v7.n7.2026

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

PROPOSTA DE INOVAÇÃO NO MODELO DA FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS PROFESSORES DO II CICLO DO ENSINO GERAL NO MUNICÍPIO DE CABINDA

PROPOSAL FOR INNOVATION IN THE PERFORMANCE EVALUATION FORM FOR TEACHERS OF THE SECOND CYCLE OF GENERAL EDUCATION IN THE MUNICIPALITY OF CABINDA

PROPUESTA DE INNOVACIÓN EN EL MODELO DE FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA DOCENTES DEL SEGUNDO CICLO DE EDUCACIÓN GENERAL EN EL MUNICIPIO DE CABINDA

Miguel Bungo Lubendo[1], Jacinto Luemba Lello[2], João Pitra dos Santos Napoleão

e778348
https://doi.org/10.47820/recima21.v7i7.8348

PUBLICADO: 07/2026 - (Português europeu)

RESUMO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na instituição. Neste contexto, a adoção de técnicas para a sua efetivação têm-se tornado relevantes, destacando-se a ficha de avaliação de desempenho. O presente artigo teve como objetivo propor a inovação no modelo da ficha da avaliação de desempenho dos professores do II ciclo do ensino geral no município de Cabinda. Com base nisso, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: que aspetos podem ser propostos para a inovação no modelo da ficha de avaliação de desempenho dos professores do II ciclo do ensino geral no município de Cabinda? Partindo dessa questão, elaborou-se a hipótese de que aspetos como as fórmulas e igualdade dos coeficientes de reparação podem ser propostos para a inovação no modelo da ficha de avaliação de desempenho dos professores do II ciclo do ensino geral no município de Cabinda. Do ponto de vista metodológico, a pesquisa é bibliográfica, descritiva, explicativa e quantitativa, utilizando os métodos hipotético-dedutivo e estatístico. A técnica de recolha de dados foi o questionário, sendo os dados tratados através do software SPSS. Os resultados indicam que os professores discordam que os resultados das avaliações de desempenho são verdadeiros, claros e produtivos. Foi feita a proposta de algumas fórmulas claras para calcular a pontuação de alguns indicadores da avaliação de desempenho e igualdade nos coeficientes de reparação, justificando a necessidade de melhorar a vida das instituições de ensino e o próprio processo da avaliação de desempenho dos professores.

PALAVRAS-CHAVES: Inovação. Ficha da Avaliação de Desempenho. Professores.

ABSTRACT

Performance evaluation is a management tool that seeks to understand and measure the performance of individuals within an institution. In this context, the adoption of techniques for its implementation has become relevant, notably the performance evaluation form. This article aimed to propose an innovation in the model of the performance evaluation form for teachers in the second cycle of general education in the municipality of Cabinda. Based on this, the following research question was formulated: what aspects can be proposed for innovation in the model of the performance evaluation form for teachers in the second cycle of general education in the municipality of Cabinda? Starting from this question, the hypothesis was developed that aspects

[1] Mestre em Gestão de empresas pela Faculdade de Economia da Universidade Onze de Novembro no município de Cabinda, Angola. Licenciado em ensino de Matemática pela Universidade Agostinho Neto, Angola .
[2] Mestre em Gestão de empresas pela Faculdade de Economia da Universidade Onze de Novembro em Cabinda, Angola. Licenciado em Ciência da Computação pela Goa University, Goa-Índia.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

such as the formulas and equality of the repair coefficients can be proposed for innovation in the model of the performance evaluation form for teachers in the second cycle of general education in the municipality of Cabinda. From a methodological point of view, the research is bibliographic, descriptive, explanatory and quantitative, using some hypothetical-deductive and statistical methods. The data collection technique was a questionnaire, and the data was processed using SPSS software. The results indicate that teachers disagree that the results of performance evaluations are true, clear, and productive. Some clear formulas were proposed to calculate the score of some performance evaluation indicators and equality in the correction coefficients, justifying the need to improve the life of educational institutions and the teacher performance evaluation process itself.

***KEYWORDS**: Innovation. Performance evaluation form. Teachers.*

RESUMEN
La evaluación del desempeño es una herramienta de gestión que busca comprender y medir el desempeño de los individuos dentro de una institución. En este contexto, la adopción de técnicas para su implementación se ha vuelto relevante, especialmente el formulario de evaluación del desempeño. Este artículo tuvo como objetivo proponer una innovación en el modelo del formulario de evaluación del desempeño para docentes del segundo ciclo de educación general en el municipio de Cabinda. Con base en esto, se formuló la siguiente pregunta de investigación: ¿qué aspectos se pueden proponer para la innovación en el modelo del formulario de evaluación del desempeño para docentes del segundo ciclo de educación general en el municipio de Cabinda? Partiendo de esta pregunta, se desarrolló la hipótesis de que aspectos como las fórmulas y la igualdad de los coeficientes de reparación pueden proponerse para la innovación en el modelo del formulario de evaluación del desempeño para docentes del segundo ciclo de educación general en el municipio de Cabinda. Desde un punto de vista metodológico, la investigación es bibliográfica, descriptiva, explicativa y cuantitativa, utilizando algunos métodos hipotético-deductivos y estadísticos. La técnica de recolección de datos fue un cuestionario, y los datos se procesaron utilizando el software SPSS. Los resultados indican que los docentes no están de acuerdo en que los resultados de las evaluaciones del desempeño sean verdaderos, claros y productivos. Se propusieron fórmulas claras para calcular la puntuación de algunos indicadores de evaluación del desempeño y la igualdad en los coeficientes de corrección, justificando la necesidad de mejorar la vida de las instituciones educativas y el propio proceso de evaluación del desempeño docente.

