



Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

A Avaliação de Desempenho Docente no Ensino Particular e
Cooperativo, em Portugal e no Brasil
- Estudo de caso -.

Pedro Miguel Marques da Costa

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração Escolar

Orientadora:
Doutora Generosa Gonçalves do Nascimento, Professora Auxiliar, Departamento de Recursos
Humanos e Comportamento Organizacional, ISCTE – IUL – Instituto Universitário de Lisboa

Junho, 2018

Agradecimentos

Ao terminar mais uma etapa na minha formação acadêmica e pessoal, quero desta forma deixar o meu agradecimento a todos os que, de alguma forma, me acompanharam, “caminharam” comigo e me ajudaram a chegar até aqui, a concluir esta etapa.

À minha orientadora, Professora Doutora Generosa do Nascimento, pela disponibilidade e apoio sempre demonstrados, pela motivação e entusiasmo constante, pela atenção, rigor, exigência e riqueza dos seus contributos, em todas as fases deste trabalho. Além de excelente profissional, é sem dúvida uma excelente pessoa, que guardo e guardarei para sempre com muita estima e carinho, terá sempre um lugar especial no meu coração.

Aos meus colegas de mestrado, meus companheiros nesta viagem, em especial à minha amiga Ana Rita Carvalho, que aqui conheci, mas que se revelou uma grande amiga, sempre me apoiou e acompanhou em todos os momentos. Pelas tuas palavras amigas, pela tua preocupação comigo, pelos momentos que passamos juntos nesta caminhada, pela força constante, deixo aqui o meu agradecimento, és uma amiga especial, por quem tenho muita estima.

À Irmã Márcia, Diretora Pedagógica do Instituto Nossa Senhora da Piedade, no Brasil, pela forma carinhosa com que sempre me recebe e acolhe, de braços abertos, na escola. Há pessoas que surgem na nossa vida e nos marcam para sempre, a Irmã Márcia é uma dessas pessoas. Grato pela disponibilidade em colaborar neste trabalho, grato à escola e a todos os professores que colaboraram comigo. Grato por todo o carinho e por me fazer sentir em casa!

À Dr.^a Ilídia, Diretora Pedagógica do Externato Séneca, pela confiança que sempre depositou em mim, por acreditar em mim e valorizar o meu trabalho. Pelo acolhimento, de braços abertos, na escola, pela oportunidade que me deu de fazer aquilo que mais gosto, ensinar! Agradeço pela disponibilidade em colaborar neste trabalho, grato à escola e aos meus colegas de trabalho.

Ao Professor Doutor Marcelo Rocha, pelo apoio incondicional e acompanhamento do meu trabalho, no Brasil. Grato pela disponibilidade, pela colaboração, por estar sempre disposto a ouvir os meus desabafos e por me dar força para continuar. Foi, sem dúvida, um pilar bastante importante nesta etapa, a quem sou e ficarei eternamente grato!

E claro, como não podia deixar de ser, aos meus pais! Tudo o que sou, a eles o devo! Por estarem sempre presentes, por me apoiarem sempre, pelo vosso amor incondicional, pela confiança que sempre depositaram em mim, por toda a força e apoio que me dão. Agradeço a Deus pelos pais maravilhosos que tenho, que sempre lutaram e fizeram o melhor por mim, sempre acreditaram em mim! Grato de coração!

Resumo

A Avaliação de Desempenho Docente é um importante instrumento, para as escolas e para os professores, pois promove o desenvolvimento profissional, a responsabilização, a motivação do corpo docente e conduz à reflexão, à melhoria do desempenho dos professores e da qualidade do ensino. A Avaliação de Desempenho Docente é o objeto de estudo central deste trabalho, através de uma análise comparativa entre duas instituições de ensino particular, com culturas diferentes, uma localizada em Portugal e outra no Brasil.

Para o efeito procedeu-se à comparação dos modelos de Avaliação de Desempenho Docente, das duas instituições, e, foram realizadas entrevistas aos professores, para perceber qual a importância e o impacto desta avaliação no seu desempenho, verificar a concordância dos docentes quanto à intervenção dos pais e dos alunos neste processo, sobre os novos desafios colocados atualmente aos professores, com o uso das novas tecnologias e novas metodologias, e a saúde dos professores.

Os professores da escola brasileira consideram que a Avaliação de Desempenho Docente tem impacto na sua prática docente, enquanto que a maioria dos professores da escola portuguesa considera que esta não tem qualquer impacto. Ambas as escolas incentivam ao uso da tecnologia e providenciam formação nesta área, por considerarem que a tecnologia facilita o desempenho do professor. Os professores, em geral, consideram que as condições de trabalho interferem com a saúde e o seu desempenho e que, os professores com melhor desempenho são os mais motivados.

Palavras-chave:

Avaliação de Desempenho Docente; Ensino Particular e Cooperativo; Novas Tecnologias e Novas Metodologias de Ensino; Saúde dos Professores.

Abstract

The Assessment Criteria of Teaching Performance is an important instrument for schools and teachers, as it promotes professional development, accountability, motivation of the faculty and leads to reflection, improvement of teachers' performance and quality of teaching. The Assessment Criteria of Teaching Performance is the central study object of this work, through a comparative analysis between two private teaching institutions, with different cultures, one located in Portugal and another in Brazil.

For this purpose, the models of Assessment Criteria of Teaching Performance of the two institutions were compared and interviews were carried out with the teachers to understand the importance and impact of this evaluation in their performance, to verify the agreement of the teachers regarding the intervention parents and students in this process, on the new challenges placed to teachers, with the use of new technologies and new methodologies, and the health of teachers.

The teachers of the Brazilian school consider that the Assessment Criteria of Teaching Performance has an impact on their teaching practice, while most of the teachers of the Portuguese school consider that it has no impact. Both schools encourage the use of technology and provide training in this area, as they believe that technology facilitates teacher performance. Teachers, in general, consider that working conditions interfere with health and performance, and that teachers with better performance are more motivated.

Key-words:

Teacher Performance Evaluation; Private and Cooperative Education; New Technologies and New Teaching Methodologies; Health of Teachers.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – QUADRO TEÓRICO	3
1.1. O Sistema de Educação, em Portugal e no Brasil	3
1.2. A Gestão de Recursos Humanos na Educação.....	5
1.3. A Gestão e Avaliação de Desempenho Docente no Ensino Particular e Cooperativo.	8
1.4. O <i>Benchmarking</i> de Sistemas de Gestão e Avaliação de Desempenho	13
1.5. Os Novos Desafios na Profissão Docente e na Avaliação de Desempenho Docente	15
CAPÍTULO II – MÉTODO	19
2.1. Metodologia	19
2.2. Caracterização das Instituições	19
2.3. Amostra	20
2.4. Técnicas de Recolha de Dados	20
2.5. Técnicas de Tratamento de Dados	21
CAPÍTULO 3 – RESULTADOS	23
3.1. Breve Descrição do Modelo de Avaliação de Desempenho	23
3.2. Caracterização da Amostra	24
3.3. Análise e Discussão dos Resultados	25
3.3.1. Escola Portuguesa – Externato Séneca	25
3.3.2. Escola Brasileira – Instituto Nossa Senhora da Piedade	33
3.3.3. Análise Comparativa	40
CONCLUSÃO	47
BIBLIOGRAFIA	51
FONTES	55
ANEXOS	57

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 3.1 – Perfil dos Professores	24
Tabela 3.2 – Análise Comparativa (Síntese)	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 – Ciclo de gestão de desempenho	14
--	----

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

AD – Avaliação de Desempenho

ADD – Avaliação de Desempenho Docente

BYOD – *Bring your own device*

EEl – Espaços Educativos Inovadores

ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio

EPC – Ensino Particular e Cooperativo

EUN – *European Schoolnet*

INSP – Instituto Nossa Senhora da Piedade

INTRODUÇÃO

A Avaliação de Desempenho Docente é considerada um importante instrumento no sistema educativo visando como objetivos principais o desenvolvimento profissional, a responsabilização e a motivação do corpo docente. O desenvolvimento profissional faculta, à escola, informação que lhe permite promover atividades que conduzam ao desenvolvimento profissional do seu corpo docente. A responsabilização permite reconhecer as boas práticas e as situações em que o desempenho docente se encontra aquém das suas potencialidades, permitindo à escola identificar necessidades de formação e desenvolver processos que levam à melhoria do desempenho dos professores. A motivação constitui um fator para os professores atestarem o reconhecimento do seu desempenho.

A escolha deste tema surge, tanto por questões pessoais como por questões profissionais. As questões profissionais relacionam-se com o meu cargo de embaixador, pela *European Schoolnet*, em representação da Comissão Europeia, que levou à implementação e coordenação de um projeto da Comissão Europeia denominado Sala de Aula do Futuro – Espaços Educativos Inovadores, que tem por base uma nova dinâmica e estruturação da sala de aula e uma nova metodologia de ensino, com recurso às novas tecnologias. Além da coordenação e acompanhamento, atuo na formação de professores, no âmbito das novas metodologias de ensino e uso das tecnologias na sala de aula, de onde surge a minha colaboração com o Brasil. As questões pessoais prendem-se com o meu gosto, empenho e envolvimento no ensino, pelo trabalho colaborativo que tenho vindo a desenvolver com os professores, dos diferentes países, em prol da melhoria dos resultados dos alunos e no desempenho dos professores, com o recurso às novas tecnologias e novas metodologias de ensino.

