



Cómo citar este artículo:

Santos Cangovi, H. (2019). Gestão universitária. Contribuição do estudante para o processo de avaliação de desempenho docente, aplicação na Universidade José Eduardo dos Santos, Huambo-Angola. *MLS Educational Research*, 3(2), 65-86 Doi: 10.29314/mlser.v3i2.158

GESTÃO UNIVERSITÁRIA. CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDANTE PARA O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE, APLICAÇÃO NA UNIVERSIDADE JOSÉ EDUARDO DOS SANTOS, HUAMBO-ANGOLA

Helder Sntos Cangovi
Universidad José Eduardo dos Santos (Angola)
cangovi@gmail.com

Resumo. A gestão de pessoas se tem convertido num importantíssimo instrumento para o garante da sobrevivência das organizações e as instituições de ensino superior não estão alheias a esta realidade. Assim, a gestão universitária, se caracteriza pelo envolvimento dos mais variados elementos integrantes da mesma (estudantes, docentes, gestores, sociedade), isto devido a sua extensão de produtividade. A presente pesquisa tem como principal objectivo contribuir para melhorar a gestão universitária na Universidade José Eduardo dos Santos (UJES) mediante a participação dos estudantes no processo de avaliação do desempenho dos docentes, propondo desse jeito um procedimento de avaliação que integra a participação dos estudantes no mesmo processo. Para tal foi feita uma revisão bibliográfica sobre os diferentes contributos de diversos autores desde o ponto de vista da gestão geral para a gestão de Recursos Humanos e deste para a avaliação de desempenho docente. Constituiu-se ainda para o trabalho um estudo de caso aplicado na UJES, localizada na V região académica, em Angola. Desta forma, para o alcance dos objectivos desta investigação foi elaborado um inquérito destinado aos estudantes que permitiu concluir que a participação dos estudantes no processo de avaliação de desempenho docente, joga um papel importantíssimo, visto que eles convivem directamente com o docente na sala de aulas e que a adoção de um modelo de avaliação que permita a participação destes pode contribuir para a melhoria da qualidade de ensino e aprendizagem e com isto no melhoramento da gestão institucional

Palavras-chave: Gestão Universitária, Recursos Humanos, Avaliação de Desempenho, Estudante, Docente Universitário.

UNIVERSITY MANAGEMENT. CONTRIBUTION OF THE STUDENT TO THE PROCESS OF EVALUATION OF TEACHING PERFORMANCE, AT THE JOSÉ EDUARDO DOS SANTOS UNIVERSITY, HUAMBO-ANGOLA

Abstract. People management has become a very important instrument for guaranteeing the survival of organizations and institutions of higher education are not unaware of this reality. Thus, university management is characterized by the involvement of the most diverse elements (students, teachers, managers, and society), due to its extension of productivity. The main objective of this research is to contribute to the improvement of university management at the University José Eduardo dos Santos (UJES) through the participation of students in the evaluation process of teachers' performance, thus proposing an evaluation procedure that integrates students' participation in the same process. For this, a bibliographic review was done on the different contributions of several authors from the point of view of the general management for Human Resources management and from this point to the evaluation of teaching performance. A case study was also carried out at UJES, located in the fifth academic region, in Angola. Thus, in order to reach the objectives of this research, a survey was carried out for students that allowed the conclusion that the participation of students in the evaluation process of teaching performance plays a very important role, since they live directly with the teacher in the classroom and that the adoption of an evaluation model that allows the participation of the latter can contribute to the improvement of the quality of teaching and learning and with this in the improvement of institutional management

Key words: University Management, Human Resources, Performance Evaluation, Student, University Teacher.

GESTIÓN UNIVERSITARIA. CONTRIBUCIÓN DEL ESTUDIANTE PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DOCENTE, APLICACIÓN EN LA UNIVERSIDAD JOSÉ EDUARDO DOS SANTOS, HUAMBO-ANGOLA

Resumen. La gestión de personas se ha convertido en un importantísimo instrumento para la garantía de la supervivencia de las organizaciones y, las instituciones de enseñanza superior no están ajenas a esta realidad. Así, la gestión universitaria, se caracteriza por la implicación de los más variados elementos integrantes de la misma (estudiantes, docentes, gestores, sociedad), debido a su extensión de productividad. La presente investigación tiene como principal objetivo contribuir a mejorar la gestión universitaria en la Universidad José Eduardo dos Santos (UJES) mediante la participación de los estudiantes en el proceso de evaluación del desempeño de los docentes, proponiendo de ese modo un procedimiento de evaluación que integra la participación de los estudiantes en el programa. Para ello se realizó una revisión bibliográfica sobre las diferentes contribuciones de diversos autores, desde el punto de vista de la gestión general para la gestión de Recursos Humanos y de éste para la evaluación del desempeño docente. Se constituyó para el trabajo un estudio de caso aplicado en la UJES, ubicada en la V región académica, en Angola. De esta forma, para el logro de los objetivos de esta investigación se elaboró una encuesta destinada a los estudiantes que permitió concluir que la participación de los estudiantes en el proceso de evaluación de desempeño docente juega un papel importantísimo, ya que ellos conviven directamente con el docente en el aula y, que la adopción de un modelo de evaluación que permita la participación de éstos puede contribuir a la mejora de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, y con ello la mejora de la gestión institucional.

Palabras clave: Gestión Universitaria, Recursos Humanos, Evaluación de Desempeño, Estudiante, Docente Universitario.

Introdução

Todos os dias verifica-se à escala mundial mudanças na actuação dos profissionais a nível laboral. Estas mudanças exigem novos paradigmas na actuação dos colaboradores e da participação dos diferentes atores envolvidos no processo de avaliação do desempenho destes profissionais. Assim, cada indivíduo no uso de suas funções adota condutas para melhor corresponder aos desafios da sua área de actuação e a estes não escapam as instituições educativas que têm a missão de potenciar os processos de formação humana e profissional de modo que estes tenham competências para enfrentar com êxito os desafios do presente e do futuro num mundo cada vez mais competitivo.

Assim, a avaliação dos docentes se tem convertido num instrumento de elevada utilidade nas instituições educativas porquanto permite tomar as mais diversas decisões no sentido de melhorar a qualidade tanto dos próprios docentes como do processo de ensino-aprendizagem e por esta via a qualidade dos formandos.

Dos estudos prévios realizados, constatou-se que a avaliação de desempenho docente na Universidade José Eduardo dos Santos (UJES) genericamente se realiza com base no Decreto nº 25/94, de 1 de Julho cujo procedimento é o mesmo para todos os funcionários públicos (Fernandes, 2014). De acordo a este autor, o procedimento não está ajustado a realidade do profissional de educação superior angolana e na realidade, este tem sido uma preocupação das autoridades do ensino superior no país, considerando que este instrumento de avaliação de desempenho permite dar realce em algumas qualidades muito gerais que servem para avaliar o desempenho de qualquer funcionário público e não ajustam-se a realidade educativa.