***PALABRAS CLAVE**: Innovación. Formulario de evaluación del desempeño. Docentes.*

INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, vários instrumentos têm sido desenhados para superar as necessidades ou algumas lacunas, bem como técnicas para fazê-lo renascer. Apesar de ampla literatura, a inovação continua a suscitar discussões, que motivam novos desenvolvimentos e, sobretudo, dúvidas quanto ao seu efeito prático no seio das instituições. Porém, estas necessidades promovem o uso de ferramentas de gestão, como a avaliação de desempenho que facilita a garantia de competências para a promoção de conhecimentos de professores no exercício das suas atividades.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

A inovação no processo da avaliação do desempenho dos professores, além de promover desenvolvimento, também se apoia nas tomadas de decisões sobre possíveis promoções, aumento de salário ou oportunidades futuras de crescimento em outras áreas da instituição, propiciar um *feedback*, ajudando-os a melhorar seus desempenhos e aumentar o grau de motivação.

Em muitos estudos, a avaliação de desempenho aparece como ferramenta que permite identificar e analisar o potencial de cada colaborador, auxiliando aprimorar o desempenho das equipas e refinando a relação entre as diferentes hierarquias da instituição, estimulando assim a responsabilidade.

É importante reconhecer que toda inovação traz consigo riscos e implicações que podem ser considerados ou avaliados como: a falta de regulamentação adequada, a falta de segurança e privacidade dos dados. Desta forma, propor uma inovação na ficha de avaliação de desempenho dos professores do II ciclo do ensino geral no município de Cabinda, torna-se importante não apenas para a compreensão académica, mas também para subsidiar práticas de gestão mais eficientes.

Situação problemática

Dada a relevância da avaliação de desempenho, torna-se imprescindível que as instituições disponham de uma ficha de avaliação de desempenho que, dentre outras finalidades, possibilite identificar as competências dos professores capazes de responderem às expectativas institucionais e colocá-los em posições ou cargos a que estes competem.

O processo de avaliação de desempenho dos professores do II ciclo do ensino geral nas instituições em estudo, é constituído por uma comissão incluindo o Conselho de Direção, criada pelo gestor da instituição. Mas, este processo, em vários casos nem sempre permite identificar, analisar o potencial de cada professor, estimular a responsabilidade e principalmente na tomada de decisões sobre possíveis promoções, aumento de salário ou oportunidades futuras de crescimento do próprio professor na instituição.

Mesmo com os argumentos, como, a cotação e as respectivas percentagens de cada indicador na ficha de avaliação de desempenho, o processo ainda é considerado duvidoso e menos credível por não apresentar maior satisfação em muitos professores avaliados, mas sim, observando a presença de nepotismo e amiguismo. Os professores relatam ainda que:

- Nem sempre os resultados da avaliação do desempenho são reais;
- Sentem-se desmotivados por serem mal avaliados;

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

- Existem dificuldades de interpretarem os indicadores e a distribuição da cotação na ficha da avaliação de desempenho;
- Os resultados finais das avaliações do desempenho não são produtivos;

Diante da situação acima apresentada, desta análise surge a seguinte questão científica: que aspetos podem ser propostos para a inovação no modelo da ficha de avaliação de desempenho dos professores do II ciclo do ensino geral no município de Cabinda?

Hipóteses

Para a presente pesquisa, foi levantada a seguinte hipótese:

- Os aspetos como as fórmulas e igualdade dos coeficientes de reparação podem ser propostos para a inovação no modelo da ficha de avaliação de desempenho dos professores do II ciclo do ensino geral no município de Cabinda.

Objetivos da pesquisa

A presente pesquisa tem como objetivo geral, propor inovação no modelo da ficha da avaliação de desempenho dos professores do II ciclo do ensino geral no município de Cabinda e para a sua realização, fez-se a revisão da literatura relacionada a inovação, avaliação de desempenho, e apresentou-se a proposta da inovação no modelo da ficha da avaliação de desempenho dos professores do II ciclo do ensino geral no município de Cabinda.

1. REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Inovação

Segundo Drucker (2024), a inovação é a habilidade de transformar algo já existente em recurso que gere riqueza, deriva dos termos latinos "*in"* e *"novare"* que significa fazer algo novo ou renovar.

De acordo com Silva (2020), a inovação é o processo de gerar novas ideias, métodos, produtos, serviços ou soluções que tenham um impacto e um valor positivo significativo. Já para Daniel (2022), a inovação é um processo criativo na implementação de uma nova ideia, ela pode ser a exploração com sucesso de uma ideia, transformando-a num novo produto ou serviço.

Com base no pensamento dos autores, entendemos a inovação como o ato de gerar ou implementar nova ideia, envolvendo a transformação de conceitos criativos em resultados tangíveis que melhoram a eficiência e a eficácia ou atendem a necessidades não atendidas.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

1.1.1. Tipos de inovação

A inovação pode assumir várias formas, e diferentes tipos de inovação servem de diferentes propósitos e trazem diferentes benefícios. Segundo Bessant e Tidd (2015), a inovação pode ser entendida a partir de dois pontos de partida:

- Inovação radical: que significa criar um conceito de produto ou serviço completamente novo;
- Inovação incremental: que significa adicionar melhorias e modificações em algo já existente.

Por outro lado, Biazzo e Filippini (2021), dizem que a inovação pode assumir várias formas e diferentes tipos, que servem de diferentes propósitos e trazem diferentes benefícios como:

- Inovação de produtos: é uma atividade complexa que envolve inteligência, descoberta e desenvolvimento;
- Inovação de processos: se concentra em melhorar a eficiência, a eficácia ou a qualidade dos processos internos de uma organização;
- Inovação em serviços: envolve o desenvolvimento de serviços novos ou aprimorados, métodos de entrega ou experiências do cliente;
- Inovação sustentável: é o processo de desenvolvimento e implementação de novos produtos, serviços, tecnologias ou modelos de negócios que tenham um impacto ambiental, social e económico positivo;
- Inovação tecnológica: refere-se à criação, adopção e utilização de tecnologias novas ou aprimoradas para impulsionar o progresso e melhorar os resultados em vários domínios.

Os tipos de inovação e as suas abordagens não são mutuamente exclusivos, e as instituições geralmente se envolvem em vários tipos simultaneamente para criar uma estratégia de inovação abrangente. A escolha do tipo e da abordagem a ser adoptada depende das metas da instituição, da dinâmica do sector, das necessidades dos clientes e do potencial de criação e diferenciação de valor.