A Avaliação de Desempenho Docente sempre foi um tema polémico junto da classe dos professores. Várias questões e controvérsias se levantam sobre esta temática, vários modelos foram propostos, mas que modelo de ADD se deve implementar? Qual a sua importância? O que se deve avaliar? Que parâmetros? Quem deve intervir neste processo? Estas são algumas das questões que se levantam e que são abordadas neste estudo.

A pesquisa consiste num estudo de caso, onde se pretende analisar e comparar o modelo de Avaliação de Desempenho existente, em duas instituições, de Ensino Particular, com culturas diferentes. Para além de contemplar a Avaliação de Desempenho, no seu todo e de forma específica, pretende também avaliar o envolvimento dos professores e os resultados obtidos, com o uso de novas tecnologias e novas metodologias de ensino, na sala de aula. Desta forma, coloca-se a seguinte questão orientadora: Que paralelos podem ser traçados entre o

processo de Avaliação de Desempenho Docente de uma escola Portuguesa e de uma escola Brasileira?

Assim, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar os modelos de Avaliação de Desempenho Docente das duas instituições em estudo e tem como objetivos específicos:

- Propor melhorias ao modelo de Avaliação de Desempenho Docente;
- Avaliar o impacto do recurso a Espaços Educativos Inovadores, para a melhoria do desempenho e das práticas, em sala de aula;
- Analisar o impacto do uso de tecnologias no Desempenho Docente;
- Avaliar o impacto do stress/saúde e qualidade de vida, no Desempenho Docente.

Este trabalho segue uma metodologia qualitativa baseada em análise documental, nomeadamente, análise da legislação que regulamenta a Avaliação de Desempenho Docente no Ensino Particular e Cooperativo, em Portugal e no Brasil, dos modelos de Avaliação de Desempenho Docente e dos relatórios de Avaliação de Desempenho; realização de entrevistas semi-diretivas à Direção Pedagógica e aos Professores, de ambas as escolas. Quanto à técnica de tratamento de dados, foi utilizada a Análise de Conteúdo (Bardin, 2011).

No capítulo 1 é feita uma breve revisão da literatura, onde se analisa o Sistema de Educação, em Portugal e no Brasil, a Gestão de Recursos Humanos na Educação, a Gestão e Avaliação de Desempenho Docente no Ensino Particular e Cooperativo, o *Benchmarking* de Sistemas de Gestão e Avaliação de Desempenho e os Novos Desafios na Profissão Docente e na Avaliação de Desempenho Docente.

No capítulo 2 é definida a metodologia adotada neste estudo, é feita a caracterização das instituições em estudo, identificada a amostra e são descritas as técnicas de recolha e tratamento de dados.

No capítulo 3 é feita uma breve descrição do modelo de Avaliação de Desempenho Docente, em vigor em cada uma das instituições, e é feita a análise e discussão dos resultados.

Por último, apresentam-se as principais conclusões deste trabalho e algumas perspetivas a ter em conta, no futuro, no processo de Avaliação de Desempenho Docente.

CAPÍTULO 1 – QUADRO TEÓRICO

1.1 – O Sistema de Educação, em Portugal e no Brasil

“O sistema educativo é o conjunto de meios pelo qual se concretiza o direito à educação, desenvolvendo-se segundo um conjunto organizado de estruturas e de ações diversificadas, por iniciativa e sob responsabilidade de diferentes instituições e entidades (públicas, particulares e cooperativas)” (Costa, Nobre e Serrano, 1998: 19). Segundo estes autores, o sistema educativo deve expressar o direito constitucional à educação e o dever do Estado para a promoção da democratização da educação, de forma a garantir o direito à igualdade de oportunidades no acesso e sucesso escolares e as condições para que a educação resulte num contributo para o desenvolvimento da personalidade, para o progresso social e para a participação democrática na vida coletiva. A Lei de Bases do Sistema Educativo, aprovada pela Assembleia da República em 1986 (Lei n.º 46/86, de 14 de outubro, posteriormente alterada, nalguns dos seus articulados, pela Lei nº 115/97, de 19 de setembro), estabeleceu o quadro geral em que se organiza e estrutura o atual sistema educativo.

Em Portugal, desde a entrada no ensino pré-escolar até à formação superior, são vários os ciclos de estudos pelos quais os alunos necessitam passar e são várias as modalidades de ensino e formação possíveis no seu percurso escolar. O Sistema de Ensino Português está organizado em cinco ciclos de estudos. Para esta pesquisa, centramo-nos apenas nos três primeiros ciclos de estudos, desde o ensino pré-escolar até ao ensino secundário. O primeiro ciclo de estudos, o ensino Pré-Escolar, destina-se a crianças com idades compreendidas entre os três anos e a entrada na escolaridade obrigatória, sendo ministrado em jardins de infância públicos ou privados. O segundo ciclo de estudos, o Ensino Básico, tem a duração de nove anos (do primeiro ao nono ano de escolaridade) e organiza-se em três ciclos sequenciais. O primeiro ciclo funciona em regime de monodocência (e com recurso a professores especializados em determinadas áreas) e visa o desenvolvimento de competências básicas em Língua Portuguesa, Matemática, Estudo do Meio e Expressões. No segundo ciclo, o ensino está organizado por disciplinas e áreas de estudo pluridisciplinares. No terceiro ciclo, o ensino está organizado por disciplinas. Os principais objetivos deste ciclo são o desenvolvimento de saberes e competências necessários à entrada na vida ativa ou ao prosseguimento de estudos. O terceiro ciclo de estudos, o Ensino Secundário, está orientado quer para o prosseguimento de estudos quer para o mundo do trabalho. O currículo dos cursos de nível secundário tem um referencial de três anos letivos (décimo ao décimo segundo ano de escolaridade) e compreende os seguintes cursos: Cursos Científico-Humanísticos, essencialmente destinados aos alunos que pretendem o prosseguimento de estudos de nível universitário; Cursos Profissionais, essencialmente destinados aos alunos que pretendem a

entrada no mundo do trabalho, permitindo também o prosseguimento de estudos superiores, organizados por módulos em diferentes áreas de formação; Cursos do Ensino Artístico Especializado – essencialmente destinados aos alunos que visam assegurar formação artística especializada nas áreas de artes visuais, audiovisuais, dança e música, permitindo a entrada no mundo do trabalho ou o prosseguimento de estudos superiores; Cursos de Aprendizagem – permitem obter uma certificação escolar e profissional, privilegiando a inserção no mercado de trabalho, potenciada por uma forte componente de formação realizada em contexto de empresa, o prosseguimento de estudos de nível superior e os Cursos de Educação e Formação, que permitem recuperar os défices de qualificação, escolar e profissional, através da aquisição de competências escolares, técnicas, sociais e relacionais e, por esta via, facilitar o ingresso num mercado de trabalho cada vez mais exigente e competitivo. Para além destes cursos, existem ainda os Cursos com Planos Próprios, que são, na sua maioria, ofertas de dupla certificação com uma componente científica e tecnológica sólidas. Outras alternativas ou modalidades para o ensino básico e secundário podem ser referidas, como por exemplo, o ensino à distância, o ensino itinerante, o ensino doméstico, o ensino individual e o ensino recorrente. Algumas destas modalidades podem conjugar-se, como por exemplo, o ensino secundário recorrente à distância, em funcionamento em algumas escolas públicas e privadas. Estas alternativas oferecem, aos estudantes, a possibilidade de, em circunstâncias específicas, por não conseguirem a frequência do percurso normal de estudos, continuarem o seu processo de ensino e aprendizagem.

No Brasil, a atual estrutura de funcionamento da educação decorre da aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei n.º 9.394/96), que, por sua vez, se vincula às diretrizes gerais da Constituição Federal de 1988, bem como às respectivas Emendas Constitucionais em vigor. A educação escolar é constituída por educação básica, formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio; e educação superior (artigo 21, da LDB 9.394/96).

De acordo com o artigo 22 (LDB 9.394/96), a educação básica “tem por finalidade desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores”. A educação básica pode ser oferecida no ensino regular e nas modalidades de educação de jovens e adultos, educação especial e educação profissional, sendo que esta última pode ser, também, uma modalidade da educação superior. A primeira etapa da educação básica, a educação infantil, de acordo com o artigo 29 (LDB 9.394/96), “tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até aos seis anos de idade, em seus aspetos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade”. A educação infantil é oferecida em

creches, para crianças de zero a três anos de idade, e pré-escolas, para crianças de quatro a seis anos. O ensino fundamental, que tem como principal objetivo a formação básica do cidadão, tem a duração de nove anos e é obrigatório e gratuito na escola pública a partir dos sete anos de idade, com matrícula facultativa aos seis anos de idade. A última etapa da educação básica é o ensino médio, que objetiva a consolidação e aprofundamento dos objetivos adquiridos no ensino fundamental. Tem a duração mínima de três anos, com ingresso a partir dos quinze anos de idade. Embora atualmente neste nível de ensino a matrícula não seja obrigatória, a Constituição Federal de 1988 determina a progressiva extensão da obrigatoriedade e gratuidade da sua oferta.