O presente trabalho, tem o seu marco de aplicação a UJES, instituição de ensino superior pública Angolana criada em 2009, através do Decreto 7/09, de 12 de Maio, as normas nela vigente são as mesmas que vigoram na Universidade Agostinho Neto que naquela altura era a única no país. Relativamente a temática em abordagem, o procedimento utilizado na UJES para medir o desempenho da actividade docente não leva em consideração uma perspectiva da avaliação de 360 graus, isto é, todos atores que envolvem-se na actividade docente, com ênfase para os estudantes enquanto o principal elemento que no seu quotidiano se relaciona com estes.

Assim, o *problema* desta pesquisa vinculou-se na contradição existente entre a necessidade de avaliar periodicamente o desempenho dos docentes da Universidade José Eduardo dos Santos e a necessidade de envolver a participação dos estudantes no mesmo processo como via de detetar as principais debilidades e potenciar as competências laborais que possibilitem um desempenho superior individual e organizacional. Nesta perspectiva obteve-se a seguinte pergunta científica: *Como se poderia melhorar o desempenho dos docentes da UJES, através da participação do estudante no processo de avaliação de desempenho docente, de modo a contribuir na gestão universitária?* Tendo em conta a pergunta científica, derivou-se a seguinte hipótese:

Se se garante a participação dos estudantes no processo de avaliação de desempenho docente, se poderia contribuir na melhoria do desempenho da Universidade José Eduardo dos Santos.

Diante da hipótese acima colocada, apresenta-se os seguintes objectivos:

Objectivo geral

Contribuir para melhorar a gestão universitária na UJES mediante a participação dos estudantes no processo de avaliação do desempenho dos docentes.

Objectivos específicos

i) fundamentar teoricamente a gestão, sob ponto de vista da gestão universitária e do processo de avaliação de desempenho dos Recursos Humanos docentes, ii) diagnosticar o estado actual da avaliação do desempenho dos docentes da UJES e a participação dos estudantes neste processo e iii) propor um procedimento e respectivo modelo que permita a participação dos estudantes no processo de avaliação do desempenho do corpo docente da UJES.

Objecto, campo e horizonte da pesquisa

Em face da abordagem acima apresentada, evidencia-se que o estudo desdobra-se desde a gestão de forma geral para a gestão universitária e como campo de estudo, da gestão dos Recursos Humanos para a avaliação do desempenho no âmbito da universidade, desdobrando-se em cascata conforme ilustra a figura nº 1 que se segue:

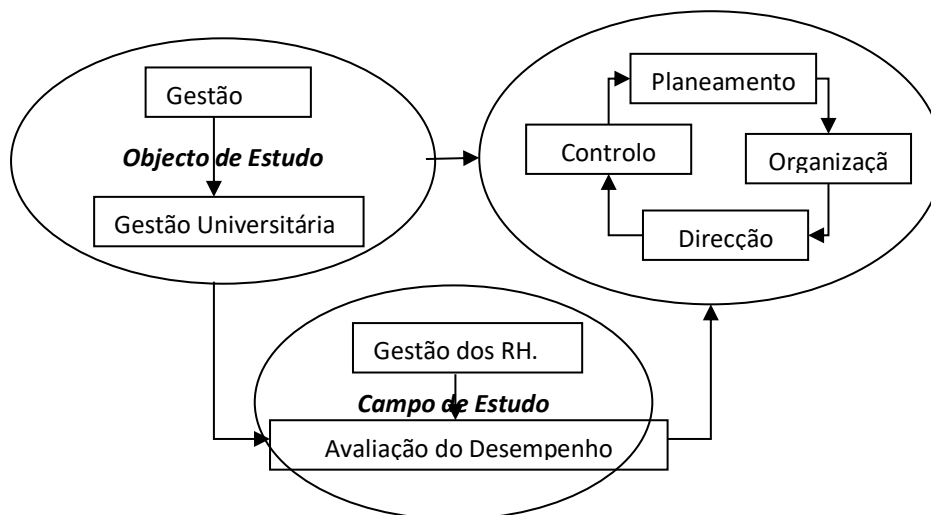


Figura 1. Objecto e campo de estudo.

Nota: Fonte: O Autor

Fundamentos da gestão universitária

As pessoas são o motor que alavanca qualquer actividade, são a alma e o sangue das organizações. Elas chegam a ser o centro de todas as organizações, sejam elas de carácter lucrativas ou não, como nas escolas, nos hospitais, nos centros de reabilitação, nas Organizações não-governamentais (ONG's), nas igrejas, nas Universidades, nas cooperativas e outros, porque elas constituem o recurso vivo de qualquer organização e por sinal o único (Chiavenato, 2009).

A sociedade actual está cada vez mais exigente pela maneira em que o ensino é feito, mas também pela forma com que as universidades são geridas, tal situação vai muito mais além daquilo que são meras falácias e da realidade. A gestão universitária tende a ser mais exigente pelo facto de que, é nas universidades onde se formam os diferentes gestores de qualquer organização.

Toda uma organização requer a existência de recursos e de pessoas, sendo que na era actual, as pessoas constituem o elemento principal das organizações, isto porque elas detêm o maior recurso da organização que é o capital humano. A existência de pessoas e recursos na organização, faz com que se gere os mesmos para que se possa atingir objectivos preconizados.

Num universo cada vez mais globalizado, podemos encontrar diferentes organizações, tanto que as pessoas passam maior tempo nelas, considerando que é nas organizações onde os indivíduos conseguem alcançar objectivos, coisas que jamais conseguiriam isoladamente ou individualmente. As organizações têm uma grande importância, visto que o seu papel vai além das pretensões de seus gestores.

Daft (2010), considera que uma organização é uma entidade social que é voltada para metas e deliberadamente estruturada. Para ele, uma organização é deliberadamente estruturada, pelo facto de a organização estar subdividida em partes ou departamentos distintos e diferentes.

Toda organização independentemente da sua finalidade, para que possa alcançar os objectivos preconizados, precisa que se gere seus recursos.

Assim, sem a organização segundo Drucker (2010) não haveria administração, mas sem administração poderia haver apenas um amontoado de gente, não uma organização. A organização em si mesma constitui órgão da sociedade e existe apenas para cooperar com a sociedade, a economia, as pessoas, contribuindo com o resultado necessário.

A gestão pode definir-se como o processo de se conseguir resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros (Teixeira, 2013). Por outro lado, Tamo (2006) referencia que a gestão é o processo destinado a obter resultados com a utilização de todos ou de uma parte dos recursos da organização.

Para que as organizações possam alcançar resultados é necessário que alguém dotado de capacidades consiga gerir, a este indivíduo designa-se por gestor que tem a finalidade de contribuir no desempenho da organização, planeando, organizando e controlando toda actividade organizacional.