1.1.2. Os riscos da inovação e impactos da inovação

Sarkar (2010) realça que inovar muitas vezes é desconfortável para instituições ou empresas, pois envolve mudanças e assimilação de riscos. A dúvida quanto aos resultados da inovação concede-lhe um grau de risco e implica saber gerir os erros deste mesmo processo. Estes erros do processo da inovação dependem do tempo, do espaço e da percepção do

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

mercado, pelo que o inovador deverá ser persistente, capaz de enfrentar risco e de reconhecer as boas oportunidades.

De acordo com Havas e Molnár (2022), a inovação é um risco e, portanto, um processo gravoso. Os mesmos autores afirmam ainda que este processo tem de ser planeado de maneira a se exercer controlo sobre o mesmo.

Ainda na linha de pensamento de Sarkar (2010), a inovação também traz consigo riscos, implicações, efeitos e impactos que devem ser considerados, como podemos observar no quadro a seguir:

Quadro 1. Os riscos da inovação e impactos da inovação

Riscos da inovação	Impactos da inovação
Incerteza	Mudança na economia
Investimento financeiro	Impacto nas relações de trabalho
Resistência à mudança	Desafios legais e regulatórios
Concorrência e propriedade intelectual	Avanços tecnológicos
Regulatório	Melhoria na qualidade de vida
Falha na adopção	Crescimento económico
Impacto social ética	Impacto ambiental

Fonte: Elaboração própria baseada em Sarkar (2010)

1.2. Avaliação do desempenho

Avaliação é uma apreciação sistemática baseada nas atividades desempenhadas, metas e resultados a serem alcançados, e potenciais de desenvolvimento de cada colaborador. Para Chiavenato (2022), a avaliação consiste em comparar entre o real e o esperado, entre o que foi planeado e o que se concretizou. Já para Quissungo (2023), a avaliação é, antes de tudo, um processo de comunicação visto como fator essencial, e que a metodologia de avaliação de desempenho deve se preocupar com o comportamento ou conduta das pessoas no trabalho e não com as pessoas em si.

Cada instituição deve traçar o seu próprio método de avaliação e escolher os instrumentos adequados para fazer a medição e esses instrumentos têm de estar de acordo com os objetivos individuais e organizacionais e sempre a par com as variações do mercado.

Segundo Chiavenato (2020), avaliar o desempenho humano é uma via de mão dupla, onde tanto a instituição como colaboradores necessitam saber sobre as potencialidades de seus colaboradores e também sobre suas atividades, respectivamente. A qualificação profissional define as responsabilidades, os conhecimentos, experiências, habilidades e outros requisitos profissionais e pessoais necessários ao exercício do cargo, tendo em vista os resultados desejados. São, portanto, condições para o desempenho. Sendo o desempenho o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada (GONÇALVES, 2023).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

1.2.1. Benefícios da avaliação de desempenho

Segundo Chiavenato (2020), a avaliação do desempenho, quando bem planeada, coordenada e desenvolvida, normalmente traz benefícios a curto, médio e longo prazo ao colaborador, à instituição e à sociedade. Já para o estudo de López (2022), a avaliação de desempenho é uma ferramenta chave para identificar necessidades de formação e planear capacitação dirigida. Afirma ainda que a avaliação é o instrumento de desenvolvimento, como podemos observar os seus benefícios no quadro a seguir.

Quadro 2. Benefício da avaliação de desempenho

Benefício para o avaliador	Benefício para o avaliado
Melhorar o desempenho e o comportamento dos avaliados;	Toma conhecimento sobre os aspetos valorizados na instituição em relação ao desempenho e ao comportamento;
Propor melhorias no padrão de comportamento dos avaliados;	Ficam conhecidas as expetativas a respeito de seu desempenho, seus pontos fracos e fortes, segundo a avaliação do chefe.
Comunicar aos avaliados sobre como se desenvolvem e os seus desempenhos.	

Fonte: Elaboração própria baseada em Chiavenato (2022)

1.2.2. Indicadores do processo da avaliação de desempenho

Os indicadores são ferramentas fundamentais pois permitem um acompanhamento das principais variáveis de interesse da instituição e o planeamento de atividade visando melhorias de desempenho.

Segundo Chivela (2022), o indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. As instituições, quando implementam um processo de avaliação de desempenho, têm determinado fins que pretendem alcançar com a sua aplicação. Este processo é composto de cinco indicadores que são:

- Qualidade do processo de ensino e aprendizagem: se refere ao grau em que um processo é executado de maneira eficiente e eficaz, garantindo a consistência dos resultados e a entrega de valor ao cliente;
- Progresso do aluno ou desenvolvimento do aluno: para este a instituição avalia o trabalho do professor resultante no processo aceitável e mensurável do aluno;
- Responsabilidade: refere-se à capacidade de prevenir, julgar e assumir as consequências dos atos e o dever patriótico;
- Aperfeiçoamento profissional e inovação pedagógica: avalia o interesse demonstrado em melhorar os conhecimentos profissionais, em corrigir defeitos e pontos fracos e a

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

facilidade de procurar soluções para os problemas independentemente da intervenção do superior hierárquico e sem perda de generalidade, ajusta as novas tarefas com a realidade;

- Relações humanas: permitem observar a facilidade de estabelecer e manter boas relações com as pessoas com quem e para quem trabalha, o interesse em criar bom ambiente de trabalho e facilidade de integração e cooperação em trabalho de grupo.

1.3. Avaliação de desempenho docente

A avaliação de desempenho docente constitui um processo sistemático de análise, acompanhamento e valorização das atividades desenvolvidas pelos professores, visando identificar o nível de cumprimento das suas funções, promover o desenvolvimento profissional e melhorar a qualidade do ensino. Atualmente, a avaliação docente é entendida não apenas como um mecanismo de controlo, mas também como uma estratégia de aperfeiçoamento contínuo das competências pedagógicas e institucionais dos professores.