O ensino médio, no Brasil, equivalente ao ensino secundário, em Portugal, apresenta uma estrutura curricular completamente diferente da nossa. Enquanto os nossos alunos optam por área de estudos, frequentando apenas as disciplinas curriculares dessa área, os alunos brasileiros, na última etapa da educação básica (ensino médio) têm, no seu currículo, todas as disciplinas, o que lhes permite uma formação mais abrangente e não condiciona as opções no acesso ao ensino superior. Em ambos os países, no final do ensino médio e secundário, os alunos realizam exames finais, elaborados pelas equipas ministeriais, os exames nacionais, em Portugal, e o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), no Brasil. Os resultados obtidos, pelos alunos, nestes exames interferem na prática docente, tendo também impacto na avaliação de desempenho, pois estão intrinsecamente ligados não só com o currículo escolar, mas também com as metodologias usadas, em sala de aula, e com o desempenho do professor e dos seus alunos.

1.2 – A Gestão de Recursos Humanos na Educação

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) pode ser entendida como um sistema de práticas dirigidas à gestão do recurso pessoa, e inclui atividades como recrutamento e seleção, descrição e análise de funções, formação e desenvolvimento, gestão de carreiras, gestão e avaliação de desempenho, e compensação (Pfeffer, 1998). Consiste na gestão das pessoas e do seu local de trabalho, com vista a alcançar vantagem competitiva, envolvendo os colaboradores e a estrutura de gestão (Sanders, Moorkamp *et al.*, 2010). As organizações de sucesso gerem de maneira eficaz os seus recursos, e a utilização de uma boa estratégia de Gestão de Recursos Humanos reflete-se no desempenho organizacional, ou seja, na produtividade (Schuler e Jackson, 1997).

Em qualquer organização, independentemente das dimensões, da organização social, do setor de atividade, da localização geográfica, há a necessidade de gerir pessoas, enquanto agentes de trabalho. Relativamente ao processo de recrutamento e seleção, Ferreira (2015) refere que estes processos se constituem como uma das práticas de gestão de pessoas mais

conhecidas, uma vez que desempenham um papel muito visível e, por isso, são importantes nos processos e resultados finais das instituições. Segundo Torrington, Hall, Taylor e Atkinson (2011, *apud* Ferreira 2015: 143), recrutamento e seleção não são sinónimos, o recrutamento é entendido “como um processo de atração e procura de potenciais candidatos para ocupar um ou vários postos de trabalho disponíveis”, enquanto o processo de seleção “pressupõe um conjunto de procedimentos que remetem para a escolha e decisão por parte da entidade empregadora sobre qual ou quais os candidatos que melhor se adequam às vagas disponíveis”. O processo de recrutamento e seleção é desencadeado no sentido de se colmatarem as necessidades originadas pela substituição/criação de um novo cargo ou substituição de um antigo colaborador, aquisição de novas competências ou reforço das competências existentes, introdução/criação de um novo produto/serviço, ou alteração de produto/serviço existente, introdução de nova tecnologia, reorganização do trabalho, reforço estratégico da instituição (Sousa *et al.*, 2006).

No ensino particular e cooperativo, em Portugal, o processo de recrutamento e seleção, de pessoal docente e não docente, é da responsabilidade da escola e é realizado pela Direção Pedagógica e/ou Departamento de Recursos Humanos. Aquando da necessidade de recrutamento é consultada a bolsa de currículos existente e, na eventualidade de se considerar que nenhum dos candidatos possui o perfil adequado para a vaga, é colocado um anúncio nos meios de comunicação destinados para esse efeito. Após a receção das candidaturas ao anúncio, é feita uma primeira análise e seleção, com base na avaliação curricular dos candidatos, de acordo com o perfil e funções a desempenhar na vaga existente. Na próxima etapa do processo, são convocados alguns candidatos para entrevista e, do resultado dessa entrevista é selecionado o candidato. No Brasil, o processo de recrutamento e seleção dos professores, nas escolas de ensino particular, é também da responsabilidade da Direção Pedagógica e/ou Departamento de Recursos Humanos. Aquando da necessidade de recrutamento é aberto concurso na página da instituição e noutras plataformas digitais e, por vezes, publicitado em jornais estaduais. A primeira fase do processo consiste na receção e análise curricular, em seguida os candidatos são convocados para a realização de uma prova escrita e, os que obtêm classificação na prova escrita igual ou superior à nota de corte definida, são convocados para a prova de aula. Após este processo, pode ser realizada entrevista aos candidatos melhor classificados e é divulgada a lista de seriação, ordenando os candidatos de acordo com as classificações obtidas nas diferentes fases do processo. De acordo com este resultado é selecionado o candidato.

Quanto às carreiras e remunerações, Marconi (2004) refere que uma estrutura de progressão adequada para a carreira é fundamental, dado que as suas características definem a forma e

os incentivos ao desenvolvimento profissional dos colaboradores. A progressão do colaborador deve estar associada às competências desenvolvidas, atribuições e ao seu desempenho, isto é, à sua formação, ao desenvolvimento de habilidades e competências necessárias à realização de determinadas tarefas, à sua experiência e ao processo de avaliação e, conseqüentemente, à possibilidade de assumir novas responsabilidades. Para que o mecanismo de progressão seja viável, é fundamental uma construção adequada das atribuições de cada cargo, as quais devem ser suficientemente amplas para possibilitar a evolução ao longo da carreira, através da definição de diferentes níveis de responsabilidade e complexidade para o exercício das atividades à medida que o colaborador vai sendo promovido. A descrição de cargos é feita através da descrição de uma função ao detalhe, das atribuições ou tarefas do cargo, a periodicidade da execução, os métodos empregados para a execução dessas tarefas, os objetivos do cargo. A análise de funções apresenta uma vasta gama de aplicações possíveis: recrutamento e seleção, apreciação do pessoal, formação do pessoal, elaboração dos planos de carreira, definição das grelhas de remunerações, organização da instituição, e melhoramento das condições de trabalho (Peretti, 1997; Sousa *et al.*, 2006). Numa política integrada de recursos humanos, a estrutura remuneratória está inteiramente ligada à estrutura e evolução dos colaboradores nas carreiras, assim como à Avaliação de Desempenho.

Em Portugal, no Ensino Particular e Cooperativo, as remunerações e progressões na carreira são feitas de acordo com as tabelas salariais constantes no Boletim do Trabalho e do Emprego, n.º 31, de 22 de agosto de 2017, tendo em conta o Contrato Coletivo de Trabalho e, em alguns casos, adaptadas à realidade de cada instituição. No Brasil, as remunerações e progressões, no ensino particular, são feitas de acordo com a Lei 11.738/2008, que regula o piso salarial nacional dos profissionais do magistério público da educação básica. As instituições podem definir as remunerações, tendo em conta o valor mínimo salarial legislado.

Relativamente à formação e desenvolvimento, segundo Santos e João (2004), é necessário desenvolver o capital humano, o que significa desenvolver as competências individuais. Para isso não basta um acréscimo de formação, é necessária uma mudança de atitude no sentido do desenvolvimento de recursos humanos com maior responsabilização, orientados não apenas para o cumprimento de objetivos e índices de *performance*, mas igualmente com uma crescente autonomia e liberdade de ação, condições consideradas indispensáveis para o desenvolvimento da criatividade. Em termos gerais, a formação tem por finalidade o desenvolvimento do conhecimento, capacidades e habilidades profissionais dos colaboradores para que possam exercer a sua atividade profissional com maior eficiência, eficácia e satisfação, contribuindo para a prossecução dos objetivos da instituição. A formação

desempenha um papel fulcral na atração, desenvolvimento e retenção dos colaboradores qualificados nas organizações, fomentando ainda a coesão e o sentimento de pertença à organização. De acordo com Meignant (2003), a formação deve ser encarada como um investimento na estratégia da instituição, gerando resultados a médio ou longo prazo.

Tanto em Portugal, como no Brasil, no Ensino Particular e Cooperativo, a formação contínua está prevista na lei, em Portugal pelo Decreto-Lei n.º 22/2014 e no Brasil pela Lei de Diretrizes e Bases 9.394/96, e pode ser providenciada e incentivada pela escola, caso contrário, o professor, a título individual, pode procurar e frequentar ações e cursos que contribuam para a sua formação.

O sistema de recompensas corresponde ao maior custo de operações de muitas organizações e é a principal razão pela qual a maioria das pessoas procura emprego. Os colaboradores oferecem o seu trabalho e lealdade em troca de compensações financeiras e não financeiras. A compensação financeira pode ser direta, consiste no pagamento recebido pelo colaborador na forma de remuneração, salário, comissão ou gratificação, ou indireta, engloba todas as recompensas financeiras não incluídas na compensação financeira direta (férias, seguros, serviços ou planos de assistência, como creches, auxílios a idosos, entre outros) (Ivancevich, 2008). Segundo Duarte (2015: 317), as compensações financeiras indiretas podem ser designadas de benefícios que “são formas de remuneração que são atribuídos de modo regular, mas não têm pagamento monetário”. As recompensas não financeiras, que incluem elogios, o ambiente propício à melhoria da autoestima e ao reconhecimento, são as mais usadas pela maioria das instituições, nomeadamente pelas instituições de Ensino Particular e Cooperativo, quer em Portugal, quer no Brasil.