A gestão universitária dentro do marco geral da gestão. Os gestores universitários

Segundo Tosta *et al.*, (2011) a universidade é uma instituição que possui como matéria-prima o conhecimento e este existe para alavancar a sociedade e contribuir para seu desenvolvimento, objetivando a formação de profissionais qualificados.

Gomes *et al.*, (2012) consideram que as instituições de ensino universitário para consolidar-se como instituição de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão e ser reconhecida pela comunidade científica e pela sociedade, nacional e internacionalmente, os seus gestores são levados a se preocupar com os processos de avaliação [...] que colocam a instituição em posição de visibilidade, com os *rankings* específicos dos cursos, e com outras tantas formas de medir a qualidade.

A gestão universitária deve estar assente nos pressupostos de uma gestão eficiente e eficaz, capaz de poder dar credibilidade naquilo que está vocacionado e para que esta esteja preparada para os desafios do milénio

A gestão dos recursos humanos dentro da gestão universitária. Papel da avaliação do desempenho dos docentes universitários

Toda organização sobrevive necessariamente por causa das pessoas. Nas universidades, onde também o maior capital é o capital humano, se verifica a valorização do homem.

Para Camara *et al.*, (2010), o reconhecimento de que não basta dispor da mais avançada tecnologia, de uma sólida base financeira, ou de uma posição dominante do mercado para assegurar o sucesso, se as mesmas não forem sustentadas por uma força de trabalho motivada, com um perfil de aptidões virado para o futuro e elevada produtividade, constitui uma notável alteração da mentalidade de muitos gestores.

A gestão deve conceber dentro do marco organizacional, pressupostos que garantam e reconheçam o valor da força humana, como fator crítico do sucesso organizacional. Ainda assim, a valorização da força humana, tem que estar assente numa visão futurista, na concepção de métodos que incluam na sua actuação a gestão participativa, para que os colaboradores se sintam verdadeiros participantes no alcance do sucesso da organização, tendo em conta que elas também têm seus objectivos individuais.

A gestão de Recursos Humanos, deve ser baseada em ferramentas que se enquadram num fluxo de trabalho para garantir uma gestão eficiente, como se ilustra na figura 2, abaixo:

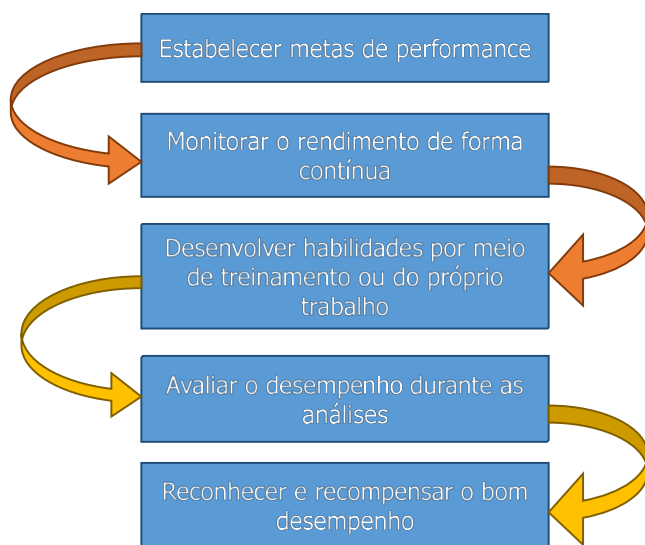


Figura 2. Ferramenta de fluxo de trabalho para uma gestão de desempenho eficiente

Nota: O Autor, adaptado de Silverstein (2011)

A avaliação de desempenho nesta situação tem um papel diferenciador e crucial para que se obtenha resultados, comparando-os com o preconizado.

Tradicionalmente, a avaliação de desempenho, segundo Silverstein (2011), significava o mesmo que uma valoração do funcionário ou «a crítica do rendimento» dele. Nos dias atuais, no entanto, muitas organizações vão além de apenas avaliar a performance de seus empregados, adotando um processo mais abrangente de gestão de desempenho.

Actualmente a avaliação de desempenho está mais virada para o colaborador, em identificar através de resultados, pontos fortes e pontos fracos, direcionando-o para a

continuação, desenvolvimento ou superação. Concretamente, a avaliação de desempenho tem como principal objectivo o desenvolvimento do colaborador e que através dele, se possa alcançar os objectivos organizacionais.

Objectivos da avaliação de desempenho dos docentes

Pereira (2009), afirma que os processos de avaliação permitem que os trabalhadores conheçam o que se espera deles, os critérios de avaliação do seu desempenho, o feedback sobre a execução do seu trabalho e a possibilidade de melhoria dos desempenhos.

Autores como Cassettari (2014), Fernandes (2008) e Rocha (2004) agrupam os objectivos de avaliação docente em duas categorias:

- A que privilegia a função formativa da avaliação e o desenvolvimento profissional dos docentes por meio de avaliações com fracas consequências;
- A que privilegia a função sumativa da avaliação e a responsabilização dos docentes, por meio de avaliações com altas consequências.

Tabela 1

Avaliação de natureza formativa Vs avaliação de natureza sumativa.

Avaliação de natureza formativa visa	Avaliação de natureza sumativa visa
Fornecer <i>feedback</i> das informações e identificar pontos fortes/fracos individuais	Documentar as decisões pessoais
Reconhecer o desempenho individual e ajudar na identificação de objectos	Definir os candidatos a promoção, transferências e atribuições
Avaliar a realização de objectivos e identificar as necessidades de treinamento individuais e organizacionais	Identificar o desempenho insatisfatório e decidir sobre manter ou encerrar contratos
Reforçar a estrutura da autoridade	Decidir quanto as demissões e validar critérios de seleção
Melhorar a comunicação	Cumprir com as exigências legais
Proporcionar um fórum para auxiliar os líderes	Avaliar os programas de treinamentos e seu progresso
Possibilitar que os colaboradores discutam sobre suas preocupações	Planeamento do pessoal e tomar decisões sobre recompensas/remunerações

Nota: Adaptado de Bohlander& Snell (2009)

Métodos modernos de avaliação de desempenho

Os métodos modernos de avaliação de desempenho, segundo Carvalho *et al.*, (2012),apresentam uma tendência de autoavaliação de participação do colaborador envolvido

no planeamento de seu desenvolvimento profissional, evidenciando o futuro em constante melhoria da função de desempenho.

Os mais recentes métodos procuram atender as exigências organizacionais e dentre eles temos: método de participação por objectivos, método de avaliação por competências e o método de avaliação de 360 graus.

