoção direcionados aos servidores públicos. Tais sistemas buscam deixar a discricionariedade que a legislação concede aos dirigentes máximos e extinguir o favorecimento de chefes de repartição e influências políticas.

Partindo desses pressupostos, percebemos que as formas de aplicação dos procedimentos deve sempre direcionar a implementação dos critérios de promoção, visando proporcionar aos funcionários melhor desempenho. Também fica evidenciado que as direções de escola devem se pautar sempre por uma avaliação em que não haja favorecimentos e discriminações na realização da aplicação dos procedimentos de avaliação de desempenho.

O Gráfico 2, a seguir, faz referência à aplicação dos procedimentos avaliativos, buscando retratar o que os pesquisados pensam sobre o quanto ela tem contribuído para a criatividade dos técnicos-administrativos. O gráfico contém informações e ideias que foram fundamentais para subsidiar a apreciação sobre a questão formulada, com vista a confirmar ou não a realidade no Complexo Escolar em estudo.

Gráfico 2 – Aplicação dos procedimentos avaliativos ajuda na criatividade



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Os dados percentuais referidos no Gráfico 2 confirmam que a maioria dos participantes concordam que a aplicação dos procedimentos de avaliação de desempenho os ajuda a desenvolver mais criatividade quando estão no exercício das suas funções. Para Rosa *et al.* (2021, p. 14):

A criatividade acontece diante de um comportamento resultante de características pessoais, habilidades cognitivas e ambientais sociais, tradicionalmente é vista como uma inspiração divina, como uma forma de intuição, é como um composto genético inesgotável e hereditário, não sendo possível educar uma pessoa para a criatividade.

Como se depreende na fala de Rosa *et al.* (2024), a atividade criativa pode se manifestar no ser humano precocemente, acompanhando-o ao longo da vida, em menores ou maiores proporções, dependendo de vários fatores que podem ser pessoais ou contextuais. Assim sendo, para o nosso universo dos pesquisados, a aplicação dos procedimentos de avaliação de desempenho tem ajudado na criatividade na execução de suas tarefas, embora, as vezes, seja em maior ou menor grau. Nos limites desta pesquisa, não é possível afirmar, de acordo com os respondentes dos questionários, como isso pode se dar. Mas entendemos que, no exercício das

suas tarefas, os técnicos-administrativos podem despertar a atitude criativa diante de um problema, apresentando soluções adequadas. Nessa perspectiva, a avaliação de desempenho pode auxiliar na expressão da criatividade ao possibilitar ao técnico o desenvolvimento de habilidades e competências que permitam agir diante de uma situação.

Se a maioria entende que há influência, verificamos, por outro lado, que um número significativo de respondentes (42%) afirmou que a aplicação dos procedimentos de avaliação de desempenho não tem contribuído para que sejam mais criativos durante o exercício das funções que lhes são atribuídas.

Dessa forma, embora exista um componente pessoal envolvido, fatores externos, como práticas de gestão e avaliação, podem favorecer ou limitar o desenvolvimento criativo. Nesse sentido, os resultados obtidos reforçam que a avaliação de desempenho, quando bem estruturada, pode atuar como incentivo para que os técnicos busquem novas soluções e aperfeiçoem suas atividades.

Na Tabela 4, a seguir, apresentamos os procedimentos usados no processo de avaliação de desempenho. Ela contém categorias e percentagens. Os resultados expostos apontam para um cenário em que os técnicos-administrativos e membros da Comissão de Avaliação indicam algumas categorias como pontualidade e assiduidade; organização e rigor; auto-avaliação e feedback; relações humanas, sendo essenciais dentro da instituição escolar em referência.

Tabela 4 – Procedimentos usados no processo de avaliação de desempenho

Categoria	% (N)
Pontualidade e assiduidade	26,32 (N=5)
Organização e rigor	15,79 (N=3)
Relações humanas e comportamento	15,79 (N=3)
Auto-avaliação e feedback	15,79 (N=3)
Qualidade de trabalho	10,53 (N=2)
Aperfeiçoamento profissional	10,53 (N=2)
Outros	5,3 (N=1)
Total	100,00 (N=19)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

De acordo com os dados apresentados na tabela, depreendemos que a pontualidade e a assiduidade compõem a categoria que teve o maior número de respostas, o que indica que esse é um procedimento apontado por grande parte dos respondentes como um fator preponderante

entre os critérios de avaliação de desempenho aplicado. Na fala de Santos e Oliveira (2021), o fator assiduidade mensura o comportamento regular e permanente no local de trabalho, observando o horário e o cumprimento da carga horária. Já o fator organização e rigor tem como objetivo avaliar a capacidade de disposição e intervenção ao resolver alguns problemas na escola, respeitando a hierarquia e o atendimento das normas legais e regulamentos.

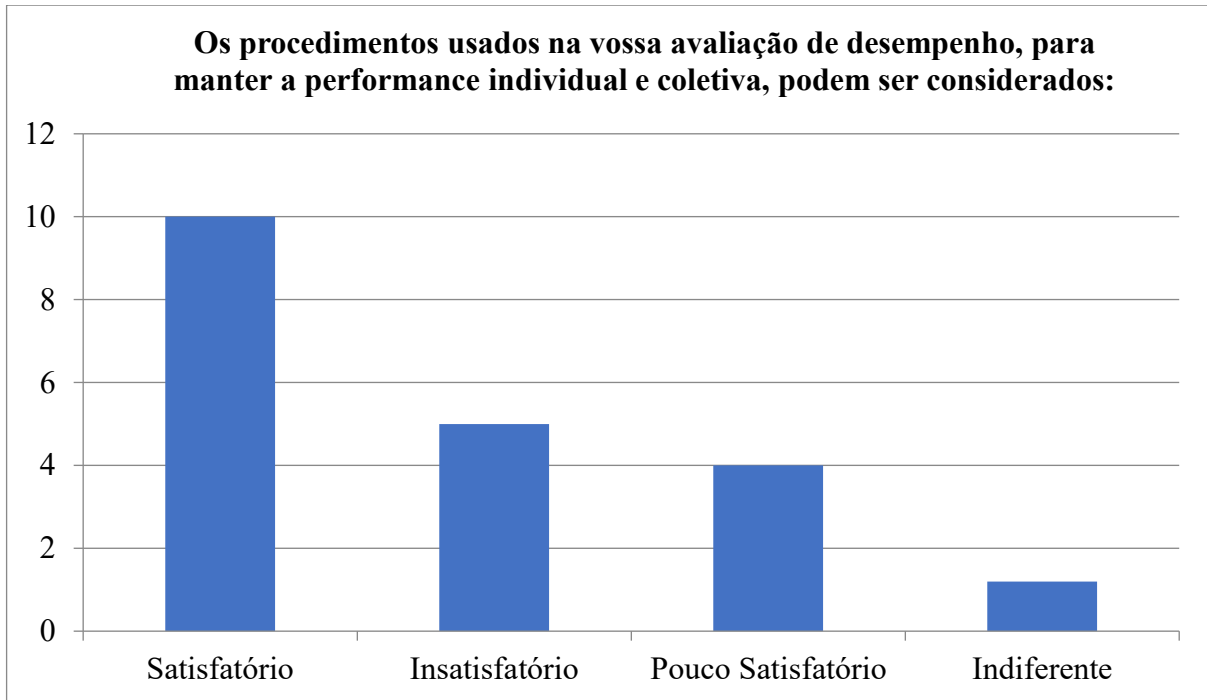
Nesses termos, observamos que é de suma importância, e isso, em qualquer setor, que os funcionários, ao desempenharem suas funções devam, incondicionalmente, pautar pela assiduidade e pontualidade, pois se tais procedimentos não são acautelados pelos técnicos, será perceptível a falta de comprometimento do servidor com a instituição que estabeleceu as regras da organização.

De acordo com Camelo Júnior (2015), ser uma pessoa pontual oferece ao servidor muitos benefícios, tais como a estabilidade, porque se um indivíduo não se atrasa muito, significa ser uma pessoa que não necessita de justificativas frequentes, atestando inúmeros problemas, inclusive alguns constrangimentos, o que a torna fácil de confiar.

Nesse sentido, é importante referir que a pontualidade e a assiduidade são comportamentos que todas as pessoas deveriam possuir ao assumirem suas tarefas, pois são ações como essas que demonstram o quanto essas pessoas são respeitadas e bem-educadas e de boa conduta. No que se refere aos benefícios, a pontualidade e a assiduidade oferecem à instituição uma maior produtividade e credibilidade, além de favorecer uma cultura diferenciada do Complexo Escolar Alfa, pois podem ser assumidas como um modelo próprio interno.

Para analisar os procedimentos usados na avaliação de desempenho, com vista a manter a performance individual e coletiva dos técnicos-administrativos, o questionário contou com a pergunta que aborda o grau de satisfação dos respondentes com os procedimentos usados na avaliação de desempenho. Os dados obtidos são apresentados no Gráfico 3, a seguir.

Gráfico 3 – Grau de satisfação com os procedimentos usados no processo avaliativo



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Diante dos questionamentos levantados em relação ao grau de satisfação com os procedimentos usados no processo avaliativo, fica evidenciado, pelos resultados expostos no Gráfico 3, que boa parte dos pesquisados estão satisfeitos com os procedimentos usados. O que nos remete a pensar sobre os números apresentados, como não são conciliadores, ainda existe um grau de insatisfação.

Esses dados indicam a necessidade da direção e da Comissão de Avaliação repensarem os procedimentos utilizados para a avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos, a fim de torná-los não só mais satisfatórios, mas também garantir melhorias no processo como um todo.

Na ideia de Lacombe e Heilborn (2008), em uma organização bem administrada, o pessoal deve ter metas periódicas a cumprir. Assim, a avaliação de desempenho dos funcionários de nível operacional deve ser muito simples. Deve também verificar a quantidade de trabalho produzido, sua qualidade e o relacionamento com as pessoas. Portanto, os funcionários que cumprem com as metas estabelecidas pelos superiores hierárquicos agradam a instituição, e por sua vez, podem aumentar o grau de produtividade, garantindo maior credibilidade da organização.

Por se tratar de um processo de gestão de pessoas, faz-se necessário antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos que são necessárias a realização das atividades da

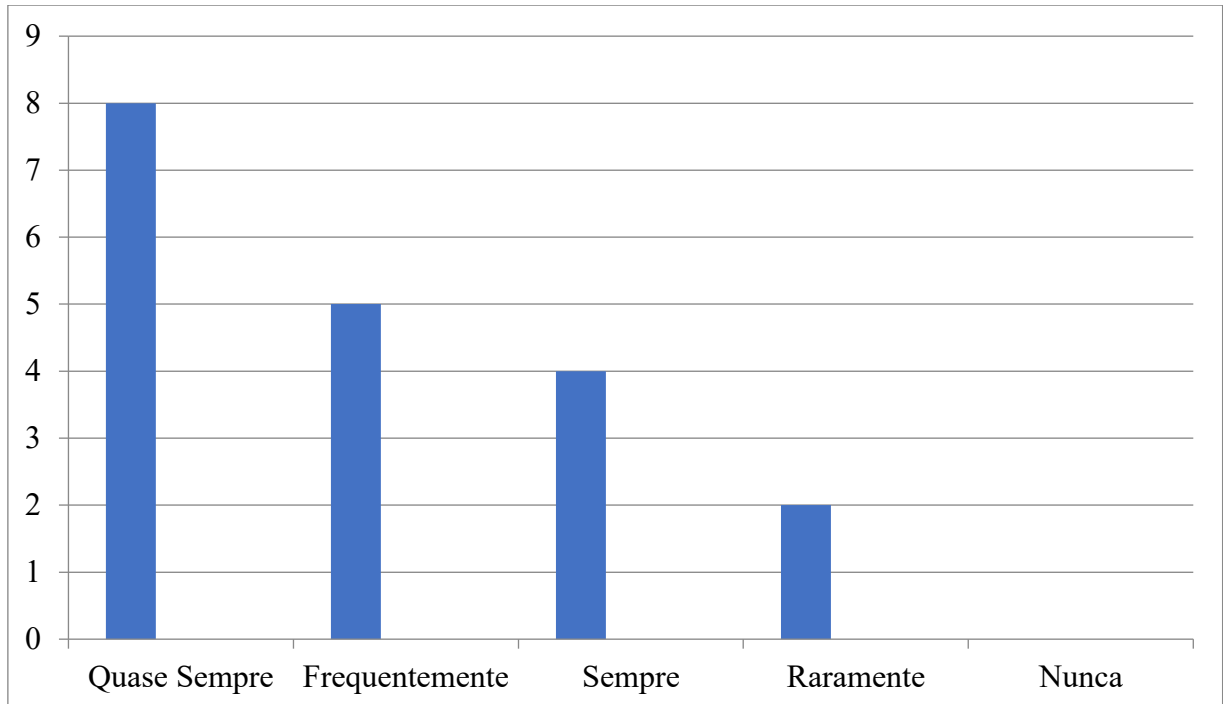
organização, refletindo-se na importância da colaboração para realização de todas as atividades. Esse processo de gestão de pessoas é multidisciplinar, pois envolve várias disciplinas que auxiliam e podem influenciar na atuação do técnico. Contudo, pensamos que esse é um processo que exige uma certa contingência, dependendo do ambiente externo e interno da organização.

Assim, na fala de Karmaluk (2020), as organizações frequentemente usam a definição de metas nos seus processos de avaliação de desempenho, visando fazer com que esses objetivos sejam conhecidos por outras pessoas de grau mais elevado na hierarquia organizacional. Supostamente, isso resulta em maior compromisso com as metas estabelecidas e ainda em uma maior apreensão com a avaliação.

Sabemos que as instituições criam programas e que, muitas vezes, esses programas não são cumpridos na sua íntegra. Vale dizer que na realidade do nosso campo de pesquisa, existe somente uma obrigação para se cumprir a orientação demandada da lei, porém, a avaliação de desempenho é executada simplesmente como obrigatoriedade e de forma rotineira.

As dificuldades que se vivem são tantas, desde a criação da Comissão de Avaliação até a aplicação dos procedimentos avaliativos, que a avaliação de desempenho desses profissionais são implementadas não com vista ao cumprimento de metas e objetivos, mas apenas para a produção de uma ficha avaliativa, usada nos períodos de promoção da carreira. Essa situação pode gerar, até certo ponto, um obstáculo interpessoal, pois muitas vezes os avaliadores deixam-se levar por simpatias ou antipatias pessoais, não conseguindo estabelecer distinção entre a qualidade do relacionamento que mantém com o avaliado e o julgamento de seu desempenho profissional.

Gráfico 4 – Sobre a frequência da realização da avaliação de desempenhos



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Os dados do Gráfico 4 são referentes à frequência de realização da avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos. Observamos que a direção do Complexo Escolar Alfa tem realizado as avaliações sempre. Porém, verificamos que avaliação de desempenho deve necessariamente atentar para o melhor uso dos procedimentos, na realização do processo avaliativo. Para tal, é fundamental que os gestores apostem mais na formação dos avaliadores, de maneira que adquiram mais habilidades e competências, com o fim de ter domínio dos procedimentos a serem utilizados durante a realização do processo de avaliação. Poderão, assim, optar por ajustar e corrigir as dificuldades encontradas, e esse ajuste e correção exigirá o esforço conjunto de todos, possibilitando o acompanhamento e o segmento de cada funcionário da instituição.

Na visão de Andrade e Cordeiro (2022), é importante destacar os benefícios que a avaliação de desempenho gera à sociedade, pela eficiência nos serviços prestados, visto que uma organização que dispõe de servidores com desempenho eficaz, assevera a disposição para melhorar a qualidade dos serviços prestados ao público, cada vez mais exigente.

Nesse sentido, é possível considerar que, mesmo os participantes afirmando que a instituição realiza as avaliações de desempenho quase sempre, não devemos nos ater somente à realização, devendo também considerar como é feita essa avaliação, o que nos leva a uma

reflexão sobre o bom uso dos procedimentos que a avaliação de desempenho proporciona durante a nossa atuação profissional.

Nessa perspectiva, a avaliação de desempenho apresenta benefícios relevantes para a coletividade, tanto para o funcionário quanto para os gestores, especialmente ao promover maior eficiência nos serviços oferecidos, o que não tem sido um fato dentro do Complexo Escolar Alfa. As instituições que contam com funcionários com desempenho eficaz tendem a demonstrar maior comprometimento com a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados, atendendo às demandas da comunidade cada vez mais exigente.

O Quadro 6, a seguir, faz referência aos desafios vivenciados durante o processo avaliativo, tanto para a Comissão de Avaliação quanto para os técnicos-administrativos. Cumpre mencionar que os questionários foram divididos em 4 grupos distintos, considerando-se nomes de planetas. Para tal divisão, foi adotado o seguinte critério: dividimos os eixos de análise baseando-se nos grupos de participantes, de modo que elaboramos 3 eixos, em que o eixo 1 é composto pela Comissão de Avaliação, o eixo 2 por técnicos e o eixo 3 misto, composto pela Comissão de Avaliação e técnicos. No grupo Terra e Júpiter estão os questionados da Comissão de Avaliação. No grupo Vênus e Mercúrio foram colocados os técnicos questionados. E no grupo misto (Terra, Júpiter, Vênus e Mercúrio) estão colocados a Comissão de Avaliação e os técnicos-administrativos.

Quadro 9 – Sobre os desafios vivenciados durante o processo avaliativo

Durante a realização dos procedimentos da avaliação de desempenho, quais os desafios vivenciados?	
Eixo de análise	Respostas
Eixo 1 Comissão de Avaliação	Os questionados da Terra afirmam que <i>“os colaboradores demonstram resistência para assinar as fichas de avaliação; a avaliação é feita com base em dados antigos, uma transportação de valores do ano anterior”</i> (Nzambi) ¹⁴ .
	Os questionados do Júpiter falam que existe <i>“a subjetividade no ato de avaliar por parte do avaliador; indicam ainda a melhoraria da Comissão de Avaliação de desempenho”</i> (Nkosi) ¹⁵ .

¹⁴ Nome fictício atribuído ao participante, considerando a preservação da sua identidade. Nzambi é uma palavra da Língua regional de Angola, Kikongo que significa Deus.

¹⁵ Nome fictício atribuído ao participante, considerando a preservação da sua identidade. Nkosi é uma palavra da Língua regional de Angola, Kikongo que significa Leão.