Segundo Pires e Gomes (2024), a avaliação de desempenho docente tem sido utilizada pelas instituições de ensino para monitorar a qualidade das práticas pedagógicas, apoiar a tomada de decisões administrativas e fornecer subsídios para o desenvolvimento profissional dos docentes. As autoras destacam que a participação da comunidade académica e a utilização adequada dos resultados da avaliação são elementos fundamentais para a eficácia desse processo.

Na perspetiva de Gonçalves e Constantino (2024), a avaliação de desempenho docente deve estar associada à gestão educacional, permitindo identificar potencialidades e necessidades de formação dos professores. Os autores defendem que a avaliação contribui para o fortalecimento da qualidade institucional quando baseada em critérios claros, objetivos e transparentes.

Por sua vez, Jardilino, Sampaio e Oliveri (2021) argumentam que a avaliação de desempenho docente não deve ser utilizada apenas para fins de responsabilização ou punição, mas principalmente como instrumento de desenvolvimento profissional docente. Para os autores, a avaliação eficaz é aquela que promove reflexão sobre a prática pedagógica, aperfeiçoamento das competências profissionais e melhoria contínua do processo de ensino-aprendizagem.

Outrossim, Sampaio e Jardilino (2025) destacam que as políticas contemporâneas de avaliação docente procuram equilibrar a valorização profissional e a melhoria da qualidade educacional, evitando práticas excessivamente centradas em resultados quantitativos e privilegiando processos formativos que favoreçam o crescimento profissional dos educadores.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

2. 2. METODOLOGIA

Esta pesquisa adopta uma abordagem de natureza quantitativa e gerou-se através da aplicação do método hipotético-dedutivo e estatístico. Elaborou a hipótese, que pelo processo de inferência estatística, a mesma foi testada, tendo como objetivo a verificação da existência de relações entre as variáveis.

A pesquisa classificou-se como exploratória, bibliográfica, descritiva e explicativa. O pendor exploratório permitiu perceber a natureza do problema e situar o seu contexto. Já bibliográfico, ter contato direto de material já publicado, tais como, livros, artigos científicos, decretos, regulamentos, entre outros que possibilitaram fazer o aprofundamento sobre a inovação e a avaliação de desempenho dos professores. A pesquisa descritiva deu lugar à caraterização e ao detalhamento dos elementos das instituições em estudo. Outrossim, a pesquisa explicativa possibilitou analisar as relações entre as variáveis.

Em relação ao instrumento de recolha de dados, fez-se o uso dos questionários que foram aplicados aos professores das instituições em estudo, com perguntas fechadas numa escala de Likert (1 a 5), servindo como via para o diagnóstico, e os dados obtidos foram analisados com os procedimentos estatísticos. Para a análise dos dados, foi utilizado o *software* estatístico SPSS, em que se fez a análise da consistência interna dos dados, análise da normalidade para extração das tendências das opiniões, a análise da adequabilidade da amostra (coeficiente de esfericidade Bartlett e Kaiser-Meyer-Olkin).

A população foi constituída pelo conjunto de 316 professores das instituições do II Ciclo do ensino geral no Município de Cabinda, nomeadamente, Complexo Missionário São José de Cluny, Liceu de Cabinda: Duque de Chiazi e Instituto Politécnico João Paulo II, sendo 193 do género masculino e 123 do género feminino, como evidencia o quadro a seguir.

Quadro 3. População

Instituições	Masculino	Feminino	Total
Complexo Missionário São José de Cluny	56	74	130
Liceu de Cabinda: Duque de Chiazi	77	19	96
Instituto Politécnico João Paulo II	60	30	90
Total	**193**	**123**	**316**

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao procedimento amostral, definiu-se a vertente não probabilística, isto é, o procedimento amostral acidental, em que se considera apenas aqueles que responderam aos

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

questionários. Após a entrega dos questionários, dos 316 professores que constituem a população, apenas 135 professores responderam.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1. Apresentação, análise dos dados e interpretação dos resultados

3.1.1. Resultados obtidos a partir dos questionários aplicados aos professores

Análise da consistência interna dos dados

Tabela 1. Resumo de processamento de caso

		N	%
Casos	Validade	135	100.0
	Excluídos	0	.0
	Total	135	100.0

Fonte: SPSS.

Foram aplicados 135 questionários, sendo todos validados.

Tabela 2. Estatística de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Número de variáveis
.746	27

Fonte: SPSS

O questionário aplicado aos professores tem uma confiabilidade de 74,6%, com um total de 27 variáveis de análise, estando assim dentro do intervalo de admissibilidade do Alfa de *Cronbach,* com uma consistência interna aceitável, o que indica que o instrumento e a escala de medição aplicada são adequados para a recolha de dados.

Análise de normalidade dos dados referentes ao questionário aplicado aos professores e a inferência de opiniões.

Tabela 3. Análise de normalidade dos dados

	N	Normal Parameters[a,b]			Test Statistic	Asymp. Sig. (2-tailed)	Opinião
		Média	Mediana	Moda			
1a) A inovação representa condições para melhorar a instituição	135	4.16	4.00	4	.323	.000[c]	Concordo

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

1b) A inovação cria fatores competitivos nas instituições	135	4.05	4.00	4	.368	.000[c]	Concordo
1c) A inovação cria fatores relacionados com o aumento da eficiência institucional	135	4.09	4.00	4	.348	.000[c]	Concordo
1d) A inovação cria fatores relacionados ao aumento da eficácia institucional	135	4.04	4.00	4	.383	.000[c]	Concordo
1e) A inovação representa um papel central do desenvolvimento económico institucional	135	3.76	4.00	4	.302	.000[c]	Concordo
1f) A inovação proporciona espírito criativo	135	4.34	4.00	4	.263	.000[c]	Concordo
1g) A inovação proporciona ações primordiais no desenvolvimento tecnológico institucional	135	3.95	4.00	4	.360	.000[c]	Concordo
1h) A inovação proporciona concorrência institucional	135	3.96	4.00	4	.389	.000[c]	Concordo
1i) A inovação é um processo que gere novas ideias que têm um impacto, valores positivos e significativos nas instituições	135	4.28	4.00	4	.278	.000[c]	Concordo