Santo & Santos (2010), afirmam que dentre as diversas tipologias utilizadas para a avaliação de desempenho das pessoas, a avaliação de 360 graus tem obtido maior destaque no ambiente organizacional, devido a sua possibilidade de auscultar as partes interessadas, pois busca desenvolver as competências das pessoas através do *feedback* de seus pares e do próprio avaliado. Para estes autores, a avaliação de desempenho de 360 graus, pauta-se em comportamentos observados, isto é, nas percepções que as pessoas têm sobre determinados comportamentos do colaborador avaliado. Os métodos de avaliação de desempenho modernos, fornecem informações mais convencionais, que podem refletir o desempenho do funcionário numa determinada organização.

Os principais beneficiados com o sistema de avaliação de desempenho dos docentes através do método de 360 graus, segundo Pinto & Oliveira (2005) são:

- A instituição de ensino superior. Ao estabelecer mecanismos que garantam a qualidade no ensino e promovam a sua melhoria;
- O docente. O método de avaliação de desempenho garante igualdade na avaliação, garante ainda a inclusão de factores que vão além da docência e que normalmente não são tidos em consideração;
- Os estudantes. Embora indiretamente, e como consequência dos dois pontos anteriores, os alunos acabam por ser os principais beneficiários (melhor ensino, reforço da qualidade e docentes mais motivados).

A participação dos estudantes no processo de avaliação docente tem grande relevância, considerando que os mesmos lidam directamente com o docente, tanto na sala de aula, ou nos trabalhos de investigação. O estudante está preparado para dar sua opinião acerca do desempenho do professor relativamente a alguns aspectos, como a interação aluno-professor, atualidade dos temas dados, o tipo de conteúdo e a capacidade de resposta quanto às dúvidas dos estudantes.

No entanto, para Fernandes, Martinez e Sanchez, (2015) o docente no seu desempenho deve obrigatoriamente utilizar toda sua competência pedagógica, didática, científica e relação interpessoal, desenvolvendo acções que se ajustem aos aspectos cognitivos dos estudantes.

Ainda Cassettari (2014), afirma que os estudantes vivenciam diariamente o trabalho dos seus professores e, portanto, podem trazer importantes contribuições para a avaliação desses, sobretudo no ensino superior, no qual pode ser bastante útil.

Para Fernandes (2014), o processo de avaliação de desempenho docente nas instituições de ensino superior públicas angolanas, deve sustentar-se em indicadores de desempenho baseado em competências associada a actividade docente.

Metodologia

Com objectivo de descrever sobre o processo de avaliação de desempenho, procurou-se neste trabalho elaborar um estudo de caso na Universidade José Eduardo dos Santos,

localizada na V Região Académica, criadas através do Decreto nº 5/09, de 7 de Abril, do Conselho de Ministros, congregando as províncias do Huambo, Bié e Moxico.

O objectivo geral da UJES é a formação de quadros técnicos qualificados, nas mais diversas áreas do saber a que está vocacionada, dotados de conhecimentos científicos e técnicos. Actualmente na UJES são ministrados 29 cursos de graduação e cinco cursos de Mestrados, estes últimos em colaboração com as Universidades de Lisboa, Autónoma de Barcelona e Técnica de Lisboa. A instituição, conta com a colaboração de docentes e funcionários administrativos, cujo nº se encontra na tabela abaixo:

Tabela 2
Funcionários da UJES em 2014

	Efectivos	Colaboradores	Total
Docentes	196	385	581
Funcionários administrativos	291	106	397
Total	487	491	978

Nota: Retirada do Relatório da Universidade José Eduardo dos Santos (2015)

Métodos teóricos de investigação

Métodos teóricos são métodos que cumprem uma função que possibilitam a interpretação conceptual dos métodos empíricos (Sá-Silva *et al.*, citados por Vilelas, 2009). Do ponto de vista teórico usam-se elementos do método dialético e categorias deste como: análise e síntese, lógico-histórico e indução – dedução. Integrando-se assim no método hipotético – dedutivo como parte do método científico utilizado nesta investigação.

Métodos empíricos de investigação

Análise documental: procurou-se revisar as diferentes leis sob as quais sustentam actividade de ensino em Angola, nomeadamente:

- A Lei 13/01, de 31 de Dezembro, Lei de Base do Sistema Educativo;
- O Decreto 25/94, de 1 de Julho, procedimento de avaliação de desempenho dos funcionários públicos;
- Linhas Mestras para a melhoria da gestão do subsistema do ensino superior;
- Demais documentos reitores sobre o processo de avaliação de desempenho vigentes na UJES bem como a bibliografia disponível em artigos e trabalhos investigativos nas diferentes áreas do conhecimento.

Inquéritos: conjunto de perguntas que se formulam para obter uma informação que radica nas respostas que determinados indivíduos possam dar, permitindo realizar um diagnóstico sobre a situação actual do estado em que se encontra a avaliação de desempenho docente.

Estatística Descritiva: para caracterizar o comportamento dos indicadores definidos na amostra dos estudantes.

Foi enviado um questionário aos estudantes da UJES e para as opções de respostas, foi utilizada uma escala de *Likert* com 6 pontos, sendo 1 - discordo totalmente, 2 - discordo altamente, 3 - discordo medianamente, 4 - concordo, 5 - concordo altamente, 6 - concordo totalmente.

A população ou universo de estudo, sendo esta o conjunto de todos elementos, indivíduos ou objectos, que possuem determinada característica em comum (Tamo, 2012), consistiu em 10.947 estudantes matriculados em todas U.O's da UJES no ano de 2014, conforme a tabela 3 a seguir:

Tabela 3
Estudantes da UJES, matriculados em 2014

Unidade Orgânica da UJES	Nº de Estudantes
Faculdade de Ciências Agrárias	665
Faculdade de Direito	1.152
Faculdade de Economia	1.750
Faculdade de Medicina	457
Faculdade de Medicina Veterinária	364
Instituto Superior Politécnico do Huambo	3.285
Escola Superior Politécnica do Bié	1.288
Escola Superior Politécnica do Moxico	1.986
TOTAL	10.947

Nota: Fonte: Retirada do Relatório da Universidade José Eduardo dos Santos (2015)

Por procedimento normal de cálculo da amostragem considerando que a população é finita, resultou numa amostra de 372 estudantes representando parte da população, com um nível de confiança de 95% e com uma margem de erro de 5%. Dos questionários distribuídos foram respondidos por 342 estudantes equivalendo 91,94% da amostra, número este que se julgou ser suficiente para aplicação do estudo em análise.

Os dados foram coletados por meio da distribuição de questionários e a proposta da metodologia de aplicação participativa aos estudantes, após explicações aos mesmos, sobre a forma do preenchimento e os objectivos do respectivo questionário. Todas as dúvidas sobre o preenchimento dos questionários foram esclarecidas no local da entrega.

Após cerca de quatro semanas, tempo este que permitiu aos inquiridos perceber melhor as questões formuladas no inquérito e da proposta de participação dos estudantes no processo de avaliação docente, procedeu-se o retorno dos questionários para a análise dos mesmos.