Eixo 2 Técnicos	Os questionados do Vênus indicam “ <i>a falta de acompanhamento pós-avaliação; a falta de feedback construtivo e regular após a realização das avaliações</i> ” (Kiame) ¹⁶ .
	Os questionados do Mercúrio consideram “ <i>a falta de flexibilidade por parte da Comissão de Avaliação; a falta de alinhamento estratégico</i> ” (Kiesse) ¹⁷ .
Eixo 3 Misto (Comissão e técnicos)	Os questionados da Terra e Vênus mencionam “ <i>as limitações de alguns recursos e tempo para se analisarem os resultados</i> ” (Nzambi); “ <i>o clima de tensão e desmotivação; influência de fatores externos</i> ” (Nkosi).
	Os questionados do Júpiter e Mercúrio assinalam “ <i>a escolha de instrumentos adequados para avaliar</i> ” (Kiame); “ <i>as dificuldades de colocar em prática os métodos de avaliação de desempenho</i> ” (Kiesse).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O Quadro 9 está formulado em eixos que foram o ponto de partida para a análise. O primeiro eixo faz menção às dificuldades vividas pela Comissão de Avaliação durante o processo de avaliativo. Para esse grupo, ao realizarem as avaliações, é notável muita resistência por parte dos funcionários para assinarem as avaliações, porém aceitam que muitas vezes elas sujeitam-se a um carácter subjetivista, ou seja, uma avaliação baseada em impressões, sentimentos, interpretações e preconceitos individuais do avaliador, em vez de fatos e dados concretos.

A subjetividade na avaliação também aparece na pesquisa junto com os membros da Comissão. Quando questionados a respeito, disseram que acreditam que a nota na avaliação de desempenho pode ser influenciada pelo grau de relação interpessoal com os membros de direção, situação que pode gerar entre os técnicos competição e disputas. Entendemos que não há como anular a subjetividade, mas assumimos a importância de que a avaliação de desempenho seja feita baseada em critérios mais objetivos possíveis (Santos; Oliveira, 2021).

O segundo eixo enuncia as dificuldades que os técnicos-administrativos têm vivido no percurso avaliativo orientado pela Comissão de Avaliação. Esse eixo aponta a falta de flexibilidade, a falta de alinhamento estratégico, a falta de acompanhamento pós-avaliação e

¹⁶ Nome fictício atribuído ao participante, considerando a preservação da sua identidade. Kiame é uma palavra da Língua regional de Angola, Kikongo que significa Meu.

¹⁷ Nome fictício atribuído ao participante considerando a preservação da sua identidade. Kiesse é uma palavra da Língua regional de Angola, Kikongo que significa Alegria.

falta de feedback construtivo e regular como as maiores dificuldades enfrentadas no processo avaliativo, o que pode estar na causa da mudança de atitudes e postura profissional de muitos técnicos-administrativos.

Nessa perspectiva, Amaral, Abreu e Silva (2010) afirmam que o uso do feedback representa uma ferramenta de aprimoramento no relacionamento interpessoal, especialmente no ambiente de trabalho. Portanto, o grupo de trabalho começa a conhecer e se interessar pela performance uns dos outros, tendo o desempenho da equipe influência direta em sua avaliação individual.

Portanto, realçamos que dar e receber o feedback requer, até certo ponto, treinamento qualificado seguido de prática continuada, pois seu uso pode gerar conotação de crítica; que se faz uma ótima oportunidade de conhecimento e aperfeiçoamento mútuo, contudo, pode virar tema de conflito, já que nem todos têm senso de crítica ou autocrítica.

Por fim, o terceiro eixo, denominado misto, por ser uma junção dos dois eixos, trazendo as convergências encontradas entre os dois grupos. Ele aponta que as dificuldades mais recorrentes durante o processo avaliativo são as limitações de alguns recursos (como: computador; participação de todos os membros da Comissão de Avaliação), a sobrecarga de funções e responsabilidade para se analisar os resultados; o clima de tensão e desmotivação; a influência de fatores externos, a escolha de instrumentos adequados para avaliar; as dificuldades de colocar em prática os métodos de avaliação.

Essas dificuldades apontadas pelos pesquisados podem trazer uma condicionante no programa traçado. Verificamos ainda muita limitação por parte da comissão de recursos e tempo para a realização do processo de avaliação; o próprio clima de tensão vivido nesse período, em que o avaliado não aceita assinar a ficha por não concordar com a pontuação.

Como afirmam Medeiros, Santos e Ferreira (2022, p. 10):

Tanto os técnicos quanto as chefias imediatas consideram ser a avaliação de desempenho instrumento importante para melhoria da produtividade e um avanço para a Administração Pública, no entanto, as chefias relatam dificuldade em atender o requisito da objectividade, além de ficarem indecisos quanto a atender as normas da instituição ou aos objetivos individuais dos técnicos, já que uma nota ruim tende a ser aceita e pode prejudicar a progressão na carreira, afectando financeiramente o servidor. Destacam, ainda, as chefias, a necessidade de maior participação da instituição na política de gestão de pessoas, devendo haver um retorno após a avaliação de desempenho, no sentido de adotar medidas para promover as melhorias necessárias.

Desse pensamento, depreendemos que toda e qualquer equipe de gestão deve perceber que é de suma importância pautar sempre pela realização da avaliação de desempenho dos seus profissionais, pois é uma fonte de averiguar o desenvolvimento profissional do pessoal sobre o qual recai a gestão. Isso permite que os profissionais técnicos tomem consciência sobre a necessária mudança de postura profissional diante dos desafios que se impõem, o que pode ser considerado urgente, com o fim de se ter condições adequadas para uma atuação administrativa mais eficaz e eficiente.

Nessa ordem de ideias, apresentamos a Tabela 5, a seguir, cuja finalidade é expor as ações que a equipe de gestão têm traçado para melhorar o desempenho dos técnicos-administrativos, no exercício das funções que lhe são atribuídas, que se consubstancia na melhor execução das tarefas do dia a dia.

Tabela 5 – Ações para melhorar o desempenho dos técnicos-administrativos

Categoria	% (N)
Comunicação e feedback	21,05 (N=4)
Formação continuada, capacitação e treinamento	15,79 (N=3)
Definição de métodos de trabalho claros	10,53 (N=2)
Fornecimento de ferramentas técnicas e tecnológicas	10,53 (N=2)
Motivação e valorização profissional	15,79 (N=3)
Premiação e reconhecimento	10,53 (N=2)
Promoção da ética e deontologia profissional	10,53 (N=2)
Outros	5,26 (N=1)
Total	100,00 (N=19)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Como percebemos, a comunicação e o feedback foram apontados como ação principal a melhorar. Esse fator é preponderante, pois gera informação relativa ao desempenho passado do funcionário e indica como aprimorá-lo. Para Bergamini (2019), o feedback é uma poderosa fonte de autoconhecimento que possibilita conhecer as nossas verdadeiras necessidades, o que facilita a autogestão.

A Comunicação e o feedback são ferramentas essenciais na avaliação de desempenho, visto que permitem aferir o nível de entrosamento entre membros de gestão e funcionário. Por isso, esses elementos são valiosos, como um grande motivador de esforço e desenvolvimento.

Com um feedback constante entre gestores e funcionários, pode-se garantir um alto desempenho dos funcionários, visando mesmo o aperfeiçoamento profissional.

O que se verifica, muitas das vezes e tendo em conta a pesquisa aplicada, a comunicação e o feedback dos resultados da avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos no Complexo Escolar Alfa tem sido comprometedor, já que se limita muito na afixação dos resultados, e poucas vezes se tem um feedback, como reforço para o funcionário, de forma a possibilitá-los a mudança de atitude e de postura profissional durante o exercício das suas funções.

A formação continuada, a capacitação e o treinamento pertencem a outra categoria, com a qual 15,79 % dos técnicos-administrativos têm preocupado. Uma vez que a formação e desenvolvimento profissional nas instituições públicas e privadas são um dos aspectos mais importantes na organização de recursos humanos.

Para Camango (2018), apostar na formação e no desenvolvimento do capital humano é um dos investimentos mais importantes nas organizações, sabendo que são as pessoas o recurso organizacional mais valioso, sem elas as organizações não teriam razão de ser.

Aos dias de hoje, no que se refere à gestão de pessoas, dentro de uma organização, a literatura recomenda que a aposta na formação dos funcionários deva ser um investimento de qualquer equipe de gestão que pretende alcançar os resultados ou objetivos traçados pela instituição.

A formação e/ou capacitação protagonizada pelas organizações em vista de melhorar o desempenho dos seus funcionários deve ser procedida de um programa formativo e bem elaborado da parte da gestão, e essa oferta poderá motivar e alegrar qualquer trabalhador.

3.4.2 Análise dos dados das entrevistas

Nesta subseção, exploramos uma análise reflexiva das entrevistas realizadas com os membros de gestão (diretor, subdiretor pedagógico e a subdiretora administrativa) sobre a avaliação de Desempenho dos técnicos-administrativos, no âmbito da Educação. Assim, versamos sobre a implementação dos procedimentos da avaliação de desempenho na instituição de ensino pesquisada. Nela, examinamos de que maneira os procedimentos avaliativos são aplicados durante o período de avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos da escola em estudo.

Analizamos, ainda, as dificuldades que a Comissão de Avaliação tem enfrentado durante a realização dos procedimentos avaliativos e os progressos realizados nesse processo, visando

compreender a dinâmica da implementação dos procedimentos usados e seus impactos na vida profissional dos técnicos-administrativos da escola.

O processo de implementação do sistema de avaliação de desempenho na escola tem buscado atender às orientações do Ministério da Educação (MED). É possível observar alguns indícios de ações voltadas para o progresso profissional desses técnicos na implementação do procedimento avaliativo, mas também há aspectos que não estão correspondendo ao previsto, principalmente, quando os comparamos com as orientações da legislação nacional.

Sendo assim, para fins de organização desta seção, optamos por apresentar os dados em três subseções, de modo que em um primeiro momento, focamos a entrevista com o diretor do Complexo Escolar Alfa, em seguida, a entrevista com o subdiretor pedagógico e, por fim, a entrevista com a subdiretora administrativa.

3.4.2.1. Entrevista com o diretor do Complexo Escolar Alfa

Com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre a implementação dos procedimentos da avaliação do desempenho no âmbito institucional, realizamos uma entrevista com o diretor do Complexo Escolar Alfa, que, além de gestor, exerce a função de coordenador e principal responsável pela Comissão de Avaliação. Essa escuta buscou evidenciar como as diretrizes formais são apropriadas no cotidiano escolar e quais critérios efetivamente orientam o processo avaliativo.

Questionado sobre a forma como se aplicam os procedimentos da avaliação do desempenho, o diretor destaca que

o processo, independentemente do cargo ocupado – professores, auxiliares de limpeza ou demais funcionários -, começa pelo comportamento, a questão do horário da chegada e da saída e o respeito mútuo que o trabalhador tem, compreendidas por ele como indicadores fundamentais do desempenho (Diretor, entrevista cedida em 12 nov. 2025).

Essa perspectiva revela uma concepção de avaliação centrada fortemente em dimensões atitudinais e disciplinares. Assim, notamos que, no Complexo Escolar Alfa, um dos primeiros procedimentos usados nas avaliações é a observação do comportamento do funcionário, pautado sempre por uma postura e um comportamento, que leva a observância do cumprimento do horário de chegada e saída, e do cumprimento cabal desse requisito. O funcionário estaria, assim, correspondendo com o que está previsto no regulamento interno da instituição e na legislação nacional. Na fala de Camelo Júnior (2015), a pontualidade e a assiduidade são

comportamentos que todas as pessoas deveriam possuir, pois são ações como essas que demonstram o quanto essas pessoas são respeitadas e bem-educadas e de boa conduta. O que converge com o que o diretor indica. Porém, o respeito será mútuo quando um funcionário cumprir de forma rigorosa com os princípios internos e legislativos orientados para qualquer trabalhador, podendo, assim, de certo modo, contribuir para o desenvolvimento profissional desse técnico.

Ao gestor máximo questionamos, ainda, *Como gestor e membro da Comissão de Avaliação, pode apontar quais as dificuldades que tem enfrentado durante a realização desses procedimentos avaliativos?* O diretor relatou que *“Sim, pois aonde há seres humanos há desentendimento. Na questão da Avaliação do Desempenho, porque, às vezes, aquilo que nós avaliamos como gestor, não é aquilo que o trabalhador espera”* (Diretor, entrevista cedida em 12 nov. 2025).

Nessa perspectiva, depreendemos que uma das maiores dificuldades que tem enfrentado é a discordância manifestada pelos técnicos-administrativos em relação ao resultado da avaliação, o que está ligado com as dificuldades do processo de gestão de desempenho nas organizações. Diante dos dados já apresentados, acreditamos que tal discordância possa estar relacionada ao fato de que os critérios de avaliação utilizados estejam, em maior ou menor medida, influenciados por subjetividade, o que pode trazer uma manipulação dos resultados.

Analisando esses fatores, Pereira (2014, p. 94) afirma que:

Uma equipe de trabalho deve constituir-se por pessoas que possam somar seus conhecimentos para obtenção dos resultados esperados, mas para tanto, é importante que os objetivos sejam claros para todos, com estabelecimento de indicadores e dentro de parâmetros predefinidos quanto ao padrão de desempenho esperado.

O trecho acima referenciado aponta para a importância da colaboração e da clareza de objetivos em uma equipe de trabalho. Para tal, é fundamental que se estabeleça indicadores e parâmetros de desempenho predefinidos, pois isso proporciona um caminho claro para o êxito e facilita a avaliação do progresso da equipe. Portanto, a comunicação eficaz e a definição de metas partilhadas, são os pilares essenciais para a eficácia do trabalho em equipe.

Assim, é evidente que, no processo da realização da avaliação de desempenho, os gestores devem tomar consciência de que a avaliação de desempenho serve a diversas intenções para o benefício do funcionário, porque dará a ele a oportunidade de discutir regularmente com seu superior imediato o seu desempenho.

Essa tomada de consciência oferece ao avaliador e ao avaliado a oportunidade de identificar os pontos fortes e os que necessitam de melhoria. Ela também permite recomendar um programa específico para ajudar os funcionários a aprimorar o desempenho; estabelecer a possibilidade de desenvolvimento de carreira dos funcionários, permitindo o alinhamento entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais.

Na sequência de questionamentos, foi solicitado ao diretor que descrevesse quais são os procedimentos usados durante a avaliação do desempenho dos técnicos-administrativos para melhorar a qualidade do trabalho prestado por esses funcionários na escola. O entrevistado relata que tem usado os procedimentos mais comuns e simples possíveis, como a observação direta; o esclarecimento dos resultados; a divulgação da nota obtida, que varia de 0 a 20 valores; o diálogo para ajudar a levantar a nota na próxima avaliação e o respeito mútuo.

Para a presente pesquisa, esses procedimentos apresentados pelo entrevistado estão muito longe da realidade, porque na legislação vigente os indicadores que se pode utilizar como procedimentos apontam para aferir com rigor e objectividade a qualidade do desempenho; identificar pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades no desempenho das funções; promoção de melhorias e valorização profissional, a fim de se obter resultados na instituição. De acordo com a experiência deste pesquisador como membro da Comissão de Avaliação, destacamos que a dinâmica da avaliação de desempenho realizada na escola pesquisada serve simplesmente como uma tarefa a se realizar, restrita ao preenchimento de fichas, sem o devido planejamento.

Como sabemos, a avaliação de desempenho é uma das fundamentais ferramentas para se aferir o desempenho profissional dos trabalhadores. Ela mal projetada e aplicada não garante a aquisição de resultados desejados. Para Pereira (2014), avaliação de desempenho é um processo por intermédio do qual uma ou mais pessoas apreciam o desempenho de outras, utilizando a observação de amostras representativas do desempenho e produtos, em um período de tempo, ou após a elaboração de determinado trabalho. Na fala de Camango (2018), discutir a avaliação com o trabalhador é importante, exige honestidade e sinceridade, para apresentar os pontos fortes, os pontos fracos, bem como as dificuldades, a fim de compreender em que ponto está a decrescer e deverá melhorar.

Dentre os fatores apresentados, atentamo-nos mais com dois aspectos: o anúncio da avaliação e o diálogo para ajudar levantar a nota. Quanto ao primeiro aspecto, o anúncio dos resultados, acreditamos que tem havido falhas, pois não se pode resumir o anúncio na simples afixação dos resultados. O anúncio, em nossa visão, deveria ser feito de forma individual, desde o primeiro momento em que o profissional entra em contato com a instituição, na divulgação

dos princípios internos e na legislação, que demanda as orientações a serem cumpridas na instituição.

Na visão de Amaral, Abreu e Silva (2010), sendo a comunicação a essência da avaliação de desempenho, o feedback é a principal ferramenta para construir esse elo entre a empresa e seus funcionários, pois é um excelente instrumento para estimular um modelo de interação que permita uma clara negociação de objetivos, nesse sentido, todos saem ganhando quando as metas são atingidas. Já o diálogo, que tem uma relação com o feedback, é um modelo cooperativo entre a instituição e os funcionários, ajudando na construção de um caminho de mão dupla, no qual ganham a instituição e o funcionário (Pontes, 2014).

Em seguida, foi questionado ao entrevistado *Até que ponto a capacidade de análise profissional desenvolvida pelos técnicos-administrativos tem contribuído para o desenvolvimento profissional dos mesmos?* Na fala do diretor, os trabalhadores administrativos são os funcionários que ajudam muito, porque não é só o gestor principal que faz o trabalho, isso porque ele tem uma equipe, mesmo na questão da avaliação, essa equipe colabora para chegarmos a um bom processo. E nessa dimensão, podemos dizer que o pessoal administrativo ajuda muito, porque acompanha as atividades realizadas a nível da escolaridade, a nível da comunidade escolar, então, consegue dar orientação para que o gestor chegue a um bom ponto.

Quanto a essa questão e segundo o diretor, podemos confirmar que até um certo ponto, os técnicos-administrativos do Complexo Escolar Alfa têm se esforçado muito para a realização de forma correta das tarefas traçadas na legislação que vigora em Angola. Mas, sabemos que a capacidade de análise profissional é fruto do grau de compreensão e entendimento que se possui sobre determinado conhecimento. Assim, tal capacidade é medida a partir do conhecimento que os técnicos-administrativos possuem e que correspondam com as tarefas que lhes são incumbidas. Isso gera um forte impacto no cumprimento dos trabalhos exigidos, revelando interesse sistemático no trabalho. O entrevistado não foi claro em sua resposta, assim, não é possível dizer ao certo qual a sua percepção acerca dessa temática.