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

1j) A inovação é um processo que gere novos métodos, que têm um impacto, valores positivos e significativos nas instituições	135	4.21	4.00	4	.304	.000[c]	Concordo
1k) A inovação é um processo que gere novas soluções que têm um impacto, valores positivos e significativos nas instituições	135	4.18	4.00	4	.291	.000[c]	Concordo
1l) A inovação cria risco funcional	135	3.03	3.00	4	.219	.000[c]	Não concordo nem discordo
1m) A inovação deve ser um processo planeado	135	4.26	4.00	4	.280	.000[c]	Concordo
2a) Os resultados das avaliações dos desempenhos dos professores nas instituições são verdadeiros	135	2.50	2.00	2	.264	.000[c]	Discordo
2b) Existe alguns professores desmotivados pelos seus resultados da avaliação de desempenho	135	3.90	4.00	4	.366	.000[c]	Concordo
2c) Existe dificuldade de interpretar os indicadores na ficha de avaliação de desempenho	135	3.08	3.00	4	.218	.000[c]	Não concordo nem discordo
2d) Existe dificuldade de interpretar a cotação na ficha de avaliação de desempenho	135	2.84	3.00	2	.233	.000[c]	Não concordo nem discordo

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

2e) A instituição tem realizado seminários ou palestras sobre avaliação de desempenho	135	2.54	2.00	2	.320	.000[c]	Discordo
2f) Os resultados finais das avaliações de desempenho são produtivos	135	2.87	3.00	2	.230	.000[c]	Não concordo nem discordo
2g) Já teve algum benefício a pois a avaliação de desempenho	135	3.23	4.00	4	.277	.000[c]	Concordo
3a) A inovação no processo da avaliação de desempenho proporciona qualidade no processo de ensino e aprendizagem	135	3.93	4.00	4	.409	.000[c]	Concordo
3b) A inovação no processo da avaliação de desempenho proporciona desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem	135	3.93	4.00	4	.379	.000[c]	Concordo
3c) A inovação no processo da avaliação de desempenho proporciona responsabilidade ao profissional	135	4.06	4.00	4	.409	.000[c]	Concordo
3d) A inovação no processo da avaliação de desempenho proporciona aperfeiçoamento profissional	135	4.03	4.00	4	.358	.000[c]	Concordo

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

3e) A inovação no processo da avaliação de desempenho proporciona inovação pedagógica	135	4.00	4.00	4	.359	.000[c]	Concordo
3f) A inovação no processo da avaliação de desempenho proporciona boas relações humanas	135	3.78	4.00	4	.345	.000[c]	Concordo
4) No seu ponto de vista, quais dos aspetos seguintes acredita que poderiam ser melhorados no processo da avaliação de desempenho	135	2.84	3.00	3	.206	.000[c]	Os critérios aplicados no processo da avaliação de desempenho

Fonte: SPSS.

Efetuado o teste, verificou-se que todas as variáveis não possuem uma distribuição normal, para cada variável devido ao facto de apresentarem níveis de significâncias inferiores a 0,05 no teste de normalidade de *Kolmogorov – Smirnov*. Isto significa que as médias não são estatisticamente representativas de cada variável em observação. Devido à ausência de normalidade, optou-se por utilizar medidas de tendências centrais robustas, como mediana para representar adequadamente os dados. Para cada indicador, são válidas as opiniões apresentadas.

Da análise dos dados efetuada, foram retiradas as seguintes ilações:

Os resultados revelam que os inquiridos concordam que a inovação representa uma condição fundamental para a melhoria institucional, contribuindo para a criação de fatores competitivos, para o aumento da eficiência e da eficácia organizacional e para o desenvolvimento económico da instituição. Os participantes reconhecem ainda que a inovação estimula o espírito criativo, promove ações essenciais ao desenvolvimento tecnológico e fortalece a competitividade institucional.

Verificou-se igualmente concordância quanto ao fato de a inovação constituir um processo gerador de novas ideias, métodos e soluções capazes de produzir impactos positivos e significativos nas organizações, devendo, por isso, ser devidamente planeada. Os

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

respondentes reconhecem também a existência de professores desmotivados em função dos resultados da avaliação de desempenho, embora admitam que este processo pode proporcionar benefícios profissionais. Além disso, consideram que a inovação aplicada ao processo de avaliação de desempenho contribui para a melhoria da qualidade, para o desenvolvimento profissional, para o aumento da responsabilidade, para o aperfeiçoamento das competências dos professores, para a inovação pedagógica e para o fortalecimento das relações humanas no processo de ensino e aprendizagem.

Estes resultados corroboram os pressupostos teóricos de Havas e Molnár (2022), segundo os quais a inovação é um processo que deve ser planeado de forma a permitir o seu controlo e gestão eficaz, desempenhando um papel central no desenvolvimento económico e institucional. Da mesma forma, os resultados confirmam a perspetiva de Silva (2020), que define a inovação como um processo de geração de novas ideias, métodos, produtos, serviços ou soluções capazes de produzir impactos positivos e significativos.

Por outro lado, os participantes demonstraram uma posição neutra relativamente ao risco funcional associado à inovação, à dificuldade de interpretação dos indicadores e da cotação constante na ficha de avaliação de desempenho, bem como quanto à produtividade dos resultados finais das avaliações de desempenho. Esta neutralidade evidencia a necessidade de um maior esclarecimento e aperfeiçoamento dos mecanismos de avaliação. Tal constatação reforça a importância da avaliação de desempenho, que, segundo Chiavenato (2020), visa melhorar a comunicação organizacional, promover um ambiente de trabalho mais favorável e tornar mais racionais os processos de tomada de decisão. De igual modo, Quiala (2022) defende que um processo de avaliação bem conduzido contribui para o aumento da motivação e para o desenvolvimento dos trabalhadores, ao tornar claras as expetativas e proporcionar feedback contínuo.