Os questionários foram distribuídos aleatoriamente aos estudantes de todas U.O's da UJES, conforme ilustra a tabela 4 que se segue.

Tabela 4
Quantidade de Questionários respondidos pelos Estudantes por Instituição

Unidade Orgânica		Quantidade de Estudantes			
		Nº de Estudantes distribuídos	Perc entual	Percent agem válida	Percent agem acumulativa
Escola Politécnica do Bié	Superior	58	17,0	17,0	17,0
Escola Politécnica do Moxico	Superior	46	13,5	13,5	30,4
Faculdade de Agrárias	Ciências	26	7,6	7,6	38,0
Faculdade de Direito		46	13,5	13,5	51,5
Faculdade de Economia		55	16,1	16,1	67,5
Faculdade de Medicina		42	12,3	12,3	79,8
Faculdade de Veterinária	Medicina	32	9,4	9,4	89,2
Instituto Politécnico	Superior	37	10,8	10,8	100,0
Total		342	100,0	100,0	

Nota: O Autor a partir dos dados obtidos

Confiabilidade da escala

Considerando a escala do questionário e segundo o coeficiente *Alpha de Cronbach* usado como critério de fiabilidade da mesma, que segundo Almeida, Santos e Costa(2010) ao ter valor maior ou igual a 0,7 como se ilustra na tabela 4 é fiável. Este resultado foi obtido através dos cálculos efetuados no *SPSS-Estatistic*.

Tabela 5
Estatísticas de confiabilidade da escala de medição

Alfa de Cronbach	N de itens
0,832	19

Nota: O Autor a partir dos dados obtidos

Caracterização do perfil dos estudantes inquiridos

Foram inquiridos 342 estudantes dos quais 184 do género masculino, o que representa 53,8% e 158 do género feminino, representando 46,2%.

Resultados

Considerando o questionário aplicado e tendo em conta a proposta do modelo de avaliação de desempenho docente ora elaborado e apresentado junto do questionário, procurou-se identificar a opinião dos estudantes sobre a validade dos mesmos e sobre a participação destes no processo de avaliação de desempenho, o que permitiu elaborar a proposta de procedimento para a avaliação de desempenho docente na UJES.

Procedimento Proposto para Avaliação de Desempenho Docente para a Universidade José Eduardo dos Santos

O sistema de avaliação de desempenho elaborado e proposto para a Universidade José Eduardo dos Santos, implica a participação dos estudantes e combina o método de avaliação de desempenho por competências e o método de avaliação de desempenho 360 graus. A combinação destes dois métodos torna-o num método misto que permite avaliar o docente desde quatro perspetivas dimensionais nomeadamente as competências que estes utilizam na sua acção quotidiana durante o processo de ensino-aprendizagem, quais sejam, as pedagógicas-didáticas, as competências de investigação, as competências de gestão académica e as competências de extensão universitária. Relativamente ao método 360 graus, permite que o docente seja avaliado sobre todos os ângulos com quem este interage, ou seja, os seus pares (colegas), chefe imediato, o próprio docente e com particular atenção para os estudantes, elementos estes que jogam transcendental papel em termos de peso específico no modelo proposto.

O sistema é composto por três fases e oito etapas. Na primeira fase integram as três etapas: 1 – definição das estratégias e políticas de Recursos Humanos; 2 – objectivos do sistema de avaliação de desempenho; 3 – exigências do sistema de avaliação de desempenho.

Esta primeira etapa visa revelar os principais problemas existentes e identificar as possíveis alternativas para a sua solução e envolve:

- a) Organização da equipa de trabalho – tem a responsabilidade de aplicar o instrumento para avaliação de desempenho. Deve ser feito por pessoas com sólidos conhecimentos sobre recursos humanos (políticas e estratégias). Aqui devem ser integrados os estudantes do último ano, os melhores por possuírem conhecimento atualizado e comportamento para o processo;
- b) Estado actual do processo de Avaliação de desempenho em cada instituição – aqui denomina-se os métodos e técnicas para a recolha de informação da instituição, nomeadamente a análise documental, a observação directa, as entrevistas e os questionários. Determina-se também a amostra a ser questionada (estudantes);
- c) Análise dos resultados do diagnóstico do estado actual do processo de avaliação de desempenho e propostas de melhoramento;
- d) Seguimento – em função dos aspectos detectados procura-se criar alternativas de solução.

A segunda etapa (definição dos objectivos do sistema de avaliação de desempenho) está composta por:

Objectivo geral

1. Visa melhorar e potenciar o papel do desempenho pedagógico, académico, investigativo e extensão universitária na Universidade José Eduardo dos Santos através da

participação dos estudantes no mesmo processo com o fim de identificar as debilidades no desempenho do pessoal docente e suas potencialidades de melhoria;

2. Retroalimentar os outros processos de Recursos Humanos vinculados a avaliação de desempenho (seleção, promoção, formação, recompensa e outros) e contribuir de maneira sustentável ao melhoramento da qualidade do processo de ensino-aprendizagem.

Objectivos específicos

- Conhecer os pontos fortes e fracos dos docentes para melhorar o seu desempenho;
- Contribuir na permanente actualização do corpo docente;
- Prover aos docentes as opiniões dos diversos atores, com particular ênfase para os estudantes;
- Determinar os docentes merecedores de prémios e estímulos;
- Detetar a necessidade de formação e por este meio contribuir para os planos de formação docente;
- Prover cultura de avaliação de desempenho em um ambiente de integração entre atores que exercem a academia com responsabilidade.

A terceira etapa, diz respeito às exigências do sistema. O mesmo está concebido para cumprir 4 elementos do ponto de vista de suas exigências;

1. **Objetividade** – o processo de avaliação de desempenho deve estar associado à melhoria da qualidade de ensino e ao desenvolvimento profissional dos docentes.

2. **Imparcialidade** – o processo de avaliação de desempenho deve levar em conta o critério da imparcialidade, para que o mesmo seja credível, respeitável e aceitável pelos avaliados.

3. **Comunicatividade** – o processo de avaliação de desempenho deve ser fluído, possuir características comunicativas, é necessário que exista comunicação para que o processo flua de maneira dialética.

4. **Avaliadores** – o processo de avaliação de desempenho tem que ser desenvolvido por indivíduos credíveis e respeitados pelos avaliados. É necessário que os avaliadores possam exercer suas funções num clima de clara aceitação e reconhecimento das suas competências e que os avaliados tenham plena confiança nos avaliadores.

Fase II – Desenho do sistema de avaliação de desempenho

Objectivo: explorar de maneira detalhada e sequencial como encontra-se estruturado o desenho do sistema de avaliação de desempenho que inclui a definição de métodos, os indicadores de desempenho e a entrevista de avaliação de desempenho.