A avaliação e gestão de desempenho, parâmetro fundamental na Gestão de Recursos Humanos, serão abordadas no tópico seguinte com mais pormenor.

1.3 – A Gestão e Avaliação de Desempenho Docente no Ensino Particular e Cooperativo

“Existe um consenso de que o desenvolvimento de um país depende da qualidade da sua educação. Assim, a Avaliação de Desempenho docente surgiu porque o Ministério da Tutela acredita que esta pode contribuir para a qualidade da educação, bem como para a valorização e o desenvolvimento pessoal e profissional dos professores” (Alves *et al.*, 2018: 61).

Hoje está cada vez mais consolidada a ideia de que a Educação é um serviço e como tal deve ser prestado com “qualidade”, por isso, as instituições procuram avaliar para aperfeiçoar os seus serviços educacionais. Assim, é importante que se possa diagnosticar, através de inúmeras ferramentas, o desempenho dos recursos humanos da escola, em determinado período de tempo, daí a importância da Avaliação de Desempenho. Com a avaliação, a

instituição poderá recolher dados e informações sobre os seus funcionários e direcionar as suas ações e políticas, no sentido de melhorar o desempenho da organização, por intermédio de programas direcionados de melhoria individual e grupal (Neto e Gomes, 2003).

Segundo Caetano (2008a), o desempenho pode ser contemplado segundo duas abordagens distintas, a dos meios, comportamentos, que engloba o conjunto de comportamentos que os colaboradores têm de manifestar no exercício da sua função e a dos fins, resultados, que dá ênfase aos resultados que os colaboradores deverão atingir num determinado período de tempo. O desempenho é expresso pela forma como o colaborador executa o seu trabalho e/ou os resultados que daí advêm.

Nos últimos tempos tem-se verificado uma evolução do conceito de Avaliação de Desempenho para gestão de desempenho. A AD é entendida como uma etapa do processo que visa a aferição do desempenho. Para alguns autores (Schraeder, Becton e Portis, 2007; DeNisi e Pritchard, 2006) é uma prática formal e institucional de determinação do grau pelo qual o colaborador está a ser eficaz, com uma periodicidade geralmente anual, ou semestral, e que tem dimensões e/ou critérios de aferição claramente conhecidos. A gestão de desempenho (Cheng, Dainty e Moore, 2007) consiste na valorização dos colaboradores enquanto indivíduos, constituindo-se como o bem mais valioso da organização. Nesse sentido, Fischer (2009), afirma que a gestão precisa passar pelo desenvolvimento mútuo, no qual a organização se desenvolve e provoca desenvolvimento nas pessoas que a compõem, em ciclos sucessivos.

Nevo (1990) constatou a multiplicidade de definições de avaliação, sistematizando-a segundo os objetivos: avaliação como processo de determinação da consecução de determinados objetivos; segundo definições descritivas e não judicativas; avaliação como recolher e examinar informação, e um terceiro grupo cuja característica é a avaliação do mérito ou do valor e a natureza judicativa da mesma. Este autor considera ainda a possibilidade de uma combinação da natureza descritiva com a judicativa nas definições de avaliação. Este mesmo autor, Nevo (1995:113), incorporou na sua definição a descrição e o julgamento, definindo a avaliação dos professores como “o processo de descrever e julgar o mérito e o valor dos professores, tendo por base o seu conhecimento, competências, comportamento e os resultados do seu ensino.” Assim, a Avaliação do Desempenho Docente é a apreciação sistemática de um professor segundo um trabalho feito, aptidões e outras qualidades necessárias à boa execução do seu trabalho.

Cada vez mais é exigido às escolas uma grande capacidade de reação e adaptação às mudanças que se verificam diariamente no seu meio envolvente. O seu sucesso ou insucesso passa, em grande medida, pela forma como elas gerem os seus recursos internos e reagem

a essas mudanças. Perante isto, a Gestão de Recursos Humanos assume fundamental importância, porque o maior fator de diferenciação de uma organização não está nas infraestruturas e tecnologia existentes, mas sim no capital humano que ela dispõe. No caso das escolas, a AD é a monitorização levada a cabo para determinar a capacidade que o docente demonstra em articular os recursos disponíveis com as necessidades reais da escola, da sua capacidade em adquirir formação pertinente e de a mobilizar em prol da escola e dos seus alunos, de gerir os programas e de se atualizar em termos técnicos e científicos. Segundo Lobo (2006: 241), “a avaliação do desempenho dos professores é essencial para que não sejam todos iguais. Nas empresas não são todos iguais! É preciso valorizar os melhores (...) é importante que cada um saiba quais são os seus objetivos, caso contrário ninguém se responsabiliza por nada”. Cada professor, na sua atividade quotidiana integra competências que desenvolveu ao longo do seu percurso docente. As suas práticas, em contexto de sala de aula, são o reflexo desse caminho, embora exista o perfil mais ou menos idealizado do professor. Apesar de um *background* de informação e formação comum a toda a classe docente, é a individualidade do professor que constitui a diferença e a sua singularidade.

A ADD tem ocupado, nos últimos tempos, um lugar de destaque na agenda educativa. Nóvoa (2007) refere que se verifica um regresso dos professores ao debate educativo, pois as últimas décadas do século passado e início do atual foram marcadas pela racionalização, pedagogia por objetivos, previsão, planificação (anos 70), reformas centradas nos currículos (anos 80), estudos de escolas, autonomia, administração e gestão (anos 90) e na primeira metade da década anterior, o problema das aprendizagens. Tradicionalmente, a avaliação dos docentes ocorria no momento do ingresso na carreira docente, onde o candidato deveria ter o perfil necessário às funções a desempenhar. Atualmente, a AD está centrada no desempenho profissional do docente, identificam-se os pontos fortes e as dificuldades na prática docente, pretendendo contribuir para o desenvolvimento profissional dos docentes.

Segundo Ruivo e Trigueiros (2009: 41), “O cerne do problema de um sistema de avaliação parece centrar-se em três dimensões: avaliar para quê? Quem avalia? Consequência da avaliação.” Estas questões fazem todo o sentido, pois o professor tem que compreender porque é avaliado, tem que reconhecer no avaliador competências para o ato e, por fim, tem que verificar que a avaliação foi justa e que dessa avaliação há consequências. Para Afonso (2009), a avaliação é o espelho da dinâmica de escola, permitindo que os seus mais diretos intervenientes compreendam a realidade, a corrijam, a mudem e a olhem com toda a clareza e rigor.

Presentemente, os professores encontram no modelo de avaliação adotado pelo sistema educativo, uma oportunidade para criar momento de reflexão conjunta, entre avaliados e avaliadores, num contexto de apoio e interajuda, discutindo, por exemplo, os processos de supervisão indutores de crescimento profissional e o impacto que os mesmos têm no aperfeiçoamento do desempenho dos professores. Assim, a AD é um instrumento indispensável à implementação de uma cultura de excelência em qualquer organização. Uma efetiva e rigorosa avaliação dos serviços, dos que os dirigem e dos que neles trabalham é a solução necessária e indispensável à concretização de uma nova cultura de gestão pública, assente na eficácia individual e responsabilidade coletiva. Segundo Nascimento e Pereira (2015: 300), “a gestão e avaliação de desempenho, no contexto atual económico, financeiro e social, é um dos processos-chave na gestão estratégica das organizações (...) é um processo de gestão estratégica de pessoas pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia de cada um dos seus colaboradores e integra e alinha as práticas de gestão de pessoas com o projeto organizacional”.

Os estudos comparativos acerca de políticas nacionais que promovam o sucesso escolar devem levar os responsáveis da educação a avaliar mais (alunos, professores e diretores) e a definir políticas em função de dados objetivos (Raymond e Negassi, 2015). Para estes autores, a AD deve igualmente ser um processo contínuo de apreciação acerca dos conhecimentos, do trabalho, da forma de relacionamento e do saber-estar dos professores.

A implementação de um sistema de avaliação docente no sentido de monitorizar a qualidade de ensino nas salas de aula pressupõe enfrentar alguns desafios e, simultaneamente, proporciona algumas oportunidades para todos os atores que participam no processo (Rodrigues, 2012).

A avaliação dos professores pode ser um poderoso processo ao serviço da melhoria da qualidade pedagógica e da qualidade de ensino dos professores, gerando ambientes propícios à inovação, ao desenvolvimento profissional e, conseqüentemente, ao incremento das aprendizagens dos alunos. Os sistemas de avaliação dos professores devem abranger três componentes (Danielson, 2001): uma definição clara de uma boa prática pedagógica (o quê); métodos justos e confiáveis de uma boa prática pedagógica (como); e avaliadores com experiência capazes de fazer uma avaliação objetiva e coerente. A avaliação docente deve ter por base um processo de desenvolvimento pessoal e profissional com potencial para ter impacto positivo nas aprendizagens dos alunos (Ventura, 2012). Assim, segundo este mesmo autor, importa avaliar os professores através de um modelo que nos faculte informação credível sobre a forma como desempenham as suas funções. Para que tal aconteça, é

indispensável que promova a aprendizagem profissional de todos os envolvidos, através de um ambiente colegial e colaborativo.