Adicionalmente, os inquiridos discordam que os resultados das avaliações de desempenho dos professores reflitam integralmente a realidade do seu desempenho profissional. Demonstram igualmente discordância quanto à realização frequente de seminários ou palestras sobre avaliação de desempenho nas instituições e quanto à produtividade dos resultados finais obtidos através desse processo.

Por fim, quando questionados sobre os aspetos que poderiam ser melhorados no processo de avaliação de desempenho, os participantes apontaram a necessidade de tornar os critérios de avaliação mais claros e transparentes, bem como de garantir maior igualdade na atribuição dos coeficientes de reparação e classificação, de modo a assegurar maior justiça e credibilidade ao processo avaliativo.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Análise de Adequabilidade da Amostra

Foi feita a análise de adequabilidade para se verificar se há uma correlação entre as variáveis inovação e avaliação de desempenho.

Tabela 4. Teste de KMO e Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.759
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1371.986
	Df	351
	Sig.	.000

Fonte: SPSS.

Observa-se na tabela acima que, o coeficiente de Teste de Adequabilidade da Amostra, foi de 75,9%, considerada aceitável, demostrando que há uma correlação média entre as variáveis, bem como, evidência a adequabilidade da amostra para a realização da análise das componentes principais. Ao analisar o teste de esfericidade de Bartlett, observa-se um nível de significância igual a 0, evidenciando que existe correlação entre algumas variáveis, podendo estas serem agrupadas em componentes.

3.2. Proposta da inovação no modelo da ficha da avaliação de desempenho dos professores no município de Cabinda

A maneira como os resultados das avaliações de desempenho dos professores são calculados ou colocada na ficha de avaliação não tem sido de melhor forma. Para tal propõe-se uma inovação no modelo da ficha da avaliação de desempenho dos professores no município de Cabinda, algumas fórmulas claras para calcular a pontuação de alguns indicadores da avaliação de desempenho e igualdade nos coeficientes de reparação, justificando a necessidade de melhorar a vida das instituições de ensino e o próprio processo da avaliação de desempenho dos professores.

Para Christensen (2012), a inovação torna-se imprescindível para a saúde de qualquer instituição. Já para Silva (2020), a inovação é considerada como processo que visa revitalizar qualquer atividade e explorar novas ideias aceites pela maioria, permitindo assim a sua aplicação prática.

3.3. Desenho do modelo da ficha de avaliação de desempenho dos professores

A fim de tornar operacional o objetivo desta pesquisa foi feita uma proposta de inovação no modelo da ficha de avaliação de desempenho dos professores, com um algoritmo e decisões operativas para executar o processo da avaliação de desempenho, que visa proporcionar aos

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

gestores das instituições de ensino e ao governo, técnicas e ferramentas para sistematizar a gestão dos processos de retenção da avaliação de desempenho dos professores, que considera elementos, como:

- Avaliar os conhecimentos teóricos e práticos relacionados com a preparação da ação didática do professor;
- Averiguar o trabalho do professor resultante no progresso aceitável e mensurável do aluno em termos de crescimento;
- Avaliar a capacidade de prevenir, julgar e assumir as consequências dos atos e o dever patriótico do professor;
- Avaliar o interesse demonstrado em melhorar os conhecimentos profissionais, em corrigir defeitos e pontos fracos e a facilidade de procurar soluções para os problemas independentemente da intervenção do superior hierárquico e sem perda de generalidade, ajusta as novas tarefas com a realidade;
- Avaliar a facilidade de estabelecer e manter as boas relações com as pessoas com quem e para quem trabalha;
- Criar bom ambiente de trabalho e facilidade de integração e cooperação em trabalho de grupo.

Com base ao Decreto Presidencial nº 28/22 de 27 de Janeiro, o modelo da ficha de avaliação de desempenho consiste em cinco (5) indicadores:

- Qualidade do processo de ensino e aprendizagem;
- Progresso do aluno ou desenvolvimento do aluno;
- Responsabilidade;
- Aperfeiçoamento profissional;
- Inovação pedagógica e relações humanas.

No entanto, o conteúdo do modelo da ficha de avaliação de desempenho proposto é explicado, tendo em conta as descrições em que cada uma delas obedece.

3.3.1. Qualidade do processo de ensino-aprendizagem

A qualidade do processo de ensino e aprendizagem avalia os conhecimentos teóricos e práticos relacionados com a preparação da ação didática. Segundo Quissungo (2023), qualidade do processo de ensino-aprendizagem é o conjunto de práticas educativas, condições institucionais e resultados de aprendizagem que garantem a eficácia do ensino e a progressão das competências dos avaliados. Para Raúl (2024), a qualidade do processo de ensino-aprendizagem é a capacidade do ensino de promover comunicação eficaz do saber,

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

assegurando que métodos, estratégias e avaliação favoreçam a construção do conhecimento. Contrariando os dois autores a qualidade é resultado de uma gestão escolar orientada para educação transformadora e inovadora.

Fórmula para calcular a pontuação da qualidade do processo de ensino-aprendizagem na ficha de avaliação de desempenho do professor

$$\boldsymbol{P = \frac{NTAD}{NTAP} \times 100}$$

A proposta da fórmula serve para calcular a pontuação da qualidade do processo de ensino e aprendizagem, onde a pontuação é igual ao quociente do número total das aulas dadas (NTAD) por número total das aulas previstas (NTAP) vezes 100.

3.3.2. Progresso do aluno ou desenvolvimento do aluno

O progresso do aluno ou desenvolvimento do aluno é avaliado pelo trabalho do professor resultante do progresso aceitável e mensurável do aluno em termos de crescimento. Segundo Mutaca (2025), o desenvolvimento do aluno é o resultado de fatores pedagógicos, socioeconómicos e contextuais e o progresso do aluno é avaliado não só por notas, mas também por indicadores de inclusão, assiduidade e participação. Para Sachitota (2020), entende o desenvolvimento do aluno como um processo multifacetado em que o progresso escolar está intrinsecamente ligado ao apoio familiar e à interação família-escola.