Quarta etapa – determinação dos métodos de avaliação de desempenho. O método proposto referido anteriormente é um método misto como resultado da combinação do método de avaliação de desempenho por competências e do método de avaliação 360 graus. A avaliação de desempenho por competências permite tanto ao avaliador como os superiores hierárquicos identificarem quais são as competências que o docente possui e quais as que necessita melhorar, ampliar ou desenvolver de forma que exista correspondência com as competências esperadas pela instituição de ensino. Por sua vez, a avaliação de desempenho

360, graus permite conhecer a avaliação pelos diferentes atores que se relacionam com os docentes, com particular destaque para os estudantes.

Quinta etapa – modelo de avaliação docente. Como referenciado acima, a combinação entre o método de avaliação de desempenho por competência e o método de avaliação de desempenho 360 graus, para a UJES, pretende-se quatro dimensões de competências: pedagógico-didáticas, investigativas, gestão académica e extensão universitária. Considerando as percepções dos estudantes relativamente as competências avaliativas, tendo em conta a validação do modelo no anexo 1, para a avaliação de desempenho docente pelo estudante se propõe o instrumento composto por 26 questões conforme se ilustra no anexo 1.

Sexta etapa – desenvolvimento da entrevista de avaliação de desempenho. Uma vez realizado a avaliação de desempenho se procederá o informe ao docente sobre a sua avaliação de acordo com os estudantes, com objectivo de melhorar a sua actualização futura. Esta etapa necessita que se cumpram os seguintes passos:

- a) Preparação da entrevista de avaliação de desempenho;
- b) Contacto inicial com os docentes e criação de um clima formal para realização da avaliação de desempenho;
- c) Realização da entrevista de avaliação de desempenho;
- d) Informar sobre a avaliação de desempenho;
- e) Encerramento da entrevista de avaliação de desempenho.

Fase III - Controle do sistema de avaliação de desempenho

Esta fase integra duas etapas que se constituem na etapa 7 e etapa 8. Esta fase destina-se para o monitoramento do sistema de avaliação de desempenho, garantindo que se respeitem os objectivos, exigências, métodos, indicadores estabelecidos e projetar acções de melhoramento relacionados com os docentes.

Sétima etapa – controlos periódicos. Esta etapa destina-se para a indicação das falhas e problemas, bem como sugestões e soluções existentes no processo de avaliação de desempenho pelos estudantes.

Oitava etapa – monitoramento. Destina-se a monitorizar os resultados de controlo do sistema de avaliação de desempenho. Consiste em estabelecer revisões periódicas para detetar possíveis alterações estratégicas da UJES no que tange a avaliação de desempenho.

Discussão e Conclusões

O objectivo primordial desta investigação foi de estudar a gestão universitária sob ponto de vista da avaliação de desempenho docente, tendo como foco a participação dos estudantes no processo avaliativo, como forma de contribuir no melhoramento do desempenho docente e na qualidade de ensino da Universidade José Eduardo dos Santos e propor um procedimento de avaliação de desempenho docente que integre a participação destes no mesmo processo.

Sendo os estudantes uma fonte primordial para a avaliação de desempenho docente, considerando que estes convivem com o docente, apesar de que vários autores concordam e acautelam o enquadramento dos estudantes no processo de avaliação de desempenho, considera-se que estes têm maior privilégio para emitir suas opiniões acerca do desempenho docente. Assim, neste trabalho a avaliação de desempenho do docente foi tratado como uma

das estratégias de recursos humanos para o melhoramento de políticas de actuação e execução, compreendendo a necessidade que o mesmo processo traz na melhoria da qualidade de ensino, na projeção e no desenvolvimento profissional do docente.

Consoante as pesquisas realizadas, e com base nos questionários respondidos pelos estudantes das diversas unidades orgânicas da UJES, considera-se que existe a necessidade de se envolver os estudantes no processo de avaliação de desempenho, pelo que tendo em conta os objectivos da UJES, e na base de sua actuação, o modelo ora proposto leva em consideração as quatro dimensões que se enquadrariam no dia-a-dia de cada unidade orgânica da UJES. Apesar de algumas U.O's da Universidade efetuarem uma avaliação de desempenho docente com base no Decreto n°25/94, pode se detetar alguns pontos fracos relativamente ao processo:

- O processo de avaliação de desempenho não é utilizado por todas Unidades Orgânicas que compõem a UJES;
- O processo não leva em consideração a participação do estudante, enquanto elemento principal da actuação docente na sala de aula;
- O processo não tem em conta a avaliação das competências específicas do docente enquanto formador de ideias e considerando o tripé (ensino, investigação e extensão) da actuação da instituição de ensino superior;
- O processo de avaliação não permite avaliar as qualidades docentes, tendo em conta a avaliação formativa velando pelo desenvolvimento profissional do docente, aliás este está mais virado para a avaliação sumativa que por si só é utilizado aquando da decisão de promoção.

Assim, nesta pesquisa procurou-se com a proposta do procedimento e do modelo de avaliação de desempenho do docente, enquadrar os estudantes uma vez que sua participação no processo pode contribuir na mudança de actuação dos docentes, consequentemente na melhoria da qualidade de ensino e na capacidade de gestão da universidade, considerando que no modelo se procura avaliar as competências pedagógico-didáticas, tendo em conta a actuação e o processo de ensino-aprendizagem, as competências investigativas, considerando o grau de importância que a investigação tem a nível profissional do docente, as competências de gestão académica tendo em conta a participação do docente na gestão da instituição e por último as competências de extensão universitária, como o resultado da actuação social do docente. Todas estas competências que se procuram avaliar no docente, estão interligadas e pela investigação presente, os estudantes têm uma percepção alta e consideram que estas competências devem ser avaliadas.

Sendo o tema avaliação de desempenho dos docentes do ensino superior, ainda ser novo no contexto angolano, recomenda-se a outros autores a par desta investigação, a prosseguirem com as pesquisas, uma vez que o mesmo se transcende de capital importância, pois se aplicado, pode catapultar as instituições de ensino superior a uma elevada qualidade de ensino-aprendizagem e se firmarem no contexto regional africano e assim, puderem estar nos lugares de destaques nos *rankings* internacionais.