A Avaliação de Desempenho Docente no Ensino Particular e Cooperativo e no Ensino Público reveste-se de uma importância vital para a tomada de decisões de âmbito estratégico. O foco desta pesquisa é a Avaliação de Desempenho Docente no EPC. Em Portugal, a AD e as suas principais especificidades são regulamentadas pelo Contrato Coletivo de Trabalho do Ensino Particular e Cooperativo, publicado a 22 de agosto de 2017, no Boletim de Trabalho e Emprego nº 31. Assim, no Anexo I deste documento e nos diversos artigos que o compõem, podemos perceber todos os procedimentos e intervenientes do processo de avaliação docente.

A AD deve ter em conta a Lei de Bases do Sistema Educativo, bem como o Projeto Educativo do Estabelecimento de Ensino. Deve ser realizada anualmente ou no fim de cada nível salarial. Esta deve ser objeto de avaliação em três domínios de competências: competências para lecionar, competências profissionais e de conduta e competências sociais e de relacionamento. Os docentes com funções de chefia ou coordenação devem ser avaliados por competências de gestão (Artigo 4.º). O responsável pela Avaliação de Desempenho Docente é a Direção Pedagógica, porém poderá existir uma comissão de avaliação composta por três elementos: Diretor Pedagógico e dois docentes com funções de coordenação. Esta comissão é sempre avaliada pelo Diretor Pedagógico (Artigo 6.º). Neste documento legal, é possível conhecer os níveis de avaliação existentes, sendo que a cada ordem de competências é atribuída uma classificação de 1 a 5: 1 e 2 – nível de desempenho insuficiente; 3 – nível de desempenho suficiente e 4 e 5 – nível de desempenho bom. Assim, é calculada a média das classificações obtidas (sem ponderação) e o valor da média é arredondado à unidade (Artigo 5.º). Esta avaliação tem efeitos na progressão de carreira quando o avaliado obtém a classificação de bom. Em início de carreira, o tempo de serviço cujo desempenho seja avaliado no mínimo como suficiente, releva para progressão (Artigo 8.º).

No Brasil, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB 9.394/96) é a legislação que regulamenta o sistema educacional (público ou privado, da educação básica ao ensino superior). De acordo com o Artigo 67, os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público, progressão funcional baseada na titulação ou habilitação, e na Avaliação do Desempenho (n.º IV). A AD está prevista pela lei, mas o modelo de Avaliação de Desempenho Docente é definido por cada instituição, de acordo com a sua realidade.

1.4 – O *Benchmarking* de Sistemas de Gestão e Avaliação de Desempenho

Segundo Den Hartog, Boselie e Paauwe (2004), a gestão de desempenho consiste num processo organizacional através do qual se definem, para os indivíduos, os padrões comportamentais, os resultados e os valores relativos à estratégia e objetivos da organização, em termos de *benchmarking* e/ou termos longitudinais. Este sistema possibilita o alinhamento entre o desenvolvimento das competências dos colaboradores e os objetivos de negócio da organização, atuando como ferramenta de mudança comportamental e facilitador da melhoria da *performance* organizacional. Assim, a AD deve ser um sistema formal e sistemático que permita apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização. Qualquer sistema de AD pode ser concetualizado como integrando um conjunto de três componentes dinamicamente ligados, os objetivos, os instrumentos e os procedimentos.

Apesar de a Avaliação de Desempenho ser definida como uma forma de aperfeiçoamento profissional é utilizada como justificativa de medidas que poderão incluir objetivos relacionados com justificação de salários, eliminação de maus funcionários, relação do comportamento do colaborador com os resultados obtidos, entre outros. Segundo Patz (1975), estes objetivos poderão criar barreiras ao nível da obtenção de informação e sua atualização, desconfiança em relação à utilização dessa informação e condução da entrevista de avaliação como tarefa de rotina.

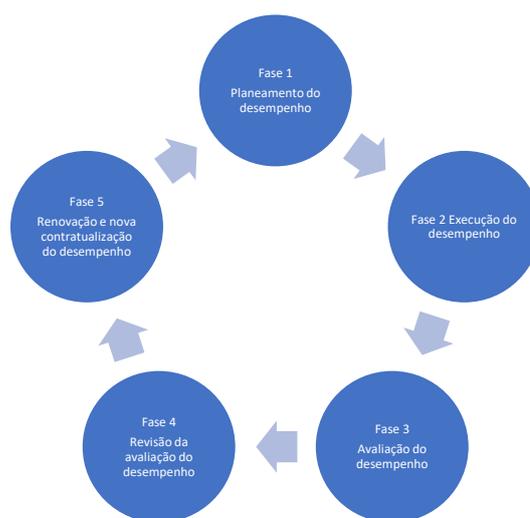
A frequente utilização dos programas de Avaliação de Desempenho poderá criar nos responsáveis pela sua aplicação uma tendência para o descuido, o que poderá levar a resultados dúbios e discutíveis. Segundo Chiavenato (2001), existem dois tipos de barreiras que prejudicam a AD: barreiras metodológicas, que se encontram ligadas a formulários e forma de funcionamento dos métodos de avaliação, e que poderão criar dificuldades em obter informação de desempenho e de analisar esse desempenho; barreiras de conduta profissional, que dizem respeito aos receios, preocupações e preconceitos de avaliador em relação ao avaliado e que levam a obstáculos políticos, quando o avaliado considera que o avaliador utiliza os métodos de avaliação para sua conveniência e a obstáculos interpessoais, quando existe uma posição de superioridade do avaliador em relação ao avaliado.

Para Chiavenato (2001), a Avaliação de Desempenho sofre distorções uma vez que as avaliações apresentam diferentes propósitos, pois contêm diferentes objetivos; poderá ter uma eficiência duvidosa se não for clara, forte e convincente; o julgamento do desempenho é problemático; existem poucas provas que a Avaliação de Desempenho cumpra o seu objetivo de alcançar eficácia.

No sentido de melhorar o processo de AD, alguns procedimentos devem ser adotados, como por exemplo, a autoavaliação. Segundo Nascimento e Pereira (2015: 263), “a autoavaliação (avaliação pelo próprio) é fundamental, atendendo a que fomenta a responsabilização, percepção e aceitação do processo de avaliação pelo mesmo”. A entrevista de Avaliação de Desempenho é também fundamental, pois permite que o avaliado receba o *feedback* sobre o resultado da avaliação. É o momento em que o avaliador e o avaliado discutem o desempenho realizado e perspetivam o trabalho a realizar. Assim, a entrevista deverá focar-se, geralmente, em dois objetivos: desempenho do período anterior e planeamento do período seguinte (Caetano, 2008). Pela sua importância, a entrevista deverá ter um período não inferior a trinta minutos e pressupõe uma preparação prévia por parte de avaliador e avaliado, tendo em conta as apreciações e propostas futuras de objetivos. Alguns autores, como Meyer *et al.* (1965), consideram que devem existir duas entrevistas, uma para questões administrativas (remunerações, prémios, etc.) e outra para aspetos relacionados com o desenvolvimento profissional.

O ciclo de gestão de desempenho deve estar alinhado com a estratégia, visão e missão da escola e ter na sua génese a definição de objetivos (organizacionais, departamentais, de equipas e individuais), assenta num conjunto de fases (planeamento, execução e monitorização, avaliação propriamente dita, revisão e novo planeamento) que interagem com os outros sistemas de gestão de pessoas (formação, gestão de compensações/remunerações, gestão de carreiras), bem como com os contextos organizacionais e estratégicos (Figura 1.1).

Figura 1.1. Ciclo de gestão do desempenho



Fonte: Adaptado de Nascimento e Pereira (2015)

O momento da avaliação deve ser vivenciado de forma significativa mostrando o quanto é importante para a qualidade do ensino e para visualizarmos a nossa prática considerando a leitura que é feita pelo máximo de pessoas envolvidas.

Alguns elementos cruciais para superar obstáculos que surgem na implementação de sistema de Avaliação de Desempenho Docente são identificados por Isoré (2010): participação na conceção do processo; conhecimento dos critérios de obtenção de uma boa avaliação; viabilidade e confiabilidade do sistema; objetividade dos resultados e inexistência de uma avaliação exclusiva do avaliador.