Fórmula para calcular a pontuação do progresso do aluno ou desenvolvimento do aluno na ficha de avaliação de desempenho do professor:

$$\boldsymbol{P = \frac{NTPA}{NTAA} \times 100}$$

A fórmula acima serve para calcular a pontuação do Progresso do aluno ou desenvolvimento do aluno. Onde a pontuação é igual ao quociente do número total do rendimento positivo dos alunos (NTPA) por número total dos alunos avaliados (NTAA) vezes 100.

3.3.3. Responsabilidade

A responsabilidade avalia a capacidade de prevenir, julgar e assumir as consequências dos atos e o dever patriótico. Segundo Brás (2023), a responsabilidade docente é entendida como o conjunto de deveres profissionais do professor, garantir aprendizagens, exercer supervisão pedagógica sobre o processo de ensino-aprendizagem, e responder por resultados educacionais e pela formação contínua.

Fórmula para calcular a pontuação da responsabilidade na ficha da avaliação de desempenho do professor:

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

$$P = \frac{NTFC}{NTAP} \times 100$$

Esta fórmula serve para calcular a pontuação da responsabilidade, em que a pontuação é igual ao quociente do número total de faltas cometidas (NTFC) por número total de atividades previstas (NTAP) vezes 100.

3.3.4. Aperfeiçoamento profissional e inovação pedagógica

O aperfeiçoamento profissional e a inovação pedagógica avaliam o interesse demonstrado em melhorar os conhecimentos profissionais, em corrigir defeitos e pontos fracos e a facilidade de procurar soluções para os problemas independentemente da intervenção do superior hierárquico e sem perda de generalidade, ajusta as novas tarefas com a realidade. Segundo Kuebo (2023), o aperfeiçoamento profissional refere-se a um conjunto articulado de ações formativas, políticas e práticas institucionais que visam melhorar competências didáticas e curriculares dos docentes. Já para Bengo (2021), o aperfeiçoamento profissional é entendido como aprendizagem contínua do professor centrada na prática.

Fórmula para calcular a pontuação do aperfeiçoamento profissional e inovação pedagógica na ficha de avaliação de desempenho do professor:

$$P = \frac{NPSP}{NTSP} \times 100$$

A quarta fórmula serve para calcular a pontuação do aperfeiçoamento profissional e inovação pedagógica. Onde a pontuação é igual ao quociente do número de participações em seminários de formações pedagógicas (NPSP) por número total de participações em seminários de formações pedagógicas previstas (NTSP) vezes 100.

Fórmula para calcular a classificação final:

$$CF = \sum_{i,j=1}^{m,n} (X_1 \times Y_1)$$

ou

$$CF = (X_1 \times Y_1) + (X_2 \times Y_2) + (X_3 \times Y_3) + \cdots + (X_m \times Y_n)$$

Para a classificação final é igual ao somatório do produto coeficiente de reparação atribuído a cada indicador por valor determinado por cada indicador.

A classificação a atribuir no processo de avaliação de desempenho é a seguinte:

- Mau, de 0 a 9;
- Suficiente, de 10 a 13;
- Bom, de 14 a 17;
- Muito bom, de 18 a 20.

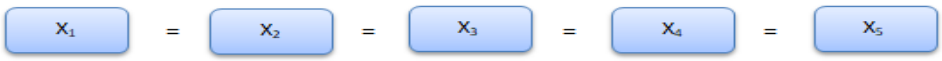
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

3.3.5. Igualdade dos coeficientes de reparação na ficha de avaliação de desempenho

Segundo López & Barbosa (2022), o coeficiente de reparação é o peso atribuído a cada indicador da ficha de avaliação; serve para ponderar a nota atribuída a esse indicador quando se calcula a pontuação final do professor, ou seja, o valor de cada indicador é obtido multiplicando-se a graduação atribuída pelo respectivo coeficiente de reparação. Já para Quissungo (2023), o coeficiente de reparação não é apenas uma técnica, também orienta prioridades e, por isso, influencia comportamentos profissionais e as áreas onde se espera maior desempenho.

O modelo proposto nesta pesquisa, para além de constar fórmulas, também foi necessário olhar nos coeficientes de reparação na ficha de avaliação, porque a ficha aplicada na avaliação do desempenho dos professores, no segundo indicador sobre o progresso ou desenvolvimento do aluno o coeficiente de reparação é de 0,3, no terceiro indicador sobre a responsabilidade o coeficiente de reparação é de 0,1 e enquanto aos demais indicadores o coeficiente de reparação é 0,2, apresentando um grande desequilíbrio nos indicador ou seja dando mais valores aos resultados finais do aproveitamento dos alunos. Entretanto, a figura abaixo evidencia a proposta apresentada.

Figura 1. Igualdade dos coeficientes de reparação



Fonte: Elaboração própria baseada no Decreto presidencial n.º 28/22 de 27 de Janeiro

Propõe-se a igualdade dos coeficientes de reparação em todos os indicadores, sendo as graduações qualitativas ou numéricas dadas aos professores são multiplicados esses coeficientes de reparação para produzir a pontuação ponderada de cada indicador. Segundo Chiavenato (2020), a avaliação de desempenho deve basear-se em critérios objetivos, transparentes e equitativos, de modo a assegurar a justiça na apreciação do desempenho dos colaboradores.

Para López (2022), quando alguns indicadores têm coeficientes de reparação muito elevados, os professores tendem a concentrar esforços apenas nesse indicador; negligenciando dimensões com coeficiente de reparação muito pequeno.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo propor uma inovação no modelo da ficha de avaliação de desempenho dos professores do II Ciclo do Ensino Geral no Município de Cabinda. Para o efeito, foram abordados conceitos relacionados com a avaliação de desempenho e a inovação, com base numa revisão bibliográfica de livros e artigos científicos publicados nos últimos anos.