Referências

- Almeida, D., Santos, M. A. R., & Costa, A. F. B. (2010). Aplicação do coeficiente alfa de Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública. Retrieved from http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_131_840_16412.pdf.
- Bohlander, G. & Snell, S. (2009). *Administração de Recursos Humanos*. (14ª Ed.). São Paulo:, Cengage Learning.
- Camara, P. B. da, Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. (3ª Ed.). Portugal: D.Quixote.
- Carvalho, A.V. DE, Nascimento, L.P. do & Serafim, O.C.G., (2012). *Administração de Recursos Humanos*. (2ª Ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Cassettari, N. (2014). Avaliação de docentes: uma questão de escolhas. Retrieved from <http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/eae/article/viewFile/2829/2702>
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos. O capital humano das organizações*. (9ª Ed.). São Paulo: Elsevier Editora Ltda.
- Daft, R.L. (2010). *Administração*. (2ª Ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Decreto N.º25/94, de 01 de Julho (1994). *Estabelece as regras e procedimentos a observar na classificação dos funcionários públicos*. Diário da República I Série, n.º26.
- Decreto N.º5/09, de 7 de Abril (2009). *Cria as regiões académicas que delimitam o âmbito territorial de actuação e expansão das instituições de ensino superior*. Diário da República I Série, n.º64.
- Decreto N.º90/09, de 15 de Dezembro (2009). *Estabelece as normas gerais reguladoras do subsistema do ensino superior*. Diário da República I Série, n.º 237.
- Decreto Presidencial N.º246/11, de 14 de Setembro (2011). *Aprova o Estatuto Orgânico da Universidade José Eduardo dos Santos*. Diário da República I Série, n.º177.
- Drucker, P.F. (2010). *Introdução à Administração*, São Paulo.
- Fernandes, D. (2008). Avaliação do desempenho docente: desafios, problemas e oportunidades. Retirado de: http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/5508/1/Brochura_avaliacao_docente.pdf.
- Fernandes, D. J. (2014). *El rol del estudiante en el proceso de evaluación del desempeño del docente universitario. El caso de la Universidad José Eduardo dos Santos. República de Angola*. 8va. Conferencia Internacional de Ciências Empresariales.
- Fernandes, D. J., Martinez, C. C. M. & Sanchez, M. S (2015). Desempenho docente. Contribuição para o processo de integração dos estudantes que ingressam no ensino. Caso do Instituto Superior de Ciências da Educação do Huambo, República de Angola. Retrieved from <http://revista.isced-hbo.ed.ao/index.php/rop/article/view/117/101>.
- Gomes, O. F., Gomide, T. R., Gomes, M. A. do N., De Araújo, D. C., Martins, S. & FARONI, W. (2012). Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. In XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas, Brasil. Retrieves from <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/114881/2013121%20->

%20Sentidos%20e%20implica%C3%A7%C3%B5es%20da%20gest%C3%A3o%20u
niversit%C3%A1ria.pdf?sequence=1.

- Pinto, J. P. & Oliveira, E. R. (2005). Métodos de avaliação de desempenho dos docentes universitários. Retrieved from <http://www.snesup.pt/cgi-bin>
- Rocha, E. P. (2004). Uma avaliação da eficiência do capital humano: feedback 360°. Retrieved from http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/25_feedback360graus-simgen.pdf.
- Sá, S. O., Alves, M. P., & Costa, A. P. (2014). A avaliação formativa no ensino superior: o contributo do feedback interativo e construtivo na aprendizagem ativa dos estudantes. Retrieved from <http://www.revistas.ufg.br/index.php/ci/article/view/31821/17611>
- Silverstein, B. (2011). *Avaliação de desempenho. Aprenda a avaliar, promover e demitir*. Rio de Janeiro: Senac Rio.
- Tamo, K. (2012) *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais, como elaborar um trabalho de fim de curso em gestão*. (2ª Ed.). Luanda:Capatê-publicações, Lda.
- Tamo, K. (2006) *Introdução à Gestão das Organizações, conceitos e estudos de casos*. Luanda: Capatê-publicações, Lda.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. (3ª Ed.). Escolar Editora.
- Tosta, H. T., Dalmau, M.B.L., Tosta, K.C.B.T., & Tecchio, E.L. (2012). Gestores universitários: papel e Competências necessárias para o Desempenho de suas atividades nas Universidades federais, Brasil. Retrieved from <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983535.2012v5n2p1/22565>
- Universidade José Eduardo dos Santos (2015). *Relatório anual 2014*. Luanda: Mayamba Editora.

Data de recepção: 06/02/2019

Data de revisão: 18/05/2019

Data de aceitação: 27/08/2019

Anexos

Anexo 1

Modelo proposto para Avaliação de desempenho docente pelo estudante

UNIVERSIDADE JOSÉ EDUARDO DOS SANTOS						
Questionário para Avaliação de Desempenho Docente pelo Estudante						
Nome da Unidade						
Orgânica: _____						
O questionário é composto por 26 perguntas distribuídas em 4 dimensões, marque com um “X” em cada parâmetro para avaliação.						
(Índice de Classificação) - 1 Insatisfatório 2 Regular 3 Boa 4 Muito Boa 5 Excelente						
COMPETÊNCIAS PEDAGÓGICO-DIDÁCTICA						
1	Domina o conteúdo					
2	Estrutura logicamente a apresentação das suas ideias					
3	Assiste as aulas					
4	Participa no desenho curricular da disciplina, curso...					
5	Elabora textos e outros materiais					
6	Ministra com qualidade seminários, workshops e outros atos					
7	Avalia sistematicamente e informa os resultados dos estudantes					
8	Supervisiona as práticas...					
9	Tutoria trabalhos de investigação e/ou pós-graduação					
COMPETÊNCIAS DE INVESTIGAÇÃO						
10	Formula e executa projectos de investigação					
11	Promove investigação e envolve os estudantes em projectos de investigação					
12	Publica em revistas especializadas trabalhos e bases de dados profissionais					
13	Publica livros académicos-científico e monografias					
14	Participa em congressos e eventos e motiva a participação de estudantes					
15	Apresenta candidatura para bolsas de estudos de doutoramento e pós-doutoramento					
16	Aplica candidatura para estágios em instituições educativas					
COMPETÊNCIAS DE GESTÃO ACADÉMICA						
17	Participa na Gestão da instituição					
18	Participa na gestão dos órgãos intermédios da instituição					
19	Participa na comissão de trabalho em outro órgão governamental					
20	Participa na gestão de um projecto institucional					
21	Integra um grupo técnico especializado da instituição					
COMPETÊNCIAS DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA						
22	Mantém relação de respeito e colaboração com os estudantes					
22	Incentiva a participação em eventos de extensão universitária					
22	Motiva a participação em debates de valores					
22	Envolve os estudantes em actividades de extensão universitária					

22	Informa aos estudantes sobre todas as actividades de extensão universitária e projeção social					
OBSERVAÇÃO						

Nota: O Autor, adaptado de Fernandes (2014)

Anexo 2

Questionário

Estimado estudante, depois de analisar o questionário e o modelo de avaliação de desempenho do docente universitário proposto, queira por favor responder o instrumento abaixo que poderá contribuir para a validação do mesmo.

I, Marque com um X os dados referentes ao seu perfil.

Instituição: _____

Nome da Turma: _____ Nº de estudantes da turma _____

Sexo: Masculino; Feminino.

Idade: de 17 a 19 anos; de 20 a 25 anos; de 26 a 35 anos; de 36 a 45 anos; Mais de 45 anos.

Ano de escolaridade: Primeiro; Segundo; Terceiro; Quarto; Quinto; Sexto.