1.5 – Os Novos Desafios na Profissão Docente e na Avaliação de Desempenho Docente

As escolas enquanto organizações, desenvolvem a sua atividade e perseguem os seus objetivos numa constante gestão de mudança, o que faz delas ambientes turbulentos e altamente complexos, tal como refere Arranca (2014). Esta complexidade advém não só das tensões que se estabelecem entre o impulso criativo da mudança e o impulso emocional dos seus atores, que tendem para a estabilidade e conforto do “imobilismo”, mas também das constantes orientações administrativas externas que, sendo identificadas um pouco por todo o mundo, em Portugal, assumem ritmos preocupantes. Segundo Sebarroja (2001), a inovação educativa associa-se à renovação pedagógica e também à mudança e à melhoria. Porém, nem sempre a mudança implica melhoria, mas toda a melhoria implica mudança. Neste sentido, dado o avanço da tecnologia e os hábitos dos nossos alunos de hoje, surge a necessidade de inovar nas escolas, com novas metodologias que acompanhem os avanços tecnológicos e, ao mesmo tempo, motive e desperte, nos alunos, o interesse na aprendizagem, uma aprendizagem mais ativa e, na qual, os próprios alunos assumem uma parte da responsabilidade. Esta mudança é, também, necessária para colmatar o abandono escolar, promover o sucesso escolar e motivar os alunos para a aprendizagem.

A tecnologia é um fator que já implica um novo modo de fazer educação, uma vez que “proporciona um novo modo de se comunicar implicando a organização de uma sociedade em rede, conectada em diferentes espaços que desafiam o ensinar e aprender propostos pela escola tradicional” (Machado, Silva e Catapan, 2014: 67).

As salas de aula, do passado, poderiam ser comparadas a um “autocarro”, com um professor a seguir uma rota predefinida e todos os alunos atrás, sentados em filas, numa viagem que se desvia do previsto, mas que já não serve as necessidades dos jovens de hoje. Outra analogia que pode ser feita, relativamente às salas de aula do passado, é a sala de aula modelo de “avião”, cadeiras direitas, cintos apertados e telemóveis desligados! Várias são as escolas que, ainda hoje, seguem estas metodologias tradicionais, mas quando as

metodologias que são utilizadas não interessam, aos alunos, nem correspondem aos seus interesses e tempos de concentração, gera-se o problema da indisciplina, do desinteresse e do insucesso, problemas com os quais os professores têm de lidar.

Tal como referido por Santos *et al.* (2018: 8), “a integração das tecnologias da informação e comunicação na educação é inovadora e motivadora para a construção de um novo modelo na educação mais centrado na partilha e na construção conjunta do conhecimento.” No entanto, é necessário que em simultâneo se acompanhem essas experiências, pois elas possibilitam repensar os modelos existentes e fomentar a construção ou desconstrução da atuação atual de professores e alunos relativamente ao conhecimento.

Desta forma, e sem dúvida, a mudança é necessária. Está mais que provado que os alunos de hoje aprendem de forma diferente. É preciso mudar a formação dos professores e as práticas de ensino. A sala de aula, de hoje, designadas como Sala de Aula do Futuro, ou como um Espaço Educativo Inovador, é um espaço onde não há carteiras, mas mesas interativas, sensores, computadores, *tablets* e onde o que está em jogo é a criatividade e capacidade de investigação, produção e apresentação dos alunos. Um espaço onde os alunos estão mais atentos e envolvidos nas atividades, sendo a aprendizagem mais efetiva quando é um processo mais ativo que passivo. Este espaço permite que os alunos utilizem os seus *gadgets*, os telemóveis não são proibidos, aplica-se o princípio “*bring your own device*” (BYOD). As aulas tornam-se desafios cujo objetivo é sempre o mesmo: envolver e motivar os alunos para a aprendizagem.

As Salas de Aula do Futuro, Espaços Educativos Inovadores, surgem na sequência das diretrizes do Ministério da Educação para a sala de aula do século XXI. Tendo em conta que estamos na era da tecnologia e inovação é importante e necessária esta mudança nas escolas e nas salas de aula. Nestes Espaços Educativos Inovadores, a tecnologia e a metodologia associam-se para fazer a diferença no domínio do sucesso escolar. Pretende-se a inovação pedagógica, facilitada pela utilização das tecnologias, com uma ênfase especial no apoio ao desenvolvimento de competências do século XXI, para os alunos, como o pensamento crítico, raciocínio lógico, aprendizagem auto-dirigida, resolução de problemas, inovação, conhecimento dos meios, comunicação efetiva, colaboração constante, capacidades globais, responsabilidade social e capacidade de mudança. Estes Espaços Educativos Inovadores têm vindo a ser inaugurados em diversas escolas portuguesas e pretendem constituir-se como laboratórios de aprendizagem, espaços de inovação, para professores e alunos, propícios à utilização de novas metodologias, nomeadamente *Project-Based* e *Inquiry-Based Learning*. Estes novos espaços, inspirados no projeto *Future Classroom Lab*, desenvolvido pela *European Schoolnet* (EUN), em parceria com a Comissão Europeia, têm vindo a ser criados

um pouco por todo mundo e, em Portugal, têm vindo a ser adotados por um número crescente de escolas portuguesas.

Segundo Costa e Rocha (2018), um dos maiores desafios colocados aos professores está relacionado com a integração das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), na sala de aula. Para Aedo, Garcia e Fradaga (2001: 1), “a prática pedagógica tendente a gerar espaços para produzir conhecimento através de diversos métodos, o que quer dizer que é a prática pedagógica o elemento decisivo para fazer de novos modelos e do uso das novas tecnologias propostas inovadoras para a aprendizagem, inovações educativas além de tecnológicas”.

Esta mudança, na formação dos professores, é sem dúvida um desafio, com impactos na prática pedagógica, na aprendizagem e sucesso dos alunos e na Avaliação de Desempenho Docente. Aquando da formação de professores, no âmbito desta metodologia, verifica-se muita resistência à mudança, à saída da sua zona de conforto. Esta resistência tem impactos na saúde e bem-estar dos professores, assim como no seu desempenho. No sentido de colmatar esta resistência e apoiar os professores, torna-se necessário averiguar quais as dificuldades que sentem para a não utilização desta metodologia e o porquê da recusa à sua implementação.

Todas estas alterações metodológicas, na forma de ensinar, implicam transformações na organização do trabalho do professor. A exigência de níveis cada vez mais elevados de escolarização, dos professores, para se inserirem no mercado de trabalho é, geralmente, desproporcional à qualidade das condições de trabalho vivenciadas. Além disso, importa referir também, o alto padrão de exigência de competências e habilidades diversificadas entre os professores (Brum *et al.*, 2012). Estes fatores acabam por interferir com o estado de saúde dos docentes, manifestando-se pelo *stress*, nervosismo e outras doenças que, conseqüentemente afetam o seu desempenho.

O professor, como qualquer outro trabalhador, está exposto a uma série de fatores de risco que o podem levar ao adoecimento, absentismo e até ao afastamento definitivo do trabalho (Jardim *et al.*, 2007). De acordo com Rogerson e Dodd (2008), desta situação decorrem várias conseqüências negativas, pois o professor fica inapto a exercer a profissão para a qual se qualificou; a escola vê-se obrigada a substituir o professor, de forma temporária, curta ou prolongada, até ao seu regresso, readaptado para a sua função; há interferência no desempenho escolar dos alunos.

CAPÍTULO 2 – MÉTODO

2.1. Metodologia

Esta pesquisa segue uma metodologia qualitativa usando o estudo de caso como estratégia de investigação, através de análise documental e realização de entrevistas semi-diretivas. Segundo Rodríguez *et al.* (1999), a expressão investigação qualitativa tem sido usada como designação geral para todas as formas de investigação que se baseiam principalmente na utilização de dados qualitativos, incluindo a etnografia, a investigação naturalista, os estudos de caso, a etnometodologia, a metodologia de histórias de vida, as aproximações biográficas e a investigação narrativa. Para Meirinhos e Osório (2010), a investigação qualitativa sugere que o investigador esteja no trabalho de campo, faça observação, emita juízos de valor e que analise, sendo essencial que a capacidade interpretativa do investigador nunca perca o contacto com o desenvolvimento do acontecimento. Assim, a investigação qualitativa procura a lógica da construção do conhecimento.

O estudo de caso pode ser definido como “uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2005: 32). Para Latorre (2003), o estudo de caso rege-se dentro da lógica que guia as sucessivas etapas de recolha, análise e interpretação da informação dos métodos qualitativos, com a particularidade de que o propósito da investigação é o estudo intensivo de um ou poucos casos.

2.2. Caracterização das Instituições

O Externato Séneca, enquanto instituição que presta serviço público, cumpre os dispositivos legais emanados pelo Ministério da Educação que, a 6 de novembro de 1975, lhe concedeu o Alvará nº 2188. Situado em Alvalade, Lisboa, dedica-se ao ensino de adultos e jovens e tem em funcionamento o Ensino Secundário Recorrente por módulos capitalizáveis, o terceiro ciclo do Ensino Básico por Unidades Capitalizáveis, o Ensino Secundário Recorrente em regime de avaliação contínua e o Ensino Secundário à Distância. Anualmente, em todas as modalidades de ensino, o Externato Séneca recebe entre 400 e 500 alunos. Esta instituição visa ser uma escola de referência a nível local, nacional e internacional, pelo sucesso académico e profissional dos seus alunos, pela qualidade do seu ambiente interno e relações externas. O Externato Séneca orienta a sua ação de forma a dar resposta aos desafios futuros em que a formação integral do cidadão será o motor para o desenvolvimento sustentado de uma sociedade em constante transformação.