Segundo Angola (2018), o técnico e a especialista da administração da Educação são aqueles que exercem as funções de técnico-administrativo em uma estrutura da Educação. Entre suas competências está executar tarefas de orientações metodológicas e aplicação da interligação de várias áreas de atividades. Contudo, ainda existe um grau de preocupação com essa franja da comunidade escolar, e tal preocupação singe-se ao fato de muitos desses técnicos não possuírem uma formação administrativa. Muitas vezes, mesmo não conhecendo muito bem o direito do trabalho, aventuram-se em interpretar Leis e Decretos presidenciais vigentes a serem implementados, para o melhor cumprimento.

Nesse cenário, foi questionado ao diretor: *Os técnicos-administrativos desta escola possuem formação específica e atuam na área em que são formados?* Ao que ele respondeu afirmativamente, alegando que o primeiro trabalho feito é a certificação de que todos os gestores escolares têm agregação pedagógica, isso é, são formados no Magistério, no qual aprendem, por sua vez, a componente administrativa. O entrevistado afirmou também que possuem outros cursos, tais como contabilidade, gestão, secretariado, porém todos são formados no ramo de Educação. Por fim, o diretor argumenta que esse é um dos pontos mais vantajosos que a instituição possui e acrescentou que quando alguém domina a área de trabalho, facilmente vai corresponder com o seu trabalho.

Entendemos que, nas escolas públicas de massa, devem sempre pautar pela formação dos seus intervenientes, pois ela é quase obrigatória para certos estratos, isso a fim de confirmar o seu status, quer pela expectativa de mobilidade ascendente desencadeada pela própria obrigatoriedade escolar (Formosinho, 2017). O que representa para nós uma extrema obrigatoriedade dos fazedores do sistema educacional, apostarem na formação continuada de seus funcionários, pois, é por este meio que adquirem habilidades, técnicas e capacidades para enfrentarem o dia a dia da realidade escolar, assim a formação garante que os indivíduos possuam um conhecimento específico da área em que atuam.

Para Formosinho (2017), a reorientação da formação inicial é uma resposta incompleta à diversidade administrativa. Porém, a formação administrativa é uma atividade profissional complexa que exige uma formação continuada do técnico, com vista ao seu desenvolvimento pessoal e profissional e ao desenvolvimento organizacional da instituição.

Assim, queremos com essa expressão afirmar que o desenvolvimento, tanto pessoal quanto profissional e até mesmo institucional, depende muito do nível de aposta na formação continuada que muitas direções efetuam para seus funcionários. Como sabemos, a formação inicial é o primeiro passo que os profissionais executam para atingirem o nível profissional desejado, perpassando, assim, por uma formação continuada forte e estruturada, de forma que esses profissionais possam colmatar as insuficiências registradas durante a atuação laboral.

Durante a pesquisa, vimos na Lei nº 28/22, de 27 de janeiro, sobre o Regime Jurídico da Avaliação de Desempenho dos Agentes de Educação (Angola, 2022), que existem para os professores três avaliações e uma final, e para os técnicos somente uma avaliação ao longo do ano. Assim, foi questionado ao diretor: *A legislação aponta apenas para a realização da avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos uma vez por ano, acha que isso ajuda a melhorar a forma de atuar ou de servir desses técnicos?* Na fala do diretor,

o fato de viver num país atípico, devia aparecer nessa matéria um novo paradigma, porque tanto o professor como o pessoal administrativo trabalham para um bem da escola. Então, a avaliação deveria ser de igual forma, trimestral, consoante o trimestre que se trabalha, o administrativo também poderia ter avaliações trimestral. Mas isso não cabe aos gestores, o país fornece uma orientação na lei, mas na medida possível, a escola segue essa orientação, possibilitando a realização da avaliação de desempenho desses técnicos (Diretor, entrevista cedida em 12 nov. 2025).

De acordo com o diretor, a avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos deveria ser realizada de forma trimestral, o que ajudaria a obter melhores e maiores dados para no final do ano se fazer uma avaliação anual mais pontual. Para Ceribeli, Pereira e Rocha (2019), todas as instituições devem possuir um programa de avaliação de desempenho dos funcionários que atuam no nível administrativo, o que evidencia o quanto essa prática tornou-se comum atualmente. Essa é uma ação possível de ser implementada na escola, uma vez que a ausência de um programa para a realização da avaliação de desempenho dificulta o atendimento adequado da legislação vigente sobre a temática.

Assim, faz-se urgente que as instituições programem suas atividades, tendo em consideração a periodicidade para realização das avaliações de desempenho, como fator facilitador na recolha de informações. E essa retro de informação não deve ser usada só ao final de seu período, mas também no dia a dia dos funcionários.

A periodicidade da avaliação varia entre instituições, porém a legislação angolana orienta para dois períodos diferentes e, dos seus agentes da Educação que atuam no mesmo setor, para uns é de um período trimestral (professores), para outros de um período anual (técnicos-administrativos), distinção que não faz sentido, uma vez que ambos profissionais atuam no mesmo setor. Mas concordamos com os procedimentos aplicados para os dois grupos de profissionais.

Cabe destacar que na condução do processo de avaliação de desempenho trimestralmente ou anualmente, as instituições mantêm uma base de informações a respeito do desempenho de seus funcionários do nível administrativo, ao mesmo tempo em que não incorrem em gastos excessivamente elevados que decorreriam com a realização da avaliação de desempenho em intervalos demasiadamente curtos.

O próximo questionamento feito ao diretor foi: *Logo após a realização da avaliação de desempenho, como tem sido o comunicado de resultados e classificações de técnicos-administrativos?* Nessa questão, o diretor afirmou que “*o resultado pode ser colado ou pode ser formulado a entregar ao trabalhador administrativo, no sentido até pode ser contactado,*

fazer um encontro com o trabalhador administrativo, pode-lhe fornecer dado, as suas notas são essas, conversando dando-lhe a razão o porque de receber essa nota” (Diretor, entrevista cedida em 12 nov. 2025).

No que se refere ao processo de comunicação dos resultados e classificações, verificamos que, dentro do Complexo Escolar Alfa, o processo tem se apresentado muito fraco, porque muitas vezes os membros de direção pensam que somente a afixação e a assinatura das fichas de avaliação basta, não proporcionando um feedback permanente com seus técnicos, com vista à identificação das lacunas e, consecutivamente, a realizar um acompanhamento e um monitoramento desses profissionais.

Como nos dizem Ceribeli, Pereira e Rocha (2019, p. 13):

No processo de feedback são apresentados os resultados da avaliação de desempenho, e posteriormente se discutem esses resultados, com intuito de se identificarem os motivos que levaram a eles a tal resultado, assim como possíveis lacunas de competências; e por fim como ultima etapa do processo, os responsáveis pelo feedback, juntamente com os avaliados, estabelecem ações de melhoria que garantam o crescimento profissional desses técnicos.

Portanto, para nós enquanto pesquisadores, corroboramos com a visão destes autores, pois o processo de comunicação ou de feedback na avaliação de desempenho, é um fator fundamental. Porque garante em primeiro lugar, a aproximação entre membros de direção e os funcionários com vista a descoberta de lacunas que não favorecem o ambiente profissional na instituição. Segundo dá a oportunidade de juntos traçarem novos caminhos para se alcançar os objetivos e as metas delineadas pela equipe de gestão.

Para finalizar a entrevista, questionamos ao diretor: *Que ações a escola desenvolve para melhorar o desenvolvimento profissional dos técnicos-administrativos?* Para o Diretor,

essa parte, não diz respeito só ao gestor escolar, mas temos outras instancias, como nós da escola católica, onde a formação que se dá, que não é só a nível dos estudantes, dos docentes, então é uma formação para todos, e que essa formação passasse a nível da Vigararia. O pessoal administrativo é um número reduzido, então não seria só uma formação de 5 ou 4 dias, mas isso só pode ser de mais tempo, com proposta para elevar a nível profissional nas escolas da Vigararia ou a nível da Arquidiocese no sentido amplo, mas além disso, o próprio Ministério da Educação em cada princípio do ano, daria uma formação ao pessoal administrativo (Diretor, entrevista cedida em 12 nov. 2025).

Quanto a essa última questão, identificamos na fala do Gestor máximo, a visão de se apostar na formação continuada como sendo a ação mais desenvolvida pela escola, a fim de melhorar o desenvolvimento profissional dos técnico administrativos.

Nos apraz dizer que a aposta na formação continuada (treinamento) tem sido um foco hoje, em qualquer instituição que pretende alcançar os objetivos traçados, como afirma Dessler (2003, p. 140)

O treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários antigos e novos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho. Hoje em dia, treinamento também pode significar Educação complementar, porque os programas de melhoria de qualidade partem do pressuposto de que os funcionários sabem produzir tabelas, gráficos e analisar dados. Hoje os funcionários, podem necessitar de treinamento em outras áreas do saber.

É imperial que se compreenda que as instituições devem possuir um plano de formação continuada, a fim de motivar os funcionários a sempre buscar novos conhecimentos para sua área profissional, o que traz para escola uma diminuição nos riscos e na rotatividade, o que mantém os funcionários mais motivados, melhorando a qualidade de prestação de serviços que esses prestam. Por outro lado, a formação continuada pode elevar os níveis de carreira profissional, medindo os esforços de cada funcionário para melhorar o seu desempenho, o que permitirá assim a progressão profissional.

A entrevista com diretor, foi realizada no dia 12 de novembro de 2025, e ficou evidente que o Complexo Escolar Alfa tem vários desafios quanto a aplicação dos procedimentos da avaliação de desempenho, que devem ser superados. Porém, isso somente acontecerá quando todos os agentes da Educação tiverem pleno conhecimento de que é o processo de avaliação de desempenho bem planejado que poderá manter e desenvolver seus pontos fortes e principalmente corrigir seus pontos fracos, que muitas vezes são involuntários. Diante disso, a seguir apresentamos a discussap dos dados da entrevista realizada com o subdiretor pedagógico da escola pesquisada.

3.4.2.2 Entrevista com o subdiretor pedagógico do Complexo Escolar Alfa

Para compreender como a avaliação do desempenho se materializa no cotidiano da gestão escolar, além da perspectiva do diretor, tornou-se pertinente analisar também a visão do subdiretor pedagógico. A entrevista realizada com esse profissional permite aprofundar a

compreensão sobre o funcionamento interno da Comissão de Avaliação, sua composição, suas atribuições e as exigências normativas que orientam o processo avaliativo no âmbito da Administração Pública. A partir de suas respostas, torna-se possível identificar como a instituição organiza a avaliação, quais procedimentos são priorizados e de que maneira eventuais mudanças regulatórias influenciam a prática cotidiana.

Sendo assim, na primeira questão: *Enquanto gestor e membro direto da Comissão de Avaliação de Desempenho, como tem aplicado os procedimentos da avaliação de desempenho?*, o entrevistado começou por dizer que, enquanto membro da Comissão de Avaliação de Desempenho, a equipe é formada por cinco pessoas: Diretor, subdiretor pedagógico, subdiretor administrativo, chefe de secretaria e dois coordenadores. Normalmente, essa equipe tem a missão de fazer o acompanhamento, de analisar, validar os processos de avaliação que decorrem. A nível administrativo da profissão pública, a avaliação é anual e estão sujeitos todos os agentes administrativos ligados ao Estado, no caso, os funcionários públicos. Até o ano de 2025, para o próximo ano, está em vista um novo regime que vai começar a vigorar a partir do dia 1 de janeiro de 2026, o Decreto Presidencial nº 173/25, de 24 de Setembro, que dispõe sobre o Regime de Avaliação sobre o Desempenho dos Funcionários Públicos (Angola 2025).

Na sua abordagem, o entrevistado fez menção a uma legislação não vigente, porque segundo Angola (2022), no seu artigo 27º, na alínea b, a Comissão de Revisão é constituída por um número ímpar, no mínimo de cinco membros: (i) Subdiretor pedagógico-coordenador; (ii) Subdiretor administrativo; (iii) Coordenador do Conselho Disciplinar; (iv) Chefe de secretaria; (v) Inspector supervisor. A atual legislação orienta a constituição de uma Comissão ímpar e, com o mínimo de cinco membros, porém, no que é visto dentro deste campo de pesquisa, no ato de constituição da mesma, observa-se a ausência de duas figuras ou membros, a saber: o Coordenador de Conselho Disciplinar e o Inspector supervisor.

O primeiro é uma figura inexistente pelo fato do gestor máximo, até o momento, não nomear a referida coordenação; o segundo, Inspector supervisor, também não existe na instituição, pois é uma figura que funciona dentro das instalações da Direção Municipal da Educação, e que segundo a legislação vigente, no seu artigo 27º, esse membro deve ser convocado sempre que o processo avaliativo está para decorrer (Angola, 2022). Esse membro não é convocado pela direção da escola, porque muitas vezes não se tem planificado um dia de reunião para proceder o processo avaliativo.

Questionado sobre a descrição de quais os procedimentos usados na avaliação do desempenho dos técnicos-administrativos para melhorar a qualidade do trabalho prestado por

esses, o subdiretor pedagógico menciona que os procedimentos são muitos. Para o entrevistado, quando falamos de procedimentos, estamos falando das formas, das regras ou dos princípios que baseiam a aplicação da avaliação de desempenho. Desde já, estamos falando do acompanhamento do trabalho diário, do cumprimento das regras e aplicação das normas instituídas na instituição, do monitoramento do desempenho individual, do registro das ocorrências, etc. E ainda a análise e validação dos processos, da comunicação e da melhoria contínua do trabalho dos agentes administrativos.

Segundo o entrevistado, esses procedimentos têm um medidor, chamado medidor de desempenho do agente, que estabelece as metas que cada um dos agentes deve cumprir. Existe uma grelha de avaliação em que normalmente os agentes vão preencher (Anexo A). É atribuída uma pontuação que vai de 1 a 20 valores. É esse procedimento que atualmente está em vigor.

Assim, para Camango (2018), quanto mais se acompanhar e apoiar os funcionários nas suas funções, tanto melhor será para sua carreira. A organização pode ajudar os seus colaboradores a melhor direcionarem as suas carreiras. Isso acontece quando o ambiente interno da organização oferece as condições favoráveis de trabalho e interajuda. Portanto, Camango (2018) afirma que todos os trabalhadores gostariam, sobretudo, de progredir ou serem reconvertidos, isso de acordo com as reais possibilidades oferecida pela organização. É de suma importância que haja justiça e equidade em um processo de reconversão¹⁸ e progressão de carreiras. Todavia, isso só é possível se houver um acompanhamento e apoio por parte da entidade gestora e, ainda, se houver uma gestão de desempenho mais atuante e justa.

Perguntado sobre até que ponto a capacidade de análise profissional desenvolvida pelos técnicos-administrativos tem contribuído para o desenvolvimento profissional deles mesmos, o entrevistado começou com uma fala popular: *“Tem-se dito que só ocorrem mudanças quando as pessoas ganham consciência daquilo que fazem de forma menos profissional ou menos estruturada, com base naquilo que é o rigor”* (Subdiretor pedagógico, entrevista cedida em 21 nov. 2025). Para ele, a auto-avaliação dos agentes é, de fato, o melhor caminho para fazer com que haja melhoria do processo de avaliação.

Em sua visão, os técnicos-administrativos têm contribuído de modo exemplar para que haja um maior desenvolvimento profissional das suas carreiras. É assim que podemos dizer que a auto-avaliação, a avaliação dos resultados frequentes, o estabelecimento das metas, e de seu

¹⁸ Reconversão de carreira é a mudança de um grau inferior para outro grau superior. Por exemplo, quem sai do 13º grau (Técnico Médio) para 6º grau (Licenciado).

cumprimento durante o processo dos próprios agentes, fazem com que esse processo melhore todos os dias e tenhamos melhores resultados ao final.

Como se depreende de Silva *et al.* (2024, p. 36),

O processo de construção da identidade dos servidores técnicos-administrativos, inseridos nesta lógica institucional, obedecerá a outros parâmetros, como: 1) a construção de suas entidades entendendo o ramo profissional da Educação como elemento chave de uma definição global de suas atividades e dos fins aos quais esta se destinam; 2) as próprias reflexões destes servidores que apontavam na direção de uma compreensão das especificidades do setor da Educação em comparação com outras esferas do serviço público, bem como a necessidade de se afirmarem como sujeitos do espaço escolar, superando o caráter dependente do seu trabalho.

Com essa afirmação, os autores destacam que é importante que os técnicos-administrativos, antes de agirem, compreendam o campo da Educação como componente fundamental para a definição e o direcionamento das atividades e objetivos das instituições. Isso implica que ao entenderem o contexto e as matrizes do setor educacional é possível alinhar de forma mais eficaz a suas metas às instituições, assegurando que as suas ações estejam em concordância com as necessidades e expectativas do ambiente educacional. Porém, é relevante que os servidores do setor educacional busquem entender as particularidades desse ramo em relação a outros setores públicos. Além disso, que os técnicos-administrativos se reconheçam como agentes ativos dentro do ambiente escolar, ao invés de simples executores de tarefas. Ao se afirmarem como profissionais da Educação, podem desenvolver um senso de autonomia e responsabilidade que transcende a dependência das suas funções, contribuindo para uma prática educativa mais significativa.

Em seguida, questionamos ao entrevistado se os técnicos-administrativos da escola possuem formação específica para trabalharem e atuarem nessa área, ao que ele afirmou que

não, infelizmente não, porque todos eles eram professores e com formações elementares, com formações básicas, hoje fazem um trabalho diferente daquilo que inicialmente eram as suas formações. Então podemos dizer que nesse quesito não temos no nosso quadro orgânico nenhum profissional que é formado nesta área especificamente (Subdiretor pedagógico, entrevista cedida em 21 nov. 2025).

Nessa afirmação, o entrevistado nos apresenta uma realidade vivida na escola pesquisada. Nesses termos, muitos dos técnicos que respondem pela área administrativa foram

professores, que por razões de diversas ordens, como doença, incompatibilidade de tempo, habilidades e capacidade técnicas, foram colocados como técnicos-administrativos.

Na fala de Estrela *et al.* (2013), a formação bem-entendida deve estar preferencialmente orientada para a mudança, ativar aprendizagem nos indivíduos e na sua prática profissional. O que nos leva a concordar com esses autores, porque a formação bem planejada realmente favorece uma mudança, tanto profissional quanto pessoal.