II Participastes da avaliação de desempenho docente no ano passado? Sim; Não.

Instrumento para validação dos Questionários de Avaliação de Desempenho Docente.

III Instruções.

Analise cada uma das afirmações presentes na tabela que se segue, coloque um círculo ao número que corresponde ao seu grau de **concordância** ou de **discordância**.

AFIRMAÇÕES		OPÇÕES DE RESPOSTAS					
		Discordo Totalmente (1)	Discordo altamente (2)	Discordo Medianamente (3)	Concordo (4)	Concordo altamente (5)	Concordo Totalmente (6)
1	Os questionários dão resposta aos objectivos	1	2	3	4	5	6
2	As questões apresentadas são suficientes para o propósito da investigação	1	2	3	4	5	6
3	Os questionários podem melhorar de forma integral a política de recursos humanos da Universidade	1	2	3	4	5	6
4	Os questionários são factíveis de aplicação em objectos de estudos práticos	1	2	3	4	5	6
5	As perguntas constantes nos questionários são fluidas	1	2	3	4	5	6
6	Os questionários são de extensão razoável	1	2	3	4	5	6
7	Os questionários apresentam consistência lógica a partir da estrutura,	1	2	3	4	5	6

	sequencia, inter-relação de aspectos e coerência metodológica interna						
8	Existem perguntas no questionário que devem ser eliminadas	1	2	3	4	5	6
9	Existem perguntas em falta nos questionários que devem ser acrescentadas	1	2	3	4	5	6
10	A ordem das perguntas deve ser alterada para agilizar o fluxo das respostas	1	2	3	4	5	6
11	A redação das questões deve ser melhorada	1	2	3	4	5	6
12	Os questionários e o modelo são extensíveis para outras universidades pela sua capacidade de adaptabilidade, transparência, consistência e possibilidade de generalização	1	2	3	4	5	6
13	Os questionários permitem diagnosticar e avaliar periódica e racionalmente o desempenho docente	1	2	3	4	5	6
14	Os questionários permitem detetar as principais debilidades dos docentes	1	2	3	4	5	6
15	Os questionários permitem que os diferentes atores que convivem com os docentes possam oferecer as suas opiniões sobre o desempenho docente	1	2	3	4	5	6
16	Os questionários permitem melhorar as políticas e práticas de gestão de recursos humanos e o melhoramento do desempenho laboral dos docentes	1	2	3	4	5	6
17	Os questionários possibilitam a percepção da situação estratégica dos recursos humanos docentes na universidade	1	2	3	4	5	6
18	Com sua adoção e aplicação, consegue-se contribuir para o melhoramento integral dos recursos humanos docentes	1	2	3	4	5	6
19	As competências laborais e os indicadores previstos nos questionários são satisfatórios.	1	2	3	4	5	6

Marque em baixo o número correspondente aos questionários que sugere que seja retirada

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	

Caso queira que alguma pergunta seja acrescentada aos questionários, escrevê-la no quadro que se segue

--

Com base nas respostas referentes as 4 categorias de competências mencionadas na escala (competências pedagógica-didática, competência investigativa, competência de gestão académica e competência de extensão), mencione como percebe o impacto de cada uma delas no desempenho docente: coloque um círculo sobre os números 1, 2, 3, 4 ou 5, que melhor represente a sua percepção.

I Competências Pedagógica-didática	Muito Baixo 1	Baixo 2	Médio 3	Alto 4	Muito Alto 5
II Competências Investigativa	Muito Baixo 1	Baixo 2	Médio 3	Alto 4	Muito Alto 5
III Competências de Gestão Académica	Muito Baixo 1	Baixo 2	Médio 3	Alto 4	Muito Alto 5
IV Competências de Extensão Universitária	Muito Baixo 1	Baixo 2	Médio 3	Alto 4	Muito Alto 5

Anexo 3

Modelo de Avaliação da Função Pública Angolana



República de Angola

a) _____
b) _____

NOTAÇÃO ANUAL DO PESSOAL TÉCNICO SUPERIOR, DO PESSOAL TÉCNICO E TÉCNICO MÉDIO

NOME: _____
CATEGORIA: _____
DATA DA NOTAÇÃO _____ CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇO _____

Período a que respeita a notação:
De _____ à _____

RESUMO:	
1. Competência Profissional.....	<input type="text"/>
2. Dinamismo e Iniciativa.....	<input type="text"/>
3. Cumprimento das Tarefas.....	<input type="text"/>
4. Relações Humanas no Trabalho.....	<input type="text"/>
5. Adaptação Profissional.....	<input type="text"/>
6. Assiduidade.....	<input type="text"/>
7. Pontualidade.....	<input type="text"/>
8. Disciplina.....	<input type="text"/>
9. Racionalização do uso e Manutenção dos Meios.....	<input type="text"/>
10. Apresentação e Compostura.....	<input type="text"/>
Pontuação Obtida.....	<input type="text"/>

Despacho:
.....
.....
Em / /
O (a)
(a) Cargo as entidades competente para homologar

O NOTADO
Tomei conhecimento após homologação
Em / /
.....

PRÉ EQUAÇÃO
$$C = g + \frac{Sn - In}{Nxn}$$

Pontuação Final obtida
C – Pontuação Final após pré equação
g – Pontuação obtida pelo notado

S – Somatório das pontuações obtidas por todos os funcionários e agentes dos serviços ou organismos que têm a mesma categoria do notado.
I – Somatório das pontuações obtidas pelos funcionários e agentes de idêntica categoria, atribuídas pelos notadores que avaliaram o notado.
N – Número total de funcionários e agentes pertencentes à categoria do notado.
n – Número de funcionários e agentes da mesma categoria apurados pelos notadores que avaliaram o notado.

O NOTADO	
Tomei conhecimento: Em/...../.....
OS NOTADORES	
.....	Em/...../.....
.....	Em/...../.....

- (a) Ministério ou Secretaria de Estado
- (b) Órgão a que pertence o notado.

FUNÇÕES EXERCIDAS DURANTE O PERÍODO EM APRECIÇÃO

ENTIDADE	FUNÇÕES EXERCIDAS	PERÍODO

ANTIGUIDADE

De Serviço	<input type="text"/>
Na Carreira	<input type="text"/>
Na Categoria	<input type="text"/>

ACTIVIDADES RELEVANTES DURANTE O PERÍODO EM APRECIÇÃO

FORMAÇÃO	TRABALHOS	MISSÕES ESPECÍFICAS

APRECIÇÃO GERAL

(A PREENCHER PELOS NOTADORES)

1. Apreciação geral salientando se há ou não adaptação à função, quais os pontos fortes e fracos e quais os meios de aperfeiçoamento adequados:

.....
.....
.....

2. Opinião sobre a aptidão do notado para o eventual exercício de funções de categoria superior e de função de chefia:

.....
.....
.....