Desde a sua fundação, em 28 de agosto de 1892, em Caeté/Minas Gerais, a Congregação das Irmãs Auxiliares de Nossa Senhora da Piedade, busca manter viva a continuidade dos

trabalhos iniciados por Monsenhor Domingos Evangelista Pinheiro. Com o espírito de conservar acesa a chama do carisma é que as irmãs estão inseridas em várias frentes de trabalho no Brasil, em colégios, creches, asilos, trabalhos paroquiais nas diversas pastorais como: catequese, família, juventude e outros. Atendendo ao apelo do fundador, a associação civil, mantém colégios confessionais, filantrópicos e sem fins lucrativos, promovendo a educação de crianças e jovens. A semente plantada na cidade do interior foi transportada para outras cidades mineiras e posteriormente a outros estados do Brasil, chegando ao Rio de Janeiro, dia 3 de maio de 1955, onde brotou e cresceu no bairro do Flamengo e, posteriormente, chegou a outro bairro do estado, Jacarepaguá. A instituição tem, neste momento, cerca de 530 alunos e dedica-se à formação da criança, desde a educação infantil, até ao final do ensino médio, equivalente ao nosso ensino secundário.

2.3. Amostra

A amostra deste estudo é constituída por 30 indivíduos, aos quais foram realizadas entrevistas (2 Diretoras Pedagógicas, uma da escola portuguesa e outra da escola brasileira, intervenientes no estudo; 16 professores da escola portuguesa e 12 professores da escola brasileira). As entrevistas tiveram duração média de 30 minutos, foram gravadas e, posteriormente, transcritas para sua análise. Na escola portuguesa, foram entrevistados todos os docentes da instituição e, na escola brasileira, dada a sua grande dimensão, em termos de corpo docente, foram selecionados alguns professores, de cada disciplina.

2.4. Técnicas de Recolha de Dados

A recolha de dados é efetuada através de entrevistas individuais semi-diretivas e análise documental. Neste sentido, foram elaborados dois guiões para as entrevistas, um guião de entrevista para a função de Direção Pedagógica (Anexo A), e um guião de entrevista para os Professores (Anexo B), como instrumentos de recolha de dados, e o respetivo termo de consentimento prévio e informado (Anexo C). As entrevistas abordaram várias dimensões relacionadas com a Avaliação de Desempenho Docente, nomeadamente, a perceção dos docentes sobre a ADD, o modelo de ADD implementado na escola, a intervenção dos pais e alunos na ADD, o impacto da ADD na prática docente, a existência e implementação de políticas de meritocracia, o uso das novas tecnologias e de novas metodologias e o seu impacto no desempenho docente, a saúde, o desempenho e a motivação dos professores.

A realização de entrevistas individuais possibilitou alcançar uma variedade de impressões e perceções, que os diferentes professores possuem em relação às variáveis de estudo. Tal como refere Richardson (1999: 160), a entrevista individual “é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de

comunicação no qual determinada informação é transmitida”. A opção por uma entrevista semi-diretiva ou semiestruturada foi pelo facto de proporcionar ao entrevistador um melhor entendimento e captação da perspectiva dos entrevistados, uma vez que as entrevistas livres, ou seja, totalmente sem estrutura, “resultam num acúmulo de informações difíceis de analisar que, muitas vezes, não oferecem visão clara da perspectiva do entrevistado” (Roesch, 1999: 159).

A análise documental, segundo Cellard (2008), favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros. Apresenta-se como um método de escolha e de verificação de dados; visa o acesso às fontes pertinentes e, a esse título, faz parte integrante da heurística de investigação. Neste trabalho, para além da literatura, foi efetuada uma análise da legislação que regulamenta a Avaliação de Desempenho Docente no EPC, em Portugal e no Brasil; dos modelos de ADD existentes e dos relatórios de Avaliação de Desempenho.

2.5. Técnicas de Tratamento de Dados

O tratamento de dados é realizado com recurso à análise de conteúdo, uma técnica que permite analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo investigador. A análise de conteúdo alcançou popularidade a partir de Bardin (1977) e, atualmente, pode ser definida como um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdos, verbais ou não-verbais. Trata-se de uma técnica refinada, que exige do investigador, disciplina, dedicação, paciência e tempo, fazendo-se necessário também, um certo grau de intuição, imaginação e criatividade, sobretudo na definição das categorias de análise, não esquecendo o rigor e a ética, que são fatores essenciais (Freitas, Cunha, e Moscarola, 1997).

Bardin (2011), propõe etapas para esta técnica, que são organizadas em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na primeira fase, pré-análise, pretende-se a sistematização das ideias iniciais colocadas pelo quadro referencial teórico e o estabelecimento de indicadores para a interpretação das informações recolhidas. Esta fase compreende a leitura do material escolhido para análise, no caso da análise das entrevistas, a leitura das entrevistas transcritas. De uma forma geral, é efetuada a organização do material a ser investigado, sistematização que servirá para a orientação das operações sucessivas de análise. A segunda fase, exploração do material, consiste na construção das operações de codificação, considerando-se os recortes dos textos em unidades de registo, a definição de regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas. A codificação é definida por Bardin

(1977), como a transformação, por meio de recorte, agregação e enumeração, com base em regras precisas sobre as informações textuais, representativas das características do conteúdo. O texto das entrevistas é recortado em unidades de registo, como palavras, frases ou parágrafos, que são tematicamente agrupadas em categorias iniciais, intermediárias e finais, as quais possibilitam as inferências. A terceira fase, que compreende o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, consiste em captar os conteúdos manifestados e latentes contidos nas entrevistas. A análise comparativa é realizada pela justaposição das diversas categorias existentes em cada análise, ressaltando os aspetos considerados semelhantes e os que foram identificados como diferentes.

CAPÍTULO 3 – RESULTADOS

3.1. Breve Descrição do Modelo de Avaliação de Desempenho

No Externato Séneca, enquanto instituição do Ensino Particular e Cooperativo, a Avaliação de Desempenho é realizada de acordo com o Contrato Coletivo de Trabalho do Ensino Particular e Cooperativo, que regulamenta a Avaliação de Desempenho e as suas principais especificidades. Esta tem em conta a Lei de Bases do Sistema Educativo e o Projeto Educativo do estabelecimento de ensino. A AD é realizada anualmente e incide essencialmente em dois domínios de competências: competências para lecionar e competências sociais e de relacionamento (Anexo D). O domínio dos conhecimentos científicos e didáticos, das competências para lecionar, é respondido pelos alunos, de cada professor, através de um questionário interativo. Assim, os alunos também intervêm no processo de Avaliação de Desempenho. No final do ano letivo, o docente entrega a sua grelha de avaliação devidamente preenchida (Anexo D) que é posteriormente comparada, em entrevista, pela grelha preenchida pela comissão de avaliação. A comissão de avaliação é composta pela Diretora Pedagógica e por dois docentes com funções de coordenação.

No Instituto Nossa Senhora da Piedade a Avaliação de Desempenho Docente está prevista no Projeto Político Pedagógico e é regulada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação, que definiu como atribuições dos sistemas de ensino a valorização do magistério público e entre outros critérios, a “progressão funcional baseada na titulação ou habilitação, e na avaliação de desempenho” (Art. 67. IV lei 9.394/96).

A avaliação é um processo abrangente, que interliga a avaliação institucional e a do docente. Além disso, há também uma relação entre a avaliação e a qualificação profissional. Esta última, precisa de um carácter permanente para assegurar a qualidade do ensino na educação básica. A avaliação docente acontece no final do mês de novembro e início do mês de dezembro, quando a escola entrega ao docente um questionário que o interpela sobre a sua prática (Anexo E). Após a resposta escrita, o Coordenador Pedagógico e a Diretora, estabelecem um diálogo com o professor, sendo este o momento propício para comentários e aprofundamento da avaliação feita, considerando, especialmente os pontos sinalizados pelo próprio educador. Em seguida é feita a observação dos dirigentes baseadas nas ocorrências ao longo do ano, tais como: qualidade das aulas e avaliações, envolvimento em projetos, assiduidade e pontualidade na entrega de materiais, relacionamento, entre outros. Num terceiro momento, é abordado o retorno dado pelas famílias, através de um questionário de pesquisa de satisfação (Anexo F). A instituição procura vivenciar o momento de avaliação de forma bem significativa mostrando o quanto é importante para a qualidade do ensino

visualizarmos a nossa prática considerando a leitura que é feita pelo máximo de pessoas envolvidas.

3.2. Caracterização da Amostra

A entrevista foi realizada a 30 professores (Tabela 3.1), dos quais 17 são portugueses (9 do género feminino e 8 do género masculino), com idades compreendidas entre os 29 e os 71 anos, identificados no estudo de P1 a P17; e 13 são brasileiros (7 do género feminino e 6 do género masculino), com idades compreendidas entre os 25 e os 53 anos, identificados no estudo de P18 a P30. Relativamente às habilitações académicas dos docentes, para além da licenciatura, 8 são detentores de pós-graduação (2 professores portugueses e 6 professores brasileiros) e 4 possuem mestrado (3 professores portugueses e 1 professor brasileiro).