A formação e mudança devem ser pensadas em conjunto. Hoje e na perspectiva de Pinto, Cardona e Figueiredo, pois esses elementos contribuem para que o aperfeiçoamento profissional aconteça de forma real e que a formação permite inovar e automaticamente possibilita a mudança de paradigma desejável. Portanto, é necessário uma redefinição do plano de formação desses técnicos-administrativos, que capacitam esses profissionais no sentido de se terem uma nova cultura organizacional da formação.

Assim sendo, achamos que a direção do Complexo Escolar Alfa deve oferecer aos técnicos-administrativos formações periódicas sobre o contexto da administração escolar, dentro do plano que está no alcance desse Complexo Escolar.

Em seguida, na entrevista, fizemos o seguinte questionamento ao entrevistado: *A legislação aponta apenas para a realização da avaliação do desempenho dos técnicos-administrativos uma vez por ano. Acha que isso ajuda a melhorar a forma de atuar ou de servir desses técnicos?* Sobre isso, o subdiretor pedagógico afirmou que:

Não, não. A avaliação tinha que ser contínua, como um processo, para que durante o período anual os técnicos fossem atingindo melhorias. Em outras realidades já começam a fazer a avaliação semestral e outras ainda trimestrais. Então eu acho que inicialmente poderíamos adotar um sistema semestral de modo que os técnicos pudessem observar no ano o seu desempenho e fazerem as correções necessárias para que no final do ano tivessem uma nota melhor, tendo em conta as rectificações do seu próprio desempenho (Subdiretor pedagógico, entrevista cedida em 21 nov. 2025).

Para tanto, tal como considera o entrevistado, é de suma importância que a legislação ofereça aos técnicos-administrativos orientações e condições para realizarem as avaliações de desempenho em um período semestral ou trimestral, possibilitando a esses técnicos o aprimoramento das atuações profissionais; uma vez que devem resultar em um esforço pela inovação e pela procura de outros caminhos que conduzam a uma efetiva transformação das escolas.

Na visão de Pereira (2014, p. 83):

A avaliação de desempenho é um processo do qual uma ou mais pessoas apreciam o desempenho de outras, utilizando a observação de amostras representativas do desempenho e produtos num período de tempo ou após a elaboração de determinado trabalho; critérios de avaliação; instrumentos e escalas de avaliação e entrevistas de avaliação.

Nesse sentido, esse processo inicia sempre com a definição dos resultados desejados, tendo como parâmetro o planejamento e o período de realização das avaliações, que se desenvolve com acompanhamento diário e contínua na solução dos problemas identificados. É importante que a equipe de gestão perceba que o prazo de realização da avaliação é um fator preponderante para colmatar as insuficiências profissionais detectadas.

Quanto à penúltima questão, destinada à realização da avaliação de desempenho, foi perguntado: *Como tem sido comunicados os resultados e a classificação dos técnicos-administrativos?* O entrevistado disse que normalmente é entregue a avaliação escrita a cada técnico, e em algumas vezes também é fixado o mapa geral da avaliação anual. Assim, para a publicação do resultado geral, a escola pesquisada, às vezes, evita fixar o resultado anual de desempenho, limitando-se simplesmente a entregar ao interessado ou avaliado o seu desempenho profissional. Para o entrevistado, essas duas técnicas são usadas, justificadas por alguma polêmica que às vezes gera. Portanto, não é feito nenhum acompanhamento do profissional, ficando de exclusiva responsabilidade do técnico melhorar sua competência profissional.

Na visão de Fortuna, Tachizawa e Ferreira (2006), cada empregado deve ter pleno conhecimento de sua avaliação, a fim de que possa manter e desenvolver os seus pontos fortes e corrigir os seus pontos fracos. Seu desempenho tem que considerar os indicadores de avaliações anteriores e as metas negociadas com o supervisor.

É fundamental que os gestores ressalvem aos técnicos, que tomem consciência da sua pontuação obtida em cada um dos critérios que foram avaliados, de forma a corrigir os pontos fracos, possibilitando a melhoria da performance profissional. Nesse sentido, para Andrade e Cordeiro (2022), é desafiador para as organizações ampliar e melhorar seus resultados, sendo necessário um trabalho contínuo e amplo, levando em consideração a política organizacional e as mudanças observadas no ambiente interno e externo.

Assim sendo, as mudanças geradas pela avaliação de desempenho, pois ela dispõe de um sistema e pessoas que já estão sujeitas a avaliação, parecem se dar quando ocorrem comentários críticos, a partir de avaliações tidas como negativas. Contudo, é necessário estimular o desejo de mudar, e sinalizar o que e como se deve mudar, é a função dessa

retroalimentação, então, a necessidade de se investir internamente em um processo que crie e mantenha a disciplina para mudar.

Na última questão da entrevista, o subdiretor pedagógico foi questionado sobre que ações a escola desenvolve para melhorar o desempenho profissional dos técnicos-administrativos. Sobre isso, o entrevistado afirmou que

A escola tem realizado sessões de formações, tem participado de sessões de formações realizadas pelo Ministério da Educação, e outras ainda realizadas pelos seus parceiros, no caso a Igreja Católica, que muito recentemente realizou sessões de formações para os líderes administrativos das nossas instituições, e atualmente também a escola patrocinou cursos de gestão e administração aos técnicos que atuam nessa área (Subdiretor pedagógico, entrevista cedida em 21 nov. 2025).

Contudo, percebemos que a escola tem se esforçado para melhorar o desempenho profissional dos técnicos-administrativos e que as ações realizadas pela equipe de gestão têm ido para além da avaliação de desempenho.

O Subdiretor pedagógico declarou que: *“infelizmente são cursos de um ou dois módulos de curta duração, o que faz com que não se aprenda tudo em pouco tempo, mas é um processo que a escola está a vive”* (Subdiretor pedagógico, entrevista cedida em 21 nov. 2025). Esperamos que aumentem as sessões de formações, que o próprio Ministério da Educação realize cursos para técnicos da área administrativa, que tenham aprendido na sua formação, no seu currículo acadêmico, técnicas de avaliação para contribuir, que a escola tenha no seu seio quadros formados de raiz no âmbito da avaliação de desempenho. Por outro lado, dentro do plano de formação interno da escola, os gestores devem organizar momentos de formação continuada em serviço com os técnicos, trazendo parceiros para desenvolver as temáticas, e mesmo a partir de trocas de experiências entre técnicos.

Nesse sentido, verificamos que a ação mais comum para a melhoria do processo de avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos é a aposta na formação desses técnicos, atrelando a competência profissional dos seus técnicos à formação e ao treinamento.

Na visão de Estrela *et al.* (2013), a formação contínua, para além de se destinar a assegurar a atualização, aperfeiçoamento, a reconversão e o apoio à atividade profissional do pessoal técnico, visando ainda objetivos de desenvolvimento na carreira e de mobilidade, deve, ainda, ser planeada de forma a promover o desenvolvimento das competências profissionais.

Com isso, a entrevista com o subdiretor pedagógico permitiu perceber que todo profissional, para atingir os resultados estabelecidos pela organização, precisa necessariamente

saber exatamente o que a organização em que trabalha espera do técnico. E como os gestores estão acompanhando o seu desenvolvimento profissional, para a partir desses princípios, desenvolverem suas funções alinhadas cada vez mais com os objetivos da instituição.

Para medir o desempenho profissional, cada instituição utiliza o processo avaliativo que é orientado por lei, sempre baseados nos conceitos e critérios profissionais que a própria lei erige para as instituições. Assim, passaremos a apresentar e a analisar a entrevista concedida pela subdiretora administrativa do Complexo Escolar Alfa.

3.4.2.3 Entrevista com a subdiretora administrativa do Complexo Escolar Alfa

Esta seção apresenta a análise da entrevista realizada com a subdiretora administrativa do Complexo Escolar Alfa, cujo objetivo foi compreender como os procedimentos de avaliação de desempenho têm sido aplicados no âmbito administrativo e pedagógico da instituição.

Relativo à questão de como tem aplicado os procedimentos de avaliação de desempenho, a entrevistada afirmou que, durante a aplicação dos procedimentos, observam os seguintes critérios: a pontualidade de cada funcionário, desde o corpo docente até o corpo administrativo; a assiduidade de cada um deles; o desempenho de cada profissional, até que ponto as pessoas tenham cumprido e atingido o objetivo.

Conforme Angola (2025), no artigo 33º, a pontualidade e a assiduidade fazem parte dos fatores de avaliação das competências transversais, pois ambos fatores apontam como dever do agente público em estar presente no local de trabalho, devendo a esse a observância do respeito ao horário de trabalho definido legalmente, cumprindo assim, com o seu compromisso profissional.

Durante a entrevista, a Senhora subdiretora administrativa, por vezes, falava sobre a questão dos professores, portanto, fizemos lembrar que a pesquisa está ligada aos técnicos-administrativos. Apesar de que, na legislação angolana, os professores também têm em sua função um componente administrativo.

Após a primeira questão, a entrevistada passou a descrever quais são os procedimentos usados na avaliação do desempenho dos técnicos-administrativos para melhorar a qualidade de trabalho prestado por esses funcionários. Ressaltou que, quanto aos técnicos-administrativos, vela-se muito pela pontualidade, assiduidade, a forma de atendimento ao público e a forma como são elaborados os documentos internamente. Para fazer a verificação desses itens e avaliar cada ponto de situação das diversas áreas escolar, informou que normalmente reúnem mensal ou trimestralmente.

Conforme Santos e Oliveira (2021, p. 41):

O fator assiduidade mensura o comparecimento regular e permanente no local de trabalho, observando o horário e o cumprimento da carga horária, o fator disciplina tem como objetivo avaliar o comportamento, respeito à hierarquia e atendimento das normas legais e regulamentos. A capacidade de iniciativa, verifica a habilidade do servidor em adotar providências em situações não definidas pela chefia e capacidade de tomar decisões em problemas surgidos no ambiente de trabalho.

Temos que concordar com o exposto pelos autores, pois a pontualidade e a assiduidade são obrigações do funcionário resultante do contrato de trabalho mantido com o empregador. Essas são condições preliminares para o desempenho de quaisquer relações de emprego. Com isso, deveriam ser tratadas pela avaliação de desempenho. Não ser pontual e assíduo é uma falha comum dos funcionários, por conta dos maus hábitos que nos são contagiados.

Solicitada para apontar quais as dificuldades ou desafios que tem enfrentado durante a realização dos procedimentos avaliativos, a entrevistada passou a apresentar as dificuldades enfrentadas durante a aplicação dos procedimentos: *“o funcionamento da Comissão de Avaliação indicada; o período de realização das avaliações; o fraco domínio dos itens por avaliar por parte de alguns membros da Comissão e o esclarecimento aos avaliados”* (Subdiretora administrativa, entrevista cedida em 21 nov. 2025).

Em todas as atividades humanas, as dificuldades estão presentes, porém, é necessário perceber que é por meio da avaliação de desempenho que se localizam os problemas profissionais, pessoais e de interação dos funcionários, com vista à superação desses problemas e promoção da melhoria institucional, no que se refere a atuação administrativa. Contudo, a escola pesquisada não tem conseguido avançar na proposição de estratégias para vencer as dificuldades encontradas durante a aplicação dos procedimentos de avaliação de desempenho.

Perguntada sobre *Até que ponto a capacidade de análise profissional desenvolvida pelos técnicos avaliados tem contribuído para o desenvolvimento profissional desses técnicos?* A entrevistada respondeu que:

A capacidade de análise profissional é um dos itens a ser avaliados dentro do processo de avaliação dos técnicos-administrativos. Ela é um fator fundamental na ação diária desses funcionários, pois um profissional que analisa de forma profissional os documentos, as normas e legislações, atua de maneira diferente (Subdiretora administrativa, entrevista cedida em 21 nov. 2025).

Em concordância com a entrevistada, apontamos a capacidade de análise profissional como sendo um requisito fundamental para o técnico-administrativo, pois esse elemento ajuda esse profissional na elaboração de documentos, como relatórios, atas, ocorrências e outros. Esse indicador permite que o técnico adquira habilidade de examinar dados e informações detalhadamente para identificar padrões, compreender situações complexas e, diante disso, tomar decisões informadas. O que Souza Júnior e Lopes (2019) apresenta como competências cognitivas para detalhar informações. Na fala dos autores:

Nesse sentido, e porque se trabalhar com ela, as pessoas têm uma formação para tal, para uma determinada função, elas se preparam para isso, ou elas adquirem essa competência no desenvolvimento da atividade, ou seja, ela desenvolve uma habilidade em relação a procedimento, que permite a esse servidor uma resposta mais rápida as demandas feitas a ele. Para que haja maior competência, eu tenho que capacitar o servidor naquela função que ele exerce (Souza Júnior; Lopes, 2019, p. 8).

O ponto central nesse trecho é que os técnicos-administrativos sejam capazes de direcionar suas habilidades durante o desempenho das suas funções, procurando cumprir, de forma autêntica e sólida, os procedimentos administrativos. O que até certo ponto é realizado no Complexo Escolar Alfa, com uma certa dificuldade.

Na sequência, a entrevistada respondeu acerca da formação que os técnicos-administrativos desta escola possuem para trabalharem nesta área. Afirmou que *“os nossos técnicos têm formação específica para trabalharem exactamente nas áreas em que eles ocupam. Como exemplo, temos a nossa tesoureira, que é formada exactamente formada em contabilidade”* (Subdiretora administrativa, entrevista cedida em 21 nov. 2025).

Nessa ordem de ideias e pelo que verificamos, podemos afirmar que a realidade do Complexo Escolar Alfa é variada, pois alguns dos técnicos-administrativos possuem uma formação específica, mas outros não, como o chefe de patrimônio, o chefe da secretaria, a secretária e outros, que não possuem uma formação específica nas suas áreas de atuação. Porém, a experiência do dia a dia confere a eles a competência para poderem atuar nessas áreas que respondem. Para tanto, propomos à direção do Complexo Escolar Alfa que passe de trimestre ou semestre a proporcionar formações para esses técnicos, com fim de dirimir as necessidades e dificuldades que apresentam.

A entrevistada disse, ainda, que o chefe de secretaria também é formado. Os outros colaboradores são formados nas áreas em que ocupam. Porém, nós, enquanto escola, também

abrimos um quadro para a formação e a capacitação dos técnicos para melhor desenvolverem as suas funções dentro da instituição.

Em nossa análise, é através da formação que os indivíduos têm oportunidade de explorar e compreender a sua profissão, e ao mesmo tempo vão avaliar, aceitar, rejeitar e, quando necessário, reconfigurar conhecimentos inerentes a sua área de formação. Portanto, para Ribeiro (2010), as relações que alguém estabelece com sua singularidade e com os outros interferem em sua capacidade de atividade, liberdade, autoridade e criatividade. Daí, a necessidade de as atividades de treinamento reativarem nos funcionários a visão do todo integrado em uma organização.

Na prossecução da entrevista, foi indagada sobre o que aponta a legislação de Angola na realização da avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos, efetuada uma vez por ano. Assim, questionamos se acha que isso ajuda a melhorar a forma de atuar ou servir desses técnicos. A subdiretora afirmou que: “*A execução da avaliação de desempenho anual não beneficia essa franja de profissionais*” (Subdiretora administrativa, entrevista cedida em 21 nov. 2025). Para a entrevistada, a verdade é que para melhor desempenho tínhamos que fazer a avaliação pelo menos trimestralmente. Isso porque, fazendo um balanço a nível de trimestre, conseguimos, se calhar, verificar o nível de qualidade de prestação de serviço em relação a longo prazo. Ainda para a entrevistada, a realização da avaliação de desempenho deveria ser a médio e a curto prazo, pois segundo ela é muito mais fácil e satisfatório fazer a avaliação de desempenho de cada um dos técnicos-administrativos.

Angola (2022), no artigo 17º, destaca que na avaliação de desempenho são usados, dentre outros instrumentos, a ficha de avaliação de desempenho anual para os técnicos-administrativos. O que confirma a periodicidade da realização da avaliação de desempenho do técnicoadministrativo, sendo para esses efetuados apenas uma vez por ano. O que pode não contribuir para a superação das lacunas identificadas.

Por outro lado, Lopez e Barbosa (2022, p. 277) afirmam que:

A avaliação do desempenho é um conceito dinâmico, pois se ocupa em analisar de forma sistemática e continua tanto a actuação da pessoa no respectivo cargo como também o seu potencial de desenvolvimento futuro, e refere que toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa.

Dessa forma, é imponente que a legislação possibilite, de forma sistemática, a realização das avaliações dos técnicos-administrativos no talho semestral, pois permitirá estimular os funcionários a desenvolverem suas capacidades e, conseqüentemente, a melhorar suas

qualidades profissionais. Ressaltamos, também, que, o trabalho desses profissionais decorre, essencialmente, em uma sala, mas também implica outras atividades e projetos que envolvem toda a instituição, o que se vê confrontado com a necessidade de atualizar os conhecimentos científicos e profissionais.

No final, a entrevistada foi questionada: *Logo após a realização da avaliação de desempenho, como têm sido comunicados os resultados e as classificações dos técnicos-administrativos?* A gestora afirmou que: *“Geralmente a nossa instituição apresenta os resultados de forma escrita, lançamos e publicamos. E a partir dessa publicação todos os técnicos têm acesso a ele”* (Subdiretora administrativa, entrevista cedida em 21 nov. 2025). Para a gestora, por ser uma avaliação anual, na maioria das vezes se recebe feedback positivo, porque, em sua visão, a equipe é formada por profissionais competentes.

Nesse sentido, verificamos, ao longo da pesquisa, que existe, dentro do Complexo Escolar Alfa, uma fraca apresentação dos resultados, porque não basta somente apresentar de forma escrita e publicar os resultados, é fundamental que haja um momento de discussão dos resultados entre avaliador e avaliados, para depois se realizar um acompanhamento e um monitoramento das ações desses técnicos durante o ano.

A gestora afirmou que tem recebido feedback positivo por parte dos profissionais. *“Na maioria das vezes, para funcionários destacados, nós parabenizamos por tal nota. E para funcionários com menos destaques, são chamados para conversamos com eles, de forma a melhorar nos próximos anos”* (Subdiretora administrativa, entrevista cedida em 21 nov. 2025).