Relativamente ao estudo de campo realizado, verificou-se que os indicadores propostos para diagnosticar a inovação no modelo da ficha de avaliação de desempenho dos professores foram aceites pelos participantes, demonstrando a pertinência da proposta apresentada. Estes resultados corroboram a perspetiva de Silva (2020), segundo a qual a inovação consiste na implementação de novas ideias, métodos ou processos capazes de gerar melhorias significativas nas organizações. Do mesmo modo, Havas e Molnár (2022) defendem que a inovação deve ser planeada e orientada para a resolução de problemas institucionais, promovendo maior eficiência e qualidade nos processos organizacionais.

Os resultados da pesquisa evidenciaram ainda que os professores discordam que os resultados das avaliações de desempenho reflitam de forma fiel e produtiva o seu desempenho profissional. Tal constatação encontra respaldo em Bergamini e Beraldo (2018), que afirmam que a credibilidade da avaliação de desempenho depende da clareza dos critérios utilizados, da objetividade dos instrumentos de avaliação e da perceção de justiça por parte dos avaliados. Da mesma forma, Chiavenato (2020) sustenta que a avaliação de desempenho deve ser transparente, imparcial e baseada em critérios claramente definidos, de modo a gerar confiança nos resultados e contribuir para o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Quando questionados sobre os aspetos que poderiam ser melhorados no processo de avaliação de desempenho, os participantes destacaram a necessidade de fórmulas mais claras para o cálculo das pontuações e maior igualdade nos coeficientes de reparação dos indicadores avaliativos. Este resultado está em consonância com as ideias de Chiavenato (2020), que defende a utilização de critérios objetivos e equitativos na avaliação de desempenho, e de Quiala (2022), para quem a transparência dos procedimentos avaliativos favorece a aceitação dos resultados, fortalece a motivação e promove o aperfeiçoamento contínuo dos profissionais.

Deste modo, conclui-se que a proposta de inovação no modelo da ficha de avaliação de desempenho dos professores do Município de Cabinda, através da definição de fórmulas mais claras para o cálculo da pontuação dos indicadores e da adoção de coeficientes de reparação mais equilibrados, constitui uma medida relevante para melhorar a qualidade do processo avaliativo. Ademais, essa proposta poderá contribuir para o fortalecimento da justiça, da transparência e da credibilidade da avaliação de desempenho dos professores, promovendo

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

melhorias na gestão das instituições de ensino e no desenvolvimento profissional dos professores.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BESSANT, John; TIDD, José. **Inovação e empreendedorismo**. S/L: Bookman, 3. ed., 2015.

BIAZZO, Stefano; FILIPPINI, Roberto. **Product innovation management: intelligence, discovery**, **development,** 2021;

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar o trabalho e conduzir o desempenho**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**, 5ª edição, São Paulo, 2020.

CHIVELA, David Leonardo. **Insucesso escolar no ensino primário em Angola: Causa e implicações para política educativa**, 2022.

DANIEL, N. M. **Necessidades de políticas que fomentam conhecimentos inovadoras em instituições de ensino superior de Angola para o desenvolvimento sustentável**, 2022.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor – práticas e princípios**. Editora Pioneira, São Paulo, 2024.

GONÇALVES, Ana Paula de Oliveira; CONSTANTINO, Paulo Roberto Prado. **Gestão e avaliação do desempenho docente no período de estágio probatório: um estudo sobre os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**. Dialogia, São Paulo, n. 48, p. 1-24, 2024. DOI: https://doi.org/10.5585/48.2024.24499

GONÇALVES, Valdo Mateus. **Propriedade Intelectual: Noção Importante e Mecanismos de Protecção da Criatividade e Inovação no Direito Angolano**. JA Editora, Luanda, 2023.

HAVAS, Attila; MOLNÁR, György. **Inovação Social. Modelos e Definições reconsideradas**. CERS-IE Working papers, 2022.

JARDILINO, José Rubens Lima; SAMPAIO, Ana Maria Mendes; OLIVERI, Andressa Maris Rezende. **Avaliação de desempenho docente: culpar, punir ou desenvolver profissionalmente? Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 111, p. 318-337, 2021. DOI: https://doi.org/10.1590/S0104-40362021002902701

LÓPEZ, C. A. **Avaliação do desempenho do docente: uma estratégia para a formação docente em Angola**, 2022.

PIRES, Fabíula Tatiane; GOMES, Suzana dos Santos. **A avaliação de desempenho docente na Educação Superior como possibilidade de resistência à implantação da cultura performativa. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 124, 2024. DOI: https://doi.org/10.1590/S0104-40362024003204394

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

PIRES, Fabíula Tatiane; GOMES, Suzana dos Santos. **Avaliação de desempenho docente na Educação Superior: uma análise da produção acadêmica dos últimos dez anos**. *Educação*, Santa Maria, v. 49, n. 1, p. 1-33, 2024. DOI: https://doi.org/10.5902/1984644471799

QUIALA, Manuel. **Avaliação de desempenho e motivação dos trabalhadores nas organizações públicas**. Luanda: Escolar Editora, 2022.

REPÚBLICA DE ANGOLA. **Decreto Presidencial n.º 28/22, de 27 de Janeiro.** Aprova o regime jurídico da avaliação de desempenho dos Agentes de Educação.

REPÚBLICA DE ANGOLA. **Decreto-Lei n.º 15/2007, de 19 de Janeiro**. Estatuto da Carreira dos Educadores e Professores do Ensino Básico. Decreto-Lei n.º 44530/62, de 21 de agosto - Criação dos Estudos Gerais da UAN.

REPÚBLICA DE ANGOLA. **Decreto-Lei n.º 7/2008 de 23 de Abril**. Avaliação de desempenho dos docentes do ensino primário, secundário, técnicos pedagógicos e especialistas em Administração da Educação.

SAMPAIO, Ana Maria Mendes; JARDILINO, José Rubens Lima. **A avaliação do desempenho docente: um estado do conhecimento.** Caderno Pedagógico, v. 22, n. 9, 2025. DOI: https://doi.org/10.54033/cadpedv22n9-028

SARKAR, Soumodip. **Empreendedorismo e Inovação.** 2ª edição, Escolar Editora, 2010.

SILVA, José Carlos. **Inovação e gestão organizacional: conceitos e práticas contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2020.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.