Todos os docentes entrevistados estão no ensino há mais de cinco anos e existem dois professores portugueses com mais de vinte e cinco anos de serviço.

Tabela 3.1 – Perfil dos Professores

		Externato Séneca	Instituto Nossa Senhora da Piedade	Total
Género	Feminino	9	7	16
	Masculino	8	6	14
Idade	25 – 35 anos	2	10	12
	36 – 45 anos	6	2	8
	46 – 55 anos	6	1	7
	56 – 65 anos	1	0	1
	+ de 66 anos	2	0	2
Habilitações Académicas	Licenciatura	12	6	18
	Pós-Graduação	2	6	8
	Mestrado	3	1	4
Tempo de Serviço	5 – 10 anos	3	6	9
	11 – 15 anos	3	4	7
	16 – 20 anos	5	2	7
	21 – 25 anos	4	1	5
	+ de 26 anos	2	0	2
Departamento	Línguas	4	3	7
	Matemática e Ciências Experimentais	4	6	10
	Ciências Sociais e Humanas	6	2	8
	Artes e Informática	2	1	3
	Direção Pedagógica	1	1	2

3.3. Análise e Discussão dos Resultados

As entrevistas foram analisadas com recurso à análise de conteúdo, realizada manualmente (Anexo G). Em seguida procede-se, primeiramente, à análise individual dos resultados obtidos, para cada uma das escolas, e posteriormente à análise comparativa e discussão dos resultados.

3.3.1. Escola Portuguesa – Externato Séneca

Quanto à opinião dos professores sobre a Avaliação de Desempenho Docente, a maioria dos professores, 35,3%, destaca que esta serve como reflexão para analisar a prática docente, “a própria reflexão que a pessoa faz ajuda a pessoa a melhorar, a desafiar-se a si mesma” (P6); outros professores referem que é útil para a atualização profissional, 11,8%, “vai ao encontro da necessidade do professor, poderá dar estratégias e ideias que ajudam no papel docente na sala de aula” (P11). Alguns docentes, 17,6%, consideram a ADD sem qualquer utilidade ou valor, “não tem grande valor, para mim não significa nada (...) é mais pró-forma e burocracia do que outra coisa” (P16).

Sobre o modelo de Avaliação de Desempenho implementado na escola, os docentes destacaram como principais objetivos da ADD a eficácia e opinião dos alunos (29,4%), “é importante saber qual a opinião dos alunos, o que os professores realmente fazem e se os métodos são eficazes” (P4) e as competências para lecionar (17,6%) “a parte da formação do professor é muito importante, como o professor domina e transmite os conhecimentos” (P14). De realçar que 23,5% dos docentes referiram não ter conhecimento dos objetivos da ADD implementada na escola. Quanto à forma como se processa a ADD na escola, a maioria dos docentes (47,1%) referiu que a avaliação é feita pela Direção da escola, pelos alunos (41,2%) e por autoavaliação (41,2%), “há uma parte que é nossa, um critério de autoavaliação, uma avaliação feita pelos alunos num questionário online e uma avaliação da Direção Pedagógica” (P7). Importa referir que 29,4% dos docentes não têm conhecimento ou opinião sobre a forma como se processa a ADD, “como é que se desenrola? Vamos ver, também tenho essa dúvida” (P10). Relativamente à relevância da ADD, 29,4% dos professores considera que esta serve para reflexão e melhoria, “a reflexão e a melhoria, para poder fazer uma intervenção que aposte num serviço com mais qualidade” (P5), “a avaliação pode e deve contribuir para melhorar como pessoa e como profissional” (P13); alguns docentes referiram que a ADD é importante (17,6%), “acho que é importante, a forma de a fazer é complicada, mas é extremamente importante” (P9).

Acerca dos parâmetros que os docentes consideram mais importantes na ADD destacaram-se: a transmissão de conhecimentos (41,2%), “o professor saber transmitir os conhecimentos,

os conteúdos aos alunos (...) o professor não se esquecer que cada aluno é um aluno e tentar adaptar-se a todos eles de maneira a que nenhum fique para trás” (P8); a relação com os outros, nomeadamente interpares (17,6%) e professor - aluno (23,5%), “a relação professor – aluno, a relação interpares, para mim é a base (...) o relacionamento humano e o trabalho colaborativo entre os pares” (P5); a atualização/formação pessoal do professor (17,6%), “atualizar o professor para dar melhor desempenho aos seus alunos” (P3); o projeto educativo da escola (17,6%), “o assumir o projeto educativo da escola, a responsabilização, tudo o que possa contribuir para a melhoria” (P5), “o que é feito pelo docente para pôr em prática o projeto educativo da escola” (P6). Relativamente à forma como são informados os docentes do resultado da AD, a maioria dos docentes (52,9%) referiu ser por entrevista ou reunião e por documento escrito, “através da Direção Pedagógica, haverá uma reunião para discussão do questionário (...) entrevista com a Direção Pedagógica para discussão da grelha” (P2); “julgo que haverá algum documento que será entregue pelo avaliador” (P15). De realçar que 17,6% dos docentes não têm conhecimento dos parâmetros consideram mais importantes.

Relativamente à intervenção dos pais e alunos na ADD: 64,7% dos professores discordam da participação dos pais, “os pais têm o seu interesse, mas estão a intrometer-se demasiado na vida do professor, por isso não concordo” (P16), “os pais, na minha opinião, não estão em sala de aula, tenho as minhas dúvidas, não concordo” (P11); 17,6% dos docentes discordam da participação dos alunos, “discordo completamente da intervenção dos pais e alunos na ADD, não é esse o papel dos alunos nem dos encarregados de educação” (P6), “não concordo com a intervenção dos alunos, nunca concordei nem concordo com isso” (P16); 41,2% dos professores concordam com a intervenção dos alunos em apenas alguns anos de escolaridade, “os alunos acho que sim, em idades mais avançadas, a nível do ensino secundário” (P12), “concordo que o aluno tenha palavra, tem um papel a desempenhar (...) dependendo da idade é importante o *feedback* dos alunos, mas sem grande peso na avaliação do professor” (P15); 23,5% dos professores concorda com a participação dos alunos em todos os anos de escolaridade, “os alunos podem intervir em determinados parâmetros não de uma forma substancial (...) com parâmetros ajustados poderá ocorrer em todos os anos de escolaridade” (P17), “os alunos devem interferir, mas apenas em termos relacionais, nunca em termos de conteúdo ou a nível científico” (P8); 23,5% dos docentes concordam com a participação dos pais em todos os anos de escolaridade, “os pais devem participar ativamente na educação dos seus filhos, de certa maneira concordo, em todos os anos de escolaridade” (P5); “se são os pais que estão sempre envolvidos na vida académica dos filhos, concordo que eles tenham alguma opinião a dar” (P8); 17,6% dos docentes concorda com a intervenção dos pais apenas em alguns anos de escolaridade, “acho que, no ensino básico, os pais

deveriam ter alguma intervenção por estarem mais presentes (...) no ensino secundário não faz muito sentido a intervenção dos pais” (P2).

Sobre a questão, de que forma considera que a opinião dos pais e dos alunos tem impacto na ADD, 29,4% dos professores considera que esta é muito relevante para os pais e alunos, “tem impacto porque, sendo os pais e alunos mais adultos, se tiverem uma posição crítica quanto à forma como são transmitidas as coisas e se o fizerem sentir, podem contribuir também para que haja mudanças, é importante” (P5), “aqui nesta escola acho que tem algum impacto, em qualquer escola privada eles têm sempre um peso muito relevante” (P7), “tem, claro que tem, a informação é veiculada e tem impacto na forma como o professor dá as aulas e no desempenho do professor (...) tem impacto em todo o processo” (P17); 17,6% dos docentes consideram, o impacto dos pais e alunos na ADD, sem relevância para os pais e alunos, “até agora acho que não tem tido nenhum impacto” (P8), “para mim não tem nenhum impacto” (P16); 17,6% dos professores considera sem relevância para os pais, “a dos pais não tem impacto (...) a dos alunos tem bastante impacto, deve ter um peso grande” (P2); “os pais não me parece muito convincente, os alunos sim, pode ter impacto sim e acho importante até” (P11).

Quanto à informação aos docentes, da opinião dos pais e/ou alunos sobre o seu desempenho: 70,6% dos docentes referem ser informados, quer seja positiva ou negativa, “sim, é sempre comunicado sempre que alguma informação seja relevante, positiva ou negativa” (P1), “sim, isso é um princípio de transparência que deve sempre acontecer” (P4); 17,6% dos professores responderam que apenas são informados quando a informação é negativa, “penso que sim, principalmente quando há algo negativo é transmitido” (P14), “o *feedback* é dado aos professores (...) a tendência é quando é negativo é dado, mas quando é positivo nem sempre” (P2). De salientar que 11,8% dos docentes referiram que não são informados.

No que respeita à forma como a Avaliação de Desempenho tem impacto na prática docente: 64,7% dos professores referiram que esta não tem impacto, “não é por isso que estou a trabalhar” (P1), “sei que existe a avaliação docente, mas não