Essa análise evidencia que o desempenho é uma parte do comportamento humano ligada diretamente ao valor esperado em qualquer instituição, e esse desempenho deve ser analisado sob o ponto de vista da tarefa executada pelo profissional, como habilidade cognitiva, ou como esforço empreendido para alcançar um objetivo predefinido pela instituição.

Segundo Murphy (2020 *apud* Pena, 2020), o feedback de desempenho também precisa ser realizado e ser eficaz. Sem esse conjunto, a análise de desempenho será ignorada pelos colaboradores e não terá impacto nas decisões organizacionais. Assim, quando nas instituições ou nas organizações os gestores possibilitam um feedback com eficácia, pode-se concentrar esforços para identificar as formas de auxiliar e motivar os funcionários na execução das estratégias e planos traçados em outro momento.

Por sua vez, Andrade e Cordeiro (2022, p. 269) enfatizam que

Em relação ao feedback, os gestores ressaltam que a maioria dos servidores não recebem, apenas tomam ciência da sua pontuação em cada um dos

critérios que foram avaliados. Porém, que deveriam receber desde que os servidores tenham maturidade de discutir em alto nível e com muito profissionalismo cada ponto a ser avaliado, evitando discussão áspera, para prejudicar o processo avaliativo.

A visão de Andrade e Cordeiro (2022) sobre o feedback sublinha a importância da experiência prática para que os avaliadores sejam imparciais no ato avaliativo. Dando a oportunidade dos funcionários discutirem sobre as suas pontuações de forma madura e profissional, outrossim, uma conversa honesta, motivadora e realista entre gestor e funcionário dará início a um novo ciclo de avaliação de desempenho.

Dessa forma, partimos para a última questão, a qual busca compreender que ações a escola desenvolve para melhorar o desempenho profissional dos técnicos-administrativos. A entrevistada respondeu que:

Para melhorar o desempenho profissional dos técnicos-administrativos, a equipe de gestão da escola tem elaborado propostas de formações anuais em cada área, observando a perspectiva de cada técnico, de forma a melhorar o seu trabalho e o seu desempenho em nossa instituição. Esse plano é organizado por meses ou por fases e cada um tem direito a fazer um curso relativamente a sua área durante um ano (Subdiretora administrativa, entrevista cedida em 21 nov. 2025).

A resposta da subdiretora administrativa reflete um reconhecimento de que a qualificação profissional deve, necessariamente, passar uma aposta na formação profissional de seus técnicos, visando ao desenvolvimento dos profissionais e da própria instituição. A busca continua por aprimorar as técnicas e capacitar os técnicos-administrativos indica um esforço para a criação de um ambiente propício à progressão profissional, mas revela também que ainda há um caminho a ser percorrido para alcançar resultados concretos.

Para Goodson (2008), formação é o instrumento mais potente para democratizar o acesso das pessoas à cultura, à informação e ao trabalho. Nesse sentido, as políticas de formação têm evoluindo da promoção de modelos escolarizantes para os modelos contextualizados, isso é, centrados na transformação das práticas em contexto (Estrela *et al.*, 2013).

A verdade é que, quer estejamos a falar da formação inicial, quer da formação continuada, o terreno da formação profissional é atravessado por clivagens ideológicas que, não só determinam as condicionantes institucionais que o contextualizam, mas também influenciam decisivamente até o próprio conhecimento científico a que recorrem (Mesquita, 2011).

Dessa forma, um programa de formação para os profissionais administrativos deve, necessariamente, apresentar os interesses da instituição, ou seja, deve apresentar as reais

necessidade da instituição para investir ou não investir nessa formação, tendo sempre como ponto focal os objetivos que a instituição pretende alcançar.

Portanto, é importante ressaltar que a formação conjugada com um programa ou plano da organização contribuirá sempre para o desenvolvimento pessoal e profissional dos técnicos-administrativos, pois as alterações administrativas devem ser acompanhadas com um programa estruturado, a fim de proporcionar o desenvolvimento pessoal e profissional na globalidade.

Diante das observações e análises realizadas neste capítulo, foi possível conhecer os principais desafios enfrentados pela Comissão de Avaliação durante a aplicação dos procedimentos avaliativos na escola pesquisada e ficou evidente a necessidade de aprimorar os mecanismos de formação profissional dos técnicos-administrativos e melhorar o feedback entre avaliadores e avaliados durante e depois do processo avaliativo. Contudo, a comunicação permite analisar as lacunas e programar novas formas de procedimentos para superá-las, se possível, melhorar o período de realização das avaliações desses técnicos, optando para uma avaliação em curto prazo, isso é, de forma semestral, e outros itens identificados.

Diante disso, no próximo capítulo, é apresentado o Plano de Ação Educacional (PAE), que propõe estratégias e alternativas de gestão voltadas à promoção de melhorias da avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos do Complexo Escolar Alfa. A estrutura do plano de ação contempla as medidas a serem decididas e implementadas pelas instâncias institucionais na gestão da avaliação de desempenho da Comissão de Revisão para os técnicos-administrativos.

4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: PROPOSTA DE APRIMORAMENTO DOS PROCEDIMENTOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O COMPLEXO ESCOLAR ALFA

O presente capítulo apresenta o Plano de Ação Educacional (PAE), que tem como objetivo propor estratégias e alternativas de gestão que auxiliem a Comissão de Avaliação a aprimorar os procedimentos avaliativos, durante a realização das avaliações de desempenho.

Na pesquisa de campo realizada, os participantes demonstraram a necessidade de uma preparação adequada para realizar a aplicação dos procedimentos avaliativos, a fim de melhorar o desempenho profissional dos técnicos-administrativos.

Conforme descrito por Andrade e Cordeiro (2022), a avaliação de desempenho faz parte do processo de gestão de pessoas visando desenvolver as competências profissionais. Os autores consideram que para que haja eficiência e eficácia na gestão de pessoas deve-se ter em conta a necessidade de treinamento. Dessa forma, tanto o avaliador como o avaliado precisam estar preparados, sendo a habilidade de dar e receber feedback, uma condição essencial na avaliação de desempenho.

Desse modo, a proposta do PAE apresentado contempla a aplicação de elementos contidos nos questionários aplicados aos participantes e na entrevista aos membros de gestão, visando auxiliar esses profissionais durante a realização dos procedimentos da avaliação de desempenho.

O presente capítulo propositivo vislumbra sobre o detalhamento das propostas de ação por meio do modelo 5W2H, que se caracteriza como um checklist de atividades a serem executadas. Dessa forma, colocamos algumas apreciações a respeito do Plano de Ação Educacional a ser implementado e, por fim, elaboramos um cronograma para sua implementação.

4.1 DETALHAMENTO DAS PROPOSTAS DE AÇÕES

Pela análise dos dados da pesquisa, verificamos que os problemas identificados não estão diretamente ligados à conduta dos técnicos-administrativos e, sim, à carência de mecanismos de organização na aplicação dos procedimentos da avaliação de desempenho, que possam favorecer a atuação desses atores institucionais. Assim, antes de iniciarmos o detalhamento do PAE, o Quadro 10, a seguir, apresenta uma síntese dos principais problemas

que emergiram dos dados de pesquisa e as propostas de ação institucional para determinar a aplicação dos procedimentos de avaliação de desempenho.

Quadro 10 – Principais problemas identificados e ações propostas

Principais problemas identificados	Ações propostas
Falta de formação e conhecimentos adequados necessários para a realização dos procedimentos de avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos.	Elaboração de um plano de capacitação para que a Comissão de Avaliação possa aplicar adequadamente os procedimentos de avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos.
Atuação da Comissão de Avaliação não atende adequadamente ao que é prescrito pela legislação vigente.	Aprimoramento do Programa Institucional de Avaliação de Desempenho.
Periodicidade para a realização da avaliação de desempenho.	
Dificuldades de comunicação da Comissão de Avaliação com os técnicos-administrativos.	Implantação de um canal de comunicação que permita um contato direto com o setor estratégico da gestão escolar e que contemple também um espaço de troca de conhecimentos entre os avaliadores e os avaliados.
A falta do acompanhamento e monitorização do processo de avaliação de desempenho.	Adoção de mecanismos de constante acompanhamento do processo da avaliação de desempenho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Para tornar possível a execução das ações propostas no Quadro 7, é necessário sensibilizar os membros da Comissão de Avaliação intersetorial sobre a importância do envolvimento no processo de avaliação de desempenho. Cumpre mencionar que tal Comissão é composta por uma equipe multidisciplinar, levando em consideração o contexto organizacional do Complexo Escolar Alfa. Assim, sugerimos que se integre na mesma comissão o Coordenador do Conselho Disciplinar e o Inspector Supervisor, como previsto no artigo 27º da lei nº 28, de 27 de janeiro de 2022, do Regime Jurídico da Avaliação de Desempenho dos Agentes da Educação (Angola, 2022).

Essa composição agrega, no caso o diretor, os subdiretores, o chefe da secretaria escolar, o coordenador da Conselho Disciplinar e o inspetor supervisor, atores institucionais importantes para que a aplicação dos procedimentos da avaliação de desempenho conte com frentes amplas de visão dos processos a serem desenvolvidos.

Devemos ressaltar que, segundo o Instituto Nacional de Investigação e Desenvolvimento da Educação (INIDE) (Angola, 2001), o Conselho Disciplinar é um órgão de apoio à direção, a quem compete garantir o cumprimento das normas e regulamentos estabelecidos para o funcionamento da escola. Esse órgão é composto pelos seguintes membros: diretor da escola; coordenador de turno; dois coordenadores de classe ou disciplina; três membros da Comissão de Pais e Encarregados de Educação. O Conselho Disciplinar deve se reunir ordinariamente duas vezes por trimestre e extraordinariamente sempre que o diretor da escola o convoque.

As competências gerais da Comissão de Avaliação são analisar minuciosamente os critérios usados para a classificação do avaliado; dar conhecimento da decisão tomada ao interessado; emitir um parecer sobre o recurso apresentado; elaborar o relatório das atividades da Comissão; e, por fim, remeter o expediente com as atas, pautas e as fichas de avaliação de desempenho ao titular do órgão de gestão da instituição, como previsto na lei vigente.

Para melhor dispor as informações do PAE, utilizaremos o modelo 5W2H, que se caracteriza como um checklist de atividades a serem executadas, de fácil compreensão dos envolvidos nessas propostas. Segundo Moreira *et al.* (2021), o modelo 5W2H é uma ferramenta que, por ser simples e objetiva para a elaboração de planos de ação, é comumente utilizada em gestão de projetos, análise de negócios, elaboração de planos de negócios, planejamento estratégicos e em outras atividades de gestão.

Sendo uma ferramenta que faz o mapeamento das atividades, nela são estabelecidos o que será feito (*What*), quem fará (*Who*), em qual período de tempo (*When*), em qual área da instituição (*Where*), os motivos pelos quais essa atividade deve ser feita (*Why*), como será feita (*How*) e quanto custará (*How Much*)¹⁹, conforme descrito no Quadro 11, a seguir.

¹⁹ Para fins deste texto, ao descrever e detalhar cada ação no contexto da ferramenta 5W2H, adotaremos os correspondentes em português para cada uma das perguntas (o que será feito, por que será feito, onde será feito, quando será feito, quem executará a tarefa, como será feito e quanto custará).

Quadro 11 – Ferramenta 5W2H

Questionamento	Tipo de Ação
<i>What?</i>	O que será feito? (Etapas)
<i>Why?</i>	Por que será feito? (Justificativa)
<i>Where?</i>	Onde será feito? (Local)
<i>When?</i>	Quando será feito? (Tempo)
<i>Who?</i>	Quem executará a tarefa? (Responsabilidade)
<i>How?</i>	Como será feito? (Método)
<i>How much?</i>	Quanto custará fazer? (Custo)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Essa ferramenta pode ser extremamente útil para a construção dos planos de trabalho individual e das equipes de trabalho da Unidades. Além disso, ela minimiza eventuais dúvidas que possam aparecer acerca da execução das atividades. Assim, acreditamos que as medidas dessa ferramenta se tornam fundamentais para fazer da avaliação de desempenho um componente muito forte do sistema de gestão escolar, contribuindo para a melhoria dos procedimentos de avaliação de desempenho dos técnicos, possibilitando a oferta de serviços públicos de maior qualidade.

O Quadro 12, a seguir, apresenta a síntese do PAE elaborado, segundo a ferramenta 5W2H.

Quadro 12 – Plano de Ação Educacional

(continua)

O que será feito?	Por que será feito?	Onde será feito?	Quando será feito?	Quem executará a tarefa?	Como será feito?	Quanto custará fazer?
Elaboração de um plano de capacitação para que a Comissão de Avaliação possa aplicar adequadamente os procedimentos de avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos.	Para aperfeiçoar os conhecimentos da Comissão de Avaliação, a fim de aplicar adequadamente os procedimentos de avaliação.	No Complexo Escolar Alfa.	Semestralmente: Março (1ª e 3ª semanas); Outubro (2ª e 4ª semanas).	Parceiros Especialistas em avaliação de desempenho do Instituto Superior Dom Bosco.	Será realizado por meio de seções de formação, como palestras e oficinas.	Custos somente com materiais de papelaria. Como: Cartolinas, impressões e papel A4.
Aprimoramento do Programa Institucional de Avaliação de Desempenho.	Para que se planeje todas as atividades a se realizar durante o processo de avaliação.	No Complexo Escolar Alfa.	Anualmente	Direção do Complexo Escolar Alfa e Comissão de Avaliação.	As atividades do processo de avaliação de desempenho passarão a cumprir cronogramas	Custos adicionais somente com materiais de papelaria, folhas, impressões.

(conclusão)

O que será feito?	Por que será feito?	Onde será feito?	Quando será feito?	Quem executará a tarefa?	Como será feito?	Quanto custará fazer?
					previamente definidos e terão periodicidade regular.	
Implantação de um canal de comunicação que permita um contato direto com o setor estratégico da gestão escolar e que contemple também um espaço de troca de conhecimentos entre os avaliadores e os avaliados.	Para possibilitar uma melhor interação entre o avaliador e os avaliados de modo a sanar as dúvidas que venham a surgir quando ocorrer a realização das avaliações de desempenho.	No Complexo Escolar Alfa.	De forma contínua e semestral.	Direção do Complexo e Comissão de Avaliação.	Realização de um encontro no final de cada semestre, com a finalidade de interação e troca de conhecimentos entre avaliadores e avaliados.	Sem custos adicionais.
Adoção de mecanismos de constante acompanhamento do processo da avaliação de desempenho.	Para avaliar todo o processo, identificando pontos fortes e fracos, o que permitirá a realização de ajustes nas próximas avaliações.	No Complexo Escolar Alfa.	De forma contínua e anualmente.	Equipe Gestora e a Comissão de Avaliação.	Reuniões coletivas e encontros individuais entre a equipe gestora e os técnicos-administrativos.	Sem custos adicionais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Assim, após a apresentação sintética do PAE no Quadro 12, passaremos ao detalhamento das ações. No Quadro 13, a seguir, apresentamos as propostas da primeira ação, a ser implementada para melhorar a aplicação dos procedimentos de avaliação no Complexo Escolar Alfa.

Quadro 13 - Proposta de Ação 1

O que será feito?	Elaboração de um plano de capacitação para que a Comissão de Avaliação possa aplicar adequadamente os procedimentos de avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos.
Por que será feito?	Para aperfeiçoar os conhecimentos da Comissão de Avaliação, a fim de aplicar adequadamente os procedimentos de avaliação.
Onde será feito?	No Complexo Escolar Alfa.
Quando será feito?	Semestralmente: Março (1ª e 3ª semanas); Outubro (3ª e 4ª semanas).
Quem executará a tarefa?	Parceiros especialistas em avaliação de desempenho do Instituto Superior Dom Bosco, afetos à Universidade Católica de Angola.
Como será feito?	Será realizado por meio de seções de formação, como palestras e oficinas.
Quanto custará fazer?	Custos somente com materiais de papelaria. Como: Cartolinas, impressões e papel A4.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O Quadro 13 ilustra a descrição de um conjunto de práticas que possibilitarão uma melhoria organizacional, a fim de evitar improvisos na atuação dos membros da Comissão de Avaliação. Essa proposta é relevante pelo fato de a Comissão de Avaliação ter demonstrado, em alguns momentos, dificuldades na aplicação adequada dos procedimentos de avaliação de desempenho e na implementação das orientações que demandam da legislação.

Nesse contexto, para Andrade e Cordeiro (2022), a capacitação dos avaliadores é relevante, pois sua inexistência nesse processo pode proporcionar uma atuação rotineira. Portanto, hoje se faz necessário investir na formação ou no treinamento dos membros da equipe de gestão de qualquer instituição. Para resolver algumas dificuldades existentes na forma de atuar, é evidente que a capacitação permite aliar o conhecimento à prática, com foco na melhoria

da atuação da Comissão de Avaliação, gerando o aumento de habilidades que possam auxiliar na aplicação dos procedimentos de avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos.

Na mesma linha de pensamento, o presente propósito, é oferecer um programa de formação à Comissão de Avaliação com a finalidade de capacitá-la com técnicas e práticas de aplicação adequada dos procedimentos de avaliação de desempenho. Para tal, acionaremos uma parceria com os nossos análogos do Instituto Superior Dom Bosco, para materializarem as seções de formação por via de palestras, oficinas e outras dinâmicas que estejam ao alcance desses especialistas.

Como é sabido, para que essa ação promova êxitos desejados, começaremos por criar plano consistente e eficaz, com temáticas modernas dentro do campo da avaliação de desempenho. Isso porque, na fala de Maximiano (2014), o planejamento operacional é o processo de definir as atividades e os recursos necessários para realizá-las. Esse processo procura estabelecer como e com que meios serão realizadas as ações.

Com isso, percebemos que a fase inicial para a realização dessa ação, é o planejamento operacional, porque nele estarão evidenciados o objetivo final, o objetivo inicial, os proveitos, as dinâmicas e os recursos, que são os cinco níveis que vão assegurar a realização e a materialização das atividades.

Assim, para que esse plano seja implementado com sucesso, é sumamente importante realçar que a equipe gestora e a Comissão de Avaliação devem estar alinhadas e em comunhão com as nossas ideias e pretensões, de formas a garantir que as dificuldades de aplicação adequada dos procedimentos avaliativos sejam verdadeiramente dirimidos, a fim de melhorar o ambiente de trabalho e o nível de organização administrativa e escolar do nosso campo de pesquisa.

Apresentamos, no Quadro 14, a seguir, a proposição das temáticas a serem abordada nessas palestras e oficinas.

Quadro 14 – Proposta das temáticas a serem abordadas

Temas	Datas	Responsáveis
Conceito de Desempenho Humano	1ª Semana: de 2 a 6 de março de 2026.	Parceiros especialistas do Instituto Superior Dom Bosco.
O que é Avaliação de Desempenho		
Objetivos da Avaliação de Desempenho	3ª Semana: de 16 a 20 de março de 2026.	Parceiros especialistas do Instituto Superior Dom Bosco.
Métodos da Avaliação de Desempenho		
Como aplicar os procedimentos de Avaliação de Desempenho?	3ª Semana: de 19 a 23 de outubro de 2026.	Parceiros especialistas do Instituto Superior Dom Bosco.
Acompanhamento e Monitoramento do processo de Avaliação de Desempenho	4ª Semana: de 26 a 30 de outubro de 2026.	Parceiros especialistas do Instituto Superior Dom Bosco.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A seguir, apresentamos o Quadro 15, a seguir, no qual está expressa a ação número 2, apontando a criação de um Programa Institucional de Avaliação de desempenho, no qual a equipe de gestão e a Comissão de Avaliação vão retratar todas as atividades a serem realizadas durante o ano civil.

Quadro 15 – Proposta de Ação 2

(continua)

O que será feito?	Aprimoramento do Programa Institucional de Avaliação de Desempenho.
Por que será feito?	Para que se planeje todas as atividades a se realizar durante o processo de avaliação.
Onde será feito?	No Complexo Escolar Alfa.
Quando será feito?	Anualmente: Janeiro, isso é, na 2ª semana do mês para se elaborar tudo o que se vai fazer em cada mês.
Quem executará a tarefa?	Direção do Complexo Escolar Alfa e Comissão de Avaliação.

Como será feito?	As atividades do processo de avaliação de desempenho passarão a cumprir cronogramas previamente definidos e terão periodicidade regular.
Quanto custará fazer?	Custos adicionais somente com materiais de papelaria, folhas, canetas e impressões.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A iniciativa contemplada no Quadro 15 é adequada, porque visa propor de forma calendarizada e descritiva, que vão direcionar o modo de executar as atividades por parte da equipe gestora e da Comissão de Avaliação e quando da realização do processo de avaliação de desempenho.

Nesse Programa Institucional deverão ser colocadas todas as atividades que embarcam o processo de avaliação de desempenho. Na fala de Marras (2002, p.174),

A Avaliação de desempenho foi criada para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos trabalhadores durante sua permanência na organização e especificamente para aferir o nível de conhecimentos, habilidades e atitudes. É através desse instrumento que as empresas direcionam os seus programas de treinamento e desenvolvimento e mensuram o atingimento dos resultados desses programas.

O pensamento de Marras (2002) destaca a importância da avaliação de desempenho como uma ferramenta estratégica para as organizações, pois vai medir resultados imediatos e passa a acompanhar o crescimento profissional dos funcionários. Ao aferir os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, ela permite identificar necessidades de desenvolvimento e alinhar os programas de treinamentos aos objetivos da instituição, contribuindo assim para a melhoria contínua do desempenho individual e organizacional.

Assim, o Programa Institucional proposto deverá contemplar todas as atividades de avaliação de desempenho que a instituição pretende realizar, visto que essa prática é existente em organizações modernas. Todavia, esse programa de avaliação de desempenho deve estar atrelado à vontade da equipe de gestão em projetar o aperfeiçoamento dos seus funcionários, visando à melhoria do seu desempenho.

Essas técnicas de programação de atividades permitem conectar pessoas com base nas suas experiências e interesses, propiciam a captura de informações e conhecimentos de variados modos. Além de permitir uma participação ativa com colaboração e envolvimento de todos, servindo como espaço de troca, de reflexão crítica, individual e coletiva.

Contudo, os resultados da pesquisa indicam que no Complexo Escolar Alfa não existe um Programa Institucional de Avaliação de Desempenho, pois muitas vezes a avaliação de desempenho realizada é simplesmente para o cumprimento da legislação, ou seja, é feita de forma rotineira, para que no final o funcionário tenha uma ficha de avaliação. Contudo, pretendemos inverter a realidade, criando um Programa Institucional de avaliação de desempenho.

Portanto, reconhecemos a importância de ações institucionais que permitam a gestores e funcionários tomar consciência das atividades a serem programadas, e receberem, assim, um direcionamento quanto à legislação que subsidia o regime de avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos. Entre as diversas ações, propusemo-nos a apresentar o Quadro 16, a seguir, no qual encontramos a proposta de ação 3, que objetiva a criação de um canal de comunicação como um espaço de troca de conhecimentos entre avaliadores e avaliados.

Quadro 16 – Proposta de Ação 3

O que será feito?	Implantação de um canal de comunicação que permita um contato direto com o setor estratégico da gestão escolar e que contemple também um espaço de troca de conhecimentos entre os avaliadores e os avaliados.
Por que será feito?	Para possibilitar uma melhor interação entre avaliador e avaliados, de modo a sanar as dúvidas que venham surgir quando da realização das avaliações de desempenho.
Onde será feito?	No Complexo Escolar Alfa.
Quando será feito?	De forma contínua e semestral.
Quem executará a tarefa?	Direção do Complexo e Comissão de Avaliação.
Como será feito?	Realização de um encontro no final de cada semestre, a criação de um canal electrónico, via WhatsApp, com a finalidade de interação e troca de conhecimentos entre avaliadores e avaliados.
Quanto custará fazer?	Sem custos adicionais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O Quadro 16 descreve a criação de um canal de comunicação que permita um contato direto com o setor estratégico da gestão escolar que contempla também um espaço de troca de conhecimentos entre os avaliadores e os avaliados, a fim de evitar improvisos na comunicação institucional.

Devemos realçar que, no âmbito organizacional, um dos fatores cruciais para o alcance dos objetivos, tanto pessoais como institucionais, é a comunicação, especialmente na circulação e na difusão da informação. Tal como nos afirma Pena (2020), os ajustes através de feedbacks pontuais são importantes para auxiliar os trabalhadores a alcançar os seus objetivos de performance. Sugestões de melhoria, dicas, troca de boas práticas entre a equipe e reconhecimentos, fazem parte dessa etapa.

Para Pena (2020), a comunicação é a capacidade de se expressar de forma clara, objetiva e precisa. E ainda a habilidade de saber ouvir, compreender e processar o contexto de uma mensagem, argumentar com coerência, de modo a facilitar a interação entre as partes.

Depreendemos que, nas organizações, os gestores devem cuidar e apresentar a habilidade de saber ouvir, porque é dessa atitude que se recolhe muitas informações acerca dos funcionários e da realização de suas tarefas; outrossim, essa disponibilidade de ouvir as inquietações, dificuldades e amarguras pode permitir uma aproximação entre o avaliador e os avaliados, afluindo assim a confiança.

Nessa senda, achamos que a criação de um canal de comunicação mais eficaz permitirá um contato direto com o setor estratégico da gestão escolar, contemplando assim um espaço de troca de experiências entre avaliador e avaliados, possibilitando uma melhor interação de modos a sanar as dúvidas que venham surgir.

Assim, para alcançarmos essa aproximação e interação, usaremos como estratégias os encontros semestrais, nos quais se poderá usar dinâmicas de comunicação com a finalidade de se recolher informações acerca das atividades realizadas. Usaremos ainda, como estratégia, um grupo no WhatsApp, destinado a abordar questões ligadas ao processo de avaliação de desempenho, para facilitar a participação daqueles funcionários que tendem a ficar indiferentes para com o processo avaliativo.

Em nossa compreensão, a comunicação no processo de avaliação de desempenho não é apenas para reconhecer ou avaliar as mudanças depois ocorridas, mas ela serve para se dedicar conscientemente à construção da instituição e a participação nela. Todavia, dada a realidade institucional, acreditamos que, de modo tradicional, a comunicação é uma das ferramentas de busca de informação na realização das avaliações de desempenho.

O Quadro 17, a seguir, enuncia a proposta da criação de formas de acompanhamento e monitoramento do processo de avaliação. Evidenciando, assim, a realização de um acompanhamento duradouro aos técnicos-administrativos.

Quadro 17 – Proposta de Ação 4

O que será feito?	Adoção de mecanismos de constante acompanhamento do processo da avaliação de desempenho.
Por que será feito?	Para avaliar todo o processo, identificando pontos fortes e fracos, o que permitirá a realização de ajustes nas próximas avaliações.
Onde será feito?	No Complexo Escolar Alfa.
Quando será feito?	De forma contínua, isso é, anualmente.
Quem executará a tarefa?	Equipe gestora e Comissão de Avaliação.
Como será feito?	Reuniões coletivas e encontros individuais entre a equipe gestora e os técnicos-administrativos.
Quanto custará fazer?	Sem custos adicionais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A realização de um acompanhamento permanente dos técnicos-administrativos, fortalecerá o fornecimento de informações com base no dia a dia desses técnicos, aperfeiçoará e assegurará aos funcionários um ambiente de trabalho que proporcione melhor qualidade de vida, graças ao respeito e a confiança mútua. Por outro lado, esse acompanhamento oferecerá condições propícias ao desenvolvimento profissional dos técnicos-administrativos, buscando assim o estado de melhor interação entre gestores e técnicos-administrativos.

Essa compostura, segundo Souza Júnior e Lopes (2019), agrega o crescimento profissional, que é realizado por meio do acompanhamento de desempenho e das formações e capacitações oferecidas, dando assim, aos técnicos-administrativos a oportunidade de melhorar suas habilidades, atitudes e conhecimentos. Permite, ainda, da parte da equipe gestora e da Comissão de Avaliação, o reconhecimento.

O acompanhamento e o monitoramento são encontrados nessa relação para proporcionar um ambiente, no qual a performance é reconhecida e garantindo feedbacks construtivos na busca de dados para o aprimoramento contínuo do processo de avaliação.

Aparece também alinhados a essa proposta de ação, a oportunidade de desenvolvimento, em que os funcionários terão a chance de obter feedback sobre sua forma de atuar e melhorar o trabalho por ele desenvolvido. Atrela-se a isso, o alinhamento de expectativas por haver metas claras e o acompanhamento de seu desempenho, assim os profissionais técnicos vão entendendo melhor as expectativas das instituições, podendo assim trabalhar de forma mais focada e eficiente.

4.2 ALGUMAS APRECIACÕES A RESPEITO DO PAE APRESENTADO

A proposta deste PAE versa sobre os referenciais teóricos consultados e usados nesta dissertação, o resultado da pesquisa e a visão de mundo do autor, com foco no resultado de prover melhorias nos procedimentos de avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos do Complexo Escolar Alfa. Contudo, na criação de uma equipe multidisciplinar que comporá a Comissão de Avaliação o delineamento das ações pode ser adaptado, melhorado e expandido para envolver outros contextos que não são objetos desta pesquisa.

As ações propostas dependem de um grande empenho da instituição para que sejam colocadas em ação. Ainda que essas ações sejam destinadas as três categorias bem especificadas (gestores, Comissão de Avaliação e técnicos-administrativos), vão permitir, em longo prazo, não só melhorias para os gestores e técnicos em questão, mas também para os setores interligados às suas ações, uma vez que têm potencial de reduzir os erros e demandas sobre esclarecimentos de procedimentos.

É importante referir que todos os recursos criados a partir deste PAE sejam acessíveis a todos os intervenientes do processo educativo realizado no Complexo Escolar Alfa.

A pesquisa evidenciou ainda outros problemas, os quais não foram apresentados, carecendo de uma profunda investigação. Assim, salientamos a importância de que ações futuras abordem uma equiparação acerca dos recursos tecnológicos disponíveis nas áreas da instituição escolar.

Assim, para o cumprimento das propostas de ações, apresentamos, em seguida, o cronograma de realização dessas ações. Como é sabido, um cronograma apresenta os itens a serem executados, tais como as ações a serem desenvolvidas, o responsável pela implementação, o local de realização da ação e o período, que é tempo em que se vai realizar a ação.

Esse cronograma não foge desta realidade, ilustrando tudo o quanto pretendemos realizar, com vistas ao aprimoramento da aplicação dos procedimentos de avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos no Complexo Escolar Alfa.

4.3 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

Nesta seção, apresentamos o Cronograma de Implementação do Plano de Ação Educacional. Para Espinha (2023), o cronograma deve proporcionar confiabilidade e facilidade na visualização de cada etapa no desenvolver de um projeto, auxiliando na gestão do tempo e prazo estabelecido, tomada de decisão, custo-benefício e os recursos disponíveis, garantindo assim, o sucesso de um projeto bem executado.

Apresentamos a seguir, o Quadro 18, referente ao cronograma de implementação do Plano de Ação, no qual estão detalhadas as ações a serem executadas, os responsáveis para sua realização, o nível de prioridade por fim o período de realização. De realçar que, essa proposta de realização do cronograma é flexível.

Quadro 18 – Cronograma de Implementação do Plano de Ação

Ação	Responsável	Prioridade	Período
Elaboração de um plano de capacitação para que a Comissão de Avaliação possa aplicar adequadamente os procedimentos de avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos.	Direção da Escola.	Alta	Semestralmente: Março (1 ^a e 3 ^a semana); Outubro (3 ^a e 4 ^a semana).
Aprimoramento do Programa Institucional de Avaliação de Desempenho.	Direção da Escola.	Alta	Anualmente: Janeiro (2 ^a semana).
Implantação de um canal de comunicação que permita um contato direto com setor estratégico da gestão escolar e que contemple também um espaço de troca de conhecimentos entre os avaliadores e avaliados.	Direção do Complexo e Comissão de Avaliação.	Alta	Semestralmente: Final do primeiro semestre (Julho) e no final do segundo semestre (Dezembro).
Adoção de mecanismos de constante acompanhamento do processo da avaliação de desempenho.	Equipe de Gestão e Comissão de Avaliação.	Alta	De forma contínua, isto é anualmente (de janeiro a dezembro).

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O Quadro 15 é referente ao cronograma de implementação das ações. Nele estão descritas as ações a serem realizadas, o responsável de cada ação, o grau de prioridade e o período de realização da ação. Todas as ações descritas nesse quadro resultaram da lacuna verificada na atuação da Comissão de Avaliação na realização da aplicação dos procedimentos de avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos do Complexo Escolar Alfa. Com a finalidade de aprimorar a aplicação dos procedimentos de avaliação de desempenho e fruto da fraca atuação da Comissão de Avaliação, propoemo-noss a elencar as ações descritas, a fim de colmatar as lacunas identificadas ao longo da pesquisa.

Esse quadro é relevante pelo fato de nos transmitir o parâmetro da realização das ações elencadas. Com o cronograma, conseguiremos implentar o PAE, ora elaborado. Devemos realçar que esse cronograma pode ser alterado tendo em conta as necessidades de reprogramação das atividades identificadas no decorrer da implementação deste Plano de Ação.

Assim, neste capítulo foi apresentado o PAE, que visou propor as estratégias e as alternativas de gestão que poderão auxiliar a Comissão de Avaliação a aprimorar os procedimentos avaliativos, durante a realização das avaliações de desempenho.

Neste capítulo, foi exequível apresentarmos as propostas de aprimoramento dos procedimentos avaliativos, detalharmos as ações propostas, fizemos algumas apreciações a respeito do Plano de Ação Educacional que se pretende implementar e, por fim, apresentarmos o cronograma de implementação do PAE que se prente realizar durante o ano.

Foi evidencial a necessidade de aprimorar os mecanismos de aplicação dos procedimentos de avaliação de desempenho, por esta razão, apresentamos as propostas de ações a serem implementadas, a fim de ajudar a resolver as dificuldades verificadas durante a aplicação dos procedimentos avaliativos por parte da Comissão de Avaliação. Passamos assim, para as considerações finais da nossa pesquisa realizada no Complexo Escolar Alfa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em vista a organização complexa e particular do Complexo Escolar Alfa, esta dissertação, em um primeiro momento, procurou mostrar que a avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos deve ter um fim comum. Os técnicos-administrativos, ao atuarem, devem envolver qualidade para satisfazer os usuários, que são cada vez mais exigentes. Na nova gestão pública, o servidor público vai exercendo um papel preponderante, visto que, melhorando o seu desempenho, automaticamente melhora o desempenho da organização. Portanto, a valorização dos técnicos-administrativos passa pela preocupação com a constante motivação e a avaliação de desempenho, sendo esses dois princípios relevantes hoje na gestão de pessoas.

A avaliação de desempenho é importante para o trabalhador e para a própria organização. É uma ferramenta que pode motivar os funcionários, pois o trabalhador sentirá que a organização está preocupada com seu desempenho e o seu futuro. Além disso, as instituições não podem evoluir se os trabalhadores não evoluírem. A qualidade dos serviços públicos depende, sobretudo, do desempenho dos seus trabalhadores, assim, deve haver preocupação por parte dos gestores públicos em querer melhorar o desempenho dos seus funcionários.

Diante dessas fundamentações, e para dirigir a nossa pesquisa, adotamos a seguinte questão: *Que medidas podem ser adotadas para aprimorar os procedimentos de avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos no Complexo Escolar Alfa?* Para responder à essa questão elaboramos o seguinte objetivo geral: analisar as medidas que podem ser adotadas para aprimorar os procedimentos de avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos no Complexo Escolar Alfa; e com a finalidade de alcançar esse objetivo, elencamos os seguintes objetivos intermediários: (a) descrever como são conduzidos os procedimentos usados na avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos; (b) analisar quais os principais desafios vivenciados durante a realização dos procedimentos avaliativos; (c) propor um Plano de Ação Educacional visando melhorias nos procedimentos focados.

Atendendo a característica da pesquisa e a estrutura da dissertação, o primeiro Capítulo, foi destinado à Introdução, no qual expusemos as características do campo de pesquisa, o contexto sócio-político e demográfico; apresentamos a justificativa desta pesquisa; colocamos a nossa pergunta científica ou questão de pesquisa; espelhamos os objetivos, tanto geral como específicos; mostramos os passos a seguir, isto é, a metodologia adotada e, ao final, expusemos como está estruturada esta dissertação.

O segundo Capítulo desta dissertação respondeu ao segundo objetivo específico proposto, que se fundamenta em descrever como são conduzidos os procedimentos usados na avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos no Complexo Escolar. Com título *Avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos no âmbito da Educação em Angola*, esse capítulo debruçou sobre temáticas como: (i) o contexto da Administração Pública em Angola; (ii) o Sistema Educacional de Angola; (iii) a gestão e a avaliação de desempenho na Educação pública angolana; (iv) o procedimento de avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos no Complexo Escolar Alfa; (v) o funcionamento da Comissão de Avaliação no Complexo Escolar Alfa; e, por fim, (vi) os métodos de avaliação de desempenho usados no mesmo Complexo.

Este Capítulo desenrolou-se desde a elaboração do processo avaliativo até a realização das avaliações na escola pesquisada. Depreendemos, de um lado, que as pessoas precisam estar motivadas para que o seu desempenho seja o esperado pela instituição. Por outro, o desempenho das pessoas pode também depender do tipo de liderança que eles encontram nas escolas. Assim, nem todos se adaptam a um determinado tipo de liderança, porque a comunicação é, pois, um dos outros elementos importantes que facilitam a execução dos serviços. Comunicar nas organizações é estabelecer ligações com as outras pessoas para que o serviço flua da melhor forma possível.

Além disso, o segundo Capítulo discorre sobre a avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos no âmbito da Educação, elencando assim o contexto da Administração Pública angolana e os princípios que norteiam essa gestão. Ainda, apresentamos o sistema educacional angolano, referenciando os subsistemas de ensino que o compõe, demonstrando o seu funcionamento cabal. É apresentado também como é gerido o processo de avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos no Complexo Escolar Alfa, e, por fim, o capítulo apresenta os procedimentos adotados nas avaliações de desempenho.

O terceiro Capítulo desta dissertação aborda o aprofundamento do caso, teoria e análise da conjuntura da avaliação de desempenho no Complexo Escolar Alfa, com a finalidade de responder o segundo objetivo específico que é analisar quais os principais desafios vivenciados durante a realização dos procedimentos avaliativos. Essa análise foi realizada por meio de uma busca bibliográfica, em que apresentamos vários teóricos que já se manifestaram sobre as seguintes temáticas: (i) o conceito de avaliação de desempenho; (ii) os modelos e os métodos da avaliação de desempenho. Expusemos, também, a metodologia da pesquisa e, por fim, fizemos a apresentação e análise dos dados coletados.

Tal como vimos, o funcionamento das organizações depende do nível de capacidade que os funcionários possuem para fazer crescer e desenvolver a mesma. Percebemos, também, que a qualidade da aplicação dos procedimentos de avaliação de desempenho proporciona no ato avaliativo o aprimoramento das técnicas, garantindo assim a qualidade de prestação de serviços.

Além disso, as condições de trabalho, hoje, têm grande influência no desempenho das pessoas. É importante que as organizações criem condições físicas, psicológicas e sociais para que os funcionários possam sentir-se à vontade e para melhor exercerem as suas atividades. O desempenho dos técnicos pode estar sujeito às condições de trabalho propostas pela instituição.

Ainda neste capítulo, observamos que a política dos recursos humanos na função pública é espelhada nos Decretos presidenciais criados. Ao passo que a nossa Administração Pública, recorre aos diplomas legais para a gestão do seu quadro de pessoal.

No desenrolar do capítulo, abordamos os modelos e os métodos usados na aplicação dos procedimentos avaliativos, apresentamos 19 modelos de avaliação de desempenho usados por diversas organizações e que têm ajudado muito essas organizações. Os métodos apresentados são fundamentais para a realização de uma avaliação de desempenho, que espelha os resultados obtidos em cada ano civil.

Este capítulo dedicou-se também à metodologia usada para o cumprimento dos objetivos traçados, a qual detalha o número de participante desta pesquisa, o tipo de pesquisa, os procedimentos metodológicos realizados.

Por fim, ainda no terceiro Capítulo, realizamos a análise e a interpretação dos dados recolhidos pela técnica de questionário e pelas entrevistas aos participantes que consentiram e aderiram livremente ao processo de investigação..

Diante dos fatos observados, podemos entender que a aplicação dos procedimentos de avaliação de desempenho no Complexo Escolar Alfa é razoável. Contudo, as formas de aplicação devem direcionar a implementação dos critérios de promoção, visando melhorar o desempenho dos técnicos-administrativos.

De acordo com a análise e os resultados apresentados, algumas hipóteses de trabalho foram confirmadas. A aplicação dos procedimentos de avaliação de desempenho tem ajudado os técnicos a serem criativos durante o exercício das tarefas que lhes são atribuídas; a pontualidade e assiduidade foram as categorias indicadas como procedimento preponderante entre os critérios de avaliação. Quanto ao grau de satisfação com os procedimentos usados no processo avaliativo, foi evidente que boa parte dos funcionários estão satisfeitos, mas ainda há a necessidade da direção e da Comissão de Avaliação repensarem os procedimentos utilizados,

a fim de torná-los não só satisfatórios, mas também garantir melhorias no processo como um todo.

Observamos que a direção do Complexo Escolar Alfa tem realizado as avaliações com frequência. Porém, verificamos que a avaliação de desempenho, ao ser realizada, deve necessariamente atentar para o melhor uso dos procedimentos. E para tal, é fundamental que se aposte mais na formação dos avaliadores e na implementação de um programa institucional de avaliação de desempenho.

Quanto ao eixo dos desafios, foi apontada a subjetividade na realização do processo de avaliação. Entendemos que não há como anular totalmente a subjetividade, mas assumimos a importância de que a avaliação de desempenho seja feita baseada em critérios mais objetivos possível.

Com isso, concluímos que as ações para melhorar o desempenho dos técnicos-administrativos são muitas. Contudo, a comunicação e o feedback foram as mais citadas pelos participantes desta pesquisa; o que nos remete a pensar que esses elementos são preponderantes quando se realiza a avaliação de desempenho. E no Complexo Escolar Alfa a comunicação tem sido comprometida, limitando-se a afixar os resultados na vitrine e a entregar as fichas de avaliação aos funcionários. Poucas vezes se tem um feedback, como reforço para esse grupo de profissionais.

No quarto Capítulo, dedicamo-nos em elaborar um Plano de Ação Educacional (PAE) como proposta a ser implementada no Complexo Escolar Alfa com as principais propostas: (i) criar um plano de formação para que a Comissão de Avaliação possa aplicar adequadamente os procedimentos de avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos; (ii) criar de um programa institucional de avaliação de desempenho; (iii) criar um canal de comunicação que permita um contato direto com o setor estratégico da gestão escolar que contempla também um espaço de troca de conhecimentos entre os avaliadores e avaliados; (iv) criar formas de acompanhar e monitorar o processo da avaliação de desempenho.

Nesse capítulo, apresentamos as ações como sendo as estratégias a adotar para contornar as lacunas identificadas, tais como: a falta de formação e conhecimentos adequados necessários para a realização dos procedimentos de avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos; a ausência do atendimento ao prescrito na legislação vigente pela Comissão de Avaliação; Periodicidade para realização da avaliação de desempenho; as dificuldades de comunicação da Comissão de Avaliação com os técnicos-administrativos; e a falta do acompanhamento e monitoramento do processo de avaliação de desempenho. Para proporcionar confiabilidade e facilidade na visualização de cada etapa do desenvolvimento deste projeto, elaboramos um

cronograma para auxiliar na gestão do tempo e no prazo estabelecido de um ano a ser cumprido, para a tomada de decisão, o custo-benefício e os recursos disponíveis, garantindo, assim, o sucesso do nosso Plano de Ação Educacional, quando bem executado.

Finalmente, percebemos que a avaliação de desempenho é um instrumento importante para o trabalhador e para o próprio Complexo Escolar Alfa. Com isso, fica patente que a qualidade dos serviços públicos depende, sobretudo, do desempenho dos seus trabalhadores, pelo que deve haver preocupação por parte da Administração Pública e dos gestores em melhorar o desempenho dos seus funcionários ou liderados. Esta pesquisa não está limitada e nem esgota a possibilidade de se investigar mais sobre a temática em causa. Isso porque, ela não exauriu a possibilidade de se refletir sobre a aplicação dos procedimentos da avaliação de desempenho nas instituições.

A pesquisa consegue demonstrar o interesse dos participantes em reforçar o vínculo entre as expectativas do gestor e as expectativas próprias de desenvolvimento e crescimento profissional. O processo de avaliação de desempenho traz resultados que podem apontar novos rumos para o trabalho desenvolvido pela instituição.

Este estudo também dá um contributo de forma individual, porque os funcionários têm seus potenciais e a instituição consegue ver novas formas de fortalecer esse potencial. Os membros da Comissão de Avaliação, que por sua vez são os responsáveis, juntamente com a equipe gestora, poderão elaborar um plano de ação, tanto de formação profissional quanto do aprimoramento de atividades ligadas à aplicação dos procedimentos de avaliação de desempenho.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, F. F.; ABREU, M. C.; SILVA, M. J. M. C. A. Avaliação de Desempenho: um estudo sobre a importância do feedback como efetivo resultado na comunicação. **Anuário da Produção Acadêmica Docente**, São Paulo, v.4, n. 9, p. 27-43, 2010. Disponível em: <https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/1413/1/Artigo%202.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2026.
- ANDRADE, M. N. S.; CORDEIRO A. T. Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal. **Revista de Carreira e Pessoas (Recape)**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 259-279, maio/ago. 2022. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/download/49959/39577>. Acesso em: 31 jan. 2026.
- ANGOLA. Conselho de Ministros. Decreto-lei nº 25/94, de 1 de Julho de 1994. Classificação de Serviço. **Diário da República**, Luanda, nº 26, série I, p. 327-329, 1 jul. 1994. Disponível em: https://files.lex.ao/conselho-de-ministros/1994/decreto-n-o-25-94-de-01-de-julho/download/decreto-n-o-25-94-de-01-de-julho_conselho-de-ministros_lex-ao.pdf. Acesso em: 31 jan. 2026.
- ANGOLA. Assembleia Nacional. Lei nº 13/01, de 31 de dezembro. Lei de Bases do Sistema de Educação. **Diário da República**, Luanda, nº 65, série I, p. 1289, 31 dez. 2001. Disponível em: https://files.lex.ao/assembleia-nacional/2001/lei-n-o-13-01-de-31-de-dezembro/download/lei-n-o-13-01-de-31-de-dezembro_assembleia-nacional_lex-ao.pdf. Acesso em: 26 jan. 2026.
- ANGOLA. Conselho de Ministros. Decreto-lei nº 7/08, de 23 de abril. Cria o Sistema de Avaliação de Desempenho da Educação. **Diário da República**, Luanda, nº 74, série I, p. 765-775, 23 abr. 2008. Disponível em: https://files.lex.ao/conselho-de-ministros/2008/decreto-n-o-7-08-de-23-de-abril/download/decreto-n-o-7-08-de-23-de-abril_conselho-de-ministros_lex-ao.pdf. Acesso em: 31 jan. 2026.
- ANGOLA. Assembleia Nacional. Constituição da República de Angola 2010. **Diário da República**, Luanda, nº 23, série I, p. 141-187, 5 fev. 2010. Disponível em: <https://governo.gov.ao/documentos/constitui%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 26 jan. 2026.
- ANGOLA. Assembleia da República. Lei n.º 17/16, de 07 de outubro. Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino, que estabelece os princípios e as bases gerais do Sistema de Educação e Ensino. **Diário da República**, Luanda, nº 170, série I, p. 3993-4014, 7 out. 2016.
- ANGOLA. Presidente da República. Decreto Presidencial nº 160/18, de 3 de julho. Estatuto da Carreira dos Agentes da Educação. **Diário da República**, Luanda, nº 95, série I, p. 3719-3733, 3 jul. 2018.
- ANGOLA. Presidente da República. Decreto Presidencial nº 28/22, de 27 de janeiro. Aprova o Regime Jurídico da Avaliação de Desempenho dos Agentes de Educação. **Diário da República**, Luanda, nº 18, série I, p. 971-996, 27 jan. 2022. Disponível em: https://files.lex.ao/presidente-da-republica/2022/decreto-presidencial-n-o-28-22-de-27-de-janeiro/download/decreto-presidencial-n-o-28-22-de-27-de-janeiro_presidente-da-republica_lex-ao.pdf. Acesso em: 31 jan. 2026.

ANGOLA. Presidente da República. Decreto Preseidencial nº 162/23, de 1 agosto. Regime Jurídico do Subsistema de Ensino Geral. **Diário da República**, Luanda, n. 142, série I, p. 3562-3584, 1 ago. 2023. Disponível em: https://files.lex.ao/presidente-da-republica/2023/decreto-presidencial-n-o-162-23-de-01-de-agosto/download/decreto-presidencial-n-o-162-23-de-01-de-agosto_presidente-da-republica_lex-ao.pdf. Acesso em: 31 jan. 2026.

ANGOLA. Presidente da República. Decreto Preseidencial nº 268/24, de 29 de novembro. Aprova o Plano de Acção para a Implementação da Nova Divisão Político-Administrativa, definida pela Lei n.º 14/24, de 5 de Setembro, e o respectivo Cronograma. **Diário da República**, Luanda, nº 229, série I, p. 12938-1261, 29 nov. 2024. Disponível em: <https://lex.ao/docs/presidente-da-republica/2024/decreto-presidencial-n-o-268-24-de-29-de-novembro/>. Acesso em: 31 jan. 2026.

ANGOLA. Presidente da República. Decreto Preseidencial nº 173/25, de 24 de setembro. Aprova o Regime de Avaliação sobre o Desempenho dos Funcionários Públicos. **Diário da República**, Luanda, nº 181, série I, p. 20464-20496, 24 set. 2025. Disponível em: https://c2a.portais.gov.ao/uploads/DP_n_173_REGIME_DE_AVALIACAO_SOBRE_O_DE_SEMPENHO_DOS_FUNCIONARIOS_PUBLICOS_5e23ae0f77.pdf. Acesso em: 31 jan. 2026.

BÄCHTOLD, C. **Noções de Administração Pública**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2012. Disponível em: https://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/532/3a_Disciplina__Nocoos_de_Administracao_Publica.pdf?sequence=1. Acesso em: 31 jan. 2026.

BAPTISTA, A. L. X. **Avaliação de Desempenho de Técnicos Administrativo em Educação no Âmbito de uma Instituição Federal de Ensino Superior**. 2012. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/1592>. Acesso em: 31 jan. 2026.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BERGAMINI, C. W. **Avaliação de Desempenho: usos, abusos e credices no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2019.

CAMANGO, C. **Motivação e Avaliação do Desempenho do Servidor Público**. Luanda: Eco7, 2018.

CAMELO JÚNIOR, E. S. **Assiduidade como fator de Desempenho: uma análise na disciplina de Matemática Financeira**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Atuárias) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/31103>. Acesso em: 31 jan. 2026.

CERIBELI, H. B.; PEREIRA, M. R.; ROCHA, Guilherme Barcellos de Souza. Avaliação de Desempenho nas Organizações: um estudo multicaseos. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 20, n. 2, p. 11-31, abr./jun. 2019. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/3339>. Acesso em: 31 jan. 2026.

CHUIEIRE, M. S. F. Concepções sobre a avaliação escolar. **Estudos Em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 19, n. 39, jan./abr., 2008. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/ea/article/view/2469>. Acesso em: 31 jan. 2026.

COELHO, J. A.; NORATO, L. R. L.; GOMES, R. L. R. A Importância da Avaliação de Desempenho no contexto Organizacional da Gestão de Pessoas. *In*: SENHORAS, E. M. (Org.). **Gestão de Pessoas: Debates Administrativos**. Boa Vista: Editora IOLE, 2022. Disponível em: <https://editora.ioles.com.br/index.php/iole/catalog/book/132>. Acesso em: 31 jan. 2026.

CRISPIM, S.; LUGOBONI, L. Avaliação de Desempenho Organizacional: Análise comparativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação nas Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de São Paulo. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 11, n. 1, p. 41-54, jan. 2012. Disponível em: https://scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642012000100005. Acesso em: 31 jan. 2026.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**, 2ª ed. Tradução Cecília Leão Oderich. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DRUCKER, P. **A profissão do administrador**. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

EMBRAPII. **Manual de Gestão de Desempenho**. Brasília: EMBRAPII, 2018. Disponível em: <https://storage.googleapis.com/uploads-site-embrapii/2024/08/Manual-de-Gestao-de-Desempenho-Aprovado.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2026.

ESPINHA, R. G. Cronograma: o que é e tudo sobre o gerenciamento do tempo de um projeto. *In*: **Artia**, Rio de Janeiro, 20 dez. 2023. Disponível em: <https://artia.com/blog/cronograma/>. Acesso em: 31 jan. 2026.

ESTRELA, M. T. *et al.* (Org.). **Formação Profissional: Investigação Educaional sobre teorias, políticas e práticas**. Lisboa: Editora da Universidade de Lisboa, 2013

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FORMOSINHO, J. (Coord.). **Formação de Professores: Aprendizagem profissional e ação docente**. 5ª ed. Portugal: Porto Editora, 2017.

FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, E. T.; FERREIRA, V. C. P. **Gestão em pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª ed., Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos-PRH: conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FREITAS, L. P. N. **Desenvolvimento de Sistema de *Business Intelligence* com um Algoritmo de Recomendações**. 2021. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Sistemas) - Universidade do Minho, Braga (Portugal), 2021. Disponível em: <https://repositorium.uminho.pt/server/api/core/bitstreams/7447ad6b-2dad-4577-bdec-b74f56bf6077/content>. Acesso em: 31 jan. 2026.

- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GILLEN, T. **Avaliação de desempenho**. Tradução André M. Andrade. São Paulo: Nobel, 2000.
- GOODSON, I. **Conhecimento e Vida Profissional**: Estudos sobre Educação e Mudança, Porto (Portugal): Porto Editora, 2008.
- JACOMASSI JÚNIOR, I. **Gestão de Desempenho e Comportamentos**: construindo um programa estratégico para estímulo de comportamentos e competências desejáveis. São Paulo: PERFIX, 2018. Disponível em: <https://perfixconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2025/06/EBook-Gestao-Desempenho.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2026.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração**: princípios e tendências. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LEME, Rogerio ; SINACHI Renam. **O que você precisa realmente saber sobre o futuro da avaliação de desempenho**: Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 2017.
- LOPEZ, C. A.; BARBOSA, C. O. Avaliação do Desempenho do Docente: Uma estratégia para a formação docente em Angola. **Telos: revista de Estudos Interdisciplinares em Ciências Sociais**, Maracaibo (Venezuela), v. 24, n. 2,. p. 272-28, 2022. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/993/99371994006/>. Acesso em: 31 jan. 2026.
- LUCENA, M. D. S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: Do operacional ao estratégico. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2022.
- MATIAS, N.; DUARTE J.; FIGUEIREDO, M. **Avaliação Pedagógica em sala de aulas para professores do ensino primário**. 1ª ed. Luanda: Banco Mundial/Fundação Calouste Gulbenkian, 2018.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de Projetos**: Como Transformar Idéias em Resultados. São Paulo: Atlas, 2014.
- MEDEIROS, B. M. V.; PRAZERES L. S. A. Gestão de Pessoas na Educação: uma análise das propostas participativas no desenvolvimento das políticas públicas educacionais. *In*: Congresso Brasileiro de Processo Coletivo e Cidadania, VIII, Ribeirão Preto (SP) [virtual]. **Anais [...]**. Ribeirão Preto (SP): UNAERP, out/2020. p. 447-463. Disponível em: <https://revistas.unaerp.br/cbpcc/article/view/2191/1613>. Acesso em: 31 jan. 2026.
- MEDEIROS, R. P. B.; SANTOS, C. M.; FERREIRA, A. C. Avaliação periódica de desempenho do servidor público: ferramenta para concretude do princípio da eficiência ou instrumento de controle e dominação do servidor público? **Research, Society and Development**, Vargem Grande Paulista (SP), v. 11, n. 11, p. 1-18, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/download/33672/28523/377786>. Acesso em: 31 jan. 2026.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro** São Paulo, Malheiros, 2002.

MESQUITA, E. **Competências do professor: Representação sobre a formação e a profissão.** Lisboa: Edições Sílabo, 2011.

MOREIRA, M. M. A. C. *et al.* Ferramentas da qualidade: uma revisão de diagrama de Ishikawa, 5W2H, ciclo PDCA, DMAIC e suas interrelações. *In: Simpósio do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica, 5º, São Carlos (SP), 2021. Anais [...].* São Carlos (SP): EESC-USP, 2021. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/003081679>. Acesso em: 31 jan. 2026.

MUHALA, N. E. **Impacto da Avaliação do Desempenho na Função Pública Local Angola: O caso particular de Luanda.** 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão Autárquica - Instituto Superior de Educação e Ciências, Lisboa, 2015.

NGULUVE, A. K. **Educação Angolana: Políticas de Reformas do Sistema Educacional.** São Paulo: Biscalchin, 2010.

OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, M. P. M. **Gestão de Pessoas no Setor Público.** Brasília: CAPES/UAB, 2011. Disponível em: <https://canal.cecierj.edu.br/recurso/13808>. Acesso em: 31 jan. 2026.

PARADELA, V. C.; LOPES, R. L. B.; DORO, A. P. G. **Gestão de pessoas em ONGs.** Juiz de Fora (MG): Editora UFJF, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/13928/1/GestaodepessoasemONGs.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2026.

PENA, L. K. **Tenho um projeto de Avaliação de Desempenho – Os guias práticos do DRH.** Lisboa: RHMAGAZINE/IIRH, 2020. Disponível em: <https://rhmagazine.pt/ebook/guiaavaliadedesempenho.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2026.

PEREIRA, A. L. A Evolução da Avaliação de Desempenho nas Organizações. **Negócios em Projecção**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 80-96, 2014. Disponível em: <https://www.sdgbusinessjournal.org/index.php/ojs/article/view/407>. Acesso em: 31 jan. 2026.

REGO, A. *et al.* **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano.** Lisboa: Edições Sílabo, 2015.

PITRA NETO, A. **Resumo sobre matérias de Direito Administrativo.** 2ª ed., Luanda, Mayamba, 2015.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes.** 12ª ed. São Paulo: LTr, 2014.

RIBEIRO, A. E. A. **Temas atuais em Pedagogia Empresarial: Aprender para ser Competitivo.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Wak Ed., 2010.

ROCKS, S. **Avaliação de Desempenho: conceito e importância.** Lisboa: Qulture, 2023.

ROSA, A. M. *et al.* Empreendedorismo, Inovação e Criatividade: Uma Análise Bibliométrica. *In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, XVII, Resende (RJ), 2021. Anais [...]* Resende (RJ): Faculdade Dom Bosco, 2021. p. 1-16. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos20/613058.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2026.

ROSENZWEIG, P. **O Efeito Halo E outros oito delírios empresariais que enganam os gestores.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

RUIVO, J.; TRIGUEIROS, R. (Coord.). **Avaliação de Desempenho de Professores.** Lisboa: RVJ editores, 2009.

SANTOS, A. S.; OLIVEIRA, A. V. Avaliação de Progressão no Serviço Público: Uma Análise Comparada dos Setores Administrativos Municipais. **Revista de Ciência, Política, Direito e Políticas Públicas – Politi(k)Con**, Tangará da Serra (MT), v.1, n.1, p. 38-53, mar./jul. 2021. Disponível em: <https://periodicos.unemat.br/index.php/politikcon/article/view/4984>. Acesso em: 31 jan. 2026.

SILVA, D. B. M. (Org.). **O Ser e o Fazer do Técnico-Administrativo em Educação: Aportes para a construção de uma Universidade democrática.** Belo Horizonte: Selo FaE, 2024. Disponível em: <https://selo.fae.ufmg.br/publicacoes/o-ser-e-o-fazer-do-tecnico-administrativo-em-educacao/>. Acesso em: 31 jan. 2026.

SOUZA JÚNIOR, R. C.; LOPES, J. E. F. Desenvolvimento de Competências: A percepção de gestores sobre técnicos-administrativos em uma Universidade Federal. **Revista Brasileira de Administração Científica**, [S. l.], v. 10, n. 3, p.53-70, 2019.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

INSTRUMENTO DE PESQUISA: Questionário

Ângelo Antônio André, estudante do curso de Gestão e Avaliação da Educação Pública, no qual realiza uma pesquisa com o tema: “**Avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos no âmbito da Educação: o caso do Complexo Escolar Paz e Bem N° 8022**”.

Esta pesquisa foi autorizada pela diretoria da Universidade Federal de Juiz de Fora. A mesma tem como objetivo a obtenção do grau de Mestre.

Para tal, pedimos aos pesquisados a máxima honestidade nas respostas que serão tratadas com maior confiança.

Assim, convido o pesquisado a responder de forma curta, clara e objetiva as questões que vamos colocar abaixo, colocando um X nas questões feitas. Também, convém que o pesquisado não se identifique.

1. Como técnico administrativo, acha que a forma como são aplicados os procedimentos da avaliação de desempenho ligados ao trabalho que realizas na tua escola tem sido:

- a) Muito Boa _____
- b) Boa _____
- c) Razoável _____
- d) Pouco _____

2. A aplicação dos procedimentos de avaliação de desempenho tem ajudado na criatividade desenvolvida por você na escola?

- a) SIM _____
- b) AS VEZES _____
- c) NÃO _____

3. A Aplicação dos procedimentos de avaliação tem promovido melhorias na sua forma de atuar na escola?

4. Descreva quatro (4) procedimentos usados na vossa avaliação de desempenho.

- a) _____.
- b) _____.
- c) _____.
- d) _____.

5. Os procedimentos usados na vossa avaliação de desempenho, para manter a performance individual e coletiva, podem ser considerados:

- a) Satisfatório Totalmente _____
- b) Satisfatório _____
- c) Pouco Satisfatório _____
- d) Indiferente _____
- e) Insatisfatório _____

6. Com que frequência a direção da escola realiza a avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos?

- a) Sempre _____
- b) Quase Sempre _____
- c) Frequentemente _____
- d) Raramente _____
- e) Nunca _____

7. Durante a realização dos procedimentos da avaliação de desempenho, quais os desafios são vivenciados?

8. Enumere algumas ações para melhorar o desempenho profissional dos técnicos-administrativos da tua escola.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

INSTRUMENTO DE PESQUISA: Entrevista

Ângelo Antônio André, estudante do curso de Gestão e Avaliação da Educação Pública, no qual realiza uma pesquisa com o tema: “**Avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos no âmbito da Educação: o caso do Complexo Escolar Paz e Bem N° 8022**”.

Esta pesquisa foi autorizada pela diretoria da Universidade Federal de Juiz de Fora. A mesma tem como objetivo a obtenção do grau de Mestre.

Para tal, pedimos aos pesquisados a máxima honestidade nas respostas que serão tratadas com maior confiança.

Assim, convido o pesquisado a responder de forma curta, clara e objetiva as questões que vamos colocar abaixo.

1. Enquanto gestor e membro direito da Comissão de Avaliação de desempenho como tem aplicado os procedimentos da avaliação de desempenho?
2. Pode descrever quais são os procedimentos usados na avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos para melhorar a qualidade do trabalho prestado por esses funcionários?
3. Como gestores e membros da Comissão de Avaliação, podem apontar quais as dificuldades ou desafios que têm enfrentado durante a realização dos procedimentos avaliativos?
4. Até que ponto a capacidade de análise profissional desenvolvida pelos técnicos-administrativos tem contribuído para o desenvolvimento profissional dos mesmos?
5. Os técnicos-administrativos desta escola possuem formação específica para trabalharem ou atuarem nessa área?

6. A legislação aponta apenas para realização da avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos uma vez por ano, acha que isso ajuda a melhorar a forma de atuar ou servir desses técnicos?

7. Logo após a realização da avaliação de desempenho, como tem sido comunicado os resultados e classificações aos técnicos-administrativos?

8. Que ações a escola desenvolve para melhorar o desempenho profissional dos técnicos-administrativos?

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DA ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa sobre a **Avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos no âmbito da Educação**: o caso do Complexo Escolar Alfa. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é porque pretendemos olhar para além dos discursos e comentários oficiais, encontrando as intenções reveladas ou não reveladas, identificando assim as razões que possam legitimar a avaliação de desempenho profissional dos técnicos-administrativos em torno da gestão administrativa no Complexo Escolar Alfa. Nesta pesquisa, pretendemos alcançar o seguinte objetivo geral identificar como podem ser aprimorados os procedimentos de avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos. E como objetivos específicos: a) Descrever os procedimentos usados na avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos; b) Analisar quais os desafios vivenciados durante a realização dos procedimentos avaliativos dos técnicos-administrativos; c) Propor um Plano de Ação Educacional visando melhorias nos procedimentos de avaliação de desempenho, considerando as necessidades dos técnicos-administrativos do Complexo Escolar Alfa.

Caso você concorde em participar, vamos fazer a seguinte atividade com você: entrevista semiestruturada individual. Esta pesquisa tem alguns riscos, que são: risco de exposição à identificação devido às informações coletadas nas entrevistas. Mas, para diminuir a chance desses riscos acontecerem, será assegurado o sigilo sobre a identidade dos participantes, com a utilização de nomes fictícios, garantindo seu anonimato e a proteção das informações obtidas. Além disso, ao final do estudo, asseguraremos a todos os participantes acesso gratuito e por tempo indeterminado aos resultados da pesquisa. A pesquisa pode ajudar os técnicos-administrativos e a instituição na medida em que permitirá aprimorar os procedimentos da avaliação de desempenho desses técnicos. Permitirá também dar um maior fluxo de feedback entre a direção e os técnicos, para que esses saibam como estão se saindo e

em que podem aprimorar o desempenho na instituição. Portanto, a pesquisa trará benefícios no desenvolvimento de novas habilidades que ajudarão no aperfeiçoamento das técnicas administrativas desejadas para essa franja da instituição escolar.

Para participar deste estudo, você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causa das atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido(a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido esse tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo à legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Kilamba Kiaxi, _____ de _____ de 20 _____.

Assinatura do Participante

Assinatura do (a) Pesquisador (a)

Nome do pesquisador responsável: Ângelo António André - FACEDP/PPGP

Fone: (244) 924437957 / 951657817

E-mail: juciangelo14@gmail.com

Rubrica do Participante de pesquisa ou responsável: _____

Rubrica do pesquisador: _____

APÊNDICE D – TERMOS DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DO QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa sobre a **Avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos no âmbito da Educação**: o caso do Complexo Escolar Alfa. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é porque pretendemos olhar para além dos discursos e comentários oficiais, encontrando as intenções reveladas ou não reveladas, identificando assim as razões que possam legitimar a avaliação de desempenho profissionais dos técnicos-administrativos em torno da gestão administrativa no Complexo Escolar Alfa. Nesta pesquisa, pretendemos alcançar o seguinte objetivo geral: identificar como podem ser aprimorados os procedimentos de avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos. E como objetivos específicos: a) Descrever os procedimentos usados na avaliação de desempenho dos técnicos-administrativos; b) Analisar quais os desafios vivenciados durante a realização dos procedimentos avaliativos dos técnicos-administrativos; c) Propor um Plano de Ação Educacional visando melhorias nos procedimentos de avaliação de desempenho, considerando as necessidades dos técnicos-administrativos do Complexo Escolar Alfa.

Caso você concorde em participar, vamos fazer a seguinte atividade com você: aplicação de um questionário misto. Esta pesquisa tem alguns riscos, que são: risco de exposição à identificação devido às informações coletadas no questionário. Mas, para diminuir a chance desses riscos acontecerem, será assegurado o sigilo sobre a identidade dos participantes, com a utilização de nomes fictícios, garantindo seu anonimato e a proteção das informações obtidas. Além disso, ao final do estudo, asseguraremos a todos os participantes acesso gratuito e por tempo indeterminado aos resultados da pesquisa. A pesquisa pode ajudar os técnicos-administrativos e a instituição na medida em que permitirá aprimorar os procedimentos da avaliação de desempenho desses técnicos. Possibilitará também dar um maior fluxo de feedback entre a direção e os técnicos, para que esses saibam como estão se saindo e em que podem

aprimorar o desempenho na instituição. Portanto, a pesquisa trará benefícios no desenvolvimento de novas habilidades que ajudarão no aperfeiçoamento das técnicas administrativas desejadas para essa franja da instituição escolar.

Para participar deste estudo, você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causa das atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido(a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido esse tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo à legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Kilamba Kiaxi, de de 20 .

Assinatura do Participante

Assinatura do (a) Pesquisador (a)

Nome do pesquisador responsável: Ângelo António André - FACEDP/PPGP

Fone: (244) 924437957 / 951657817

E-mail: juciangelo14@gmail.com

Rubrica do Participante de pesquisa ou responsável: _____

Rubrica do pesquisador: _____

**ANEXO A – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TÉCNICOS-
ADMINISTRATIVOS**



REPÚBLICA DE ANGOLA
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

**FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO TÉCNICO PEDAGÓGICO E
ESPECIALISTA DA ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO**

ANO: _____

Nome: _____

Categoria: _____

Agente: _____

Data de Avaliação: 30 de dezembro de 2022

Período a que se refere a avaliação De janeiro a dezembro de 2022
--

CLASSIFICAÇÃO DO INDICADORES

Coefficiente de reparação	Indicadores	Pontuação
Capacidade de análise profissional		
0.1	Excelente capacidade de análise	
	Boa capacidade de análise	
	Capacidade de análise razoável	
	Fraca capacidade de análise	

Interesse		
0.1	Revela muito interesse metódico e sistemático no trabalho	
	Revela algum interesse metódico e sistemático no trabalho	
	Revela pouco interesse no trabalho	
	Desinteressado e fraco envolvimento no trabalho	
Conhecimentos ligados ao trabalho		
0.1	Excelente conhecimento do trabalho	
	Bom conhecimento do trabalho	
	Pouco conhecimento do trabalho	
	Sem conhecimento ligado ao trabalho	
Organização		
0.1	Muito organizado e elevado sentido de responsabilidade	
	Organizado e com muito sentido de responsabilidade	
	Pouco organizado e responsável	
	Desorganizado irresponsável	
Sigilo profissional		
0.1	Muito sigiloso	
	Sigiloso	
	Pouco sigiloso	
	Sem sigilo	
Criatividade		
0.1	Altamente criativo	
	Muito criativo	
	Pouco criativo	
	Sem criatividade	
Relacionamento interpessoal		
0.1	Muito interativo e incentiva excelente ambiente de trabalho	
	Interativo e incentiva bom ambiente de trabalho	
	Pouco interativo e incentiva pouco ambiente de trabalho	
	Provoca atritos frequentemente e não incentiva o ambiente de trabalho	

Atenção		
0.1	Excelente atenção pelo trabalho	
	Muita atenção pelo trabalho	
	Pouca atenção pelo trabalho	
	Sem atenção pelo trabalho	
Pontualidade e assiduidade		
0.1	Pontual e assíduo	
	Falta e atrasa poucas vezes	
	Falta e atrasa frequentemente	
	Falta e atrasa muito	
Disciplina		
0.1	Exemplar	
	Disciplinado	
	Ocasionalmente disciplinado	
	Indisciplinado	
	Classificação Quantitativa	
	Classificação Qualitativa	

Apreciação Geral***(Comentário do Avaliador)***

Nome: _____***Função:*** _____***Data: 30*** _____***O Avaliador***

Concordância com a avaliação**Concordo****Não concordo****O Avaliado**

Data _____/_____/_____**O Homologante**

- a) **Órgão de Direção**
- b) **Órgão Dependente**
- c) **Outro**



REPÚBLICA DE ANGOLA
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO TÉCNICO PEDAGÓGICO E
ESPECIALISTA DA ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO

ANO: _____

a) _____

b) _____

c) _____

Nome Completo: _____

Categoria: _____

Agente nº: _____

Data da Avaliação: ____ / ____ / ____

Período a que se refere a avaliação

De ____ / ____ / ____ :a ____ / ____ / ____

CoefficienteDe Reparação	Classificação dos Indicadores	Pontuação
0,1	1-Capacidade de análise profissional	
0,1	2-Interesse	
0,1	3-Conhecimento ligados ao trabalho	
0,1	4-Organização	
0,1	5-Sigilo profissional	
0,1	6-Criatividade	
0,1	7-Relacionamento interpessoal	

0,1	8-Atenção	
0,1	9-Pontualidade e Assiduidade	
0,1	10-Disciplina	
	Classificação Quantitativa	
	Classificação Qualitativa	

Apreciação Geral

(Comentários dos Avaliadores)

Comentário

Assinaturas

Nome: _____

Função: _____

Data: ____/____/____

O Avaliador

Concordância com Avaliação

Concordo

Não concordo

O Avaliado

Data ____/____/____

O HOMOLOGANTE

Órgão de Direção

Órgão Dependente

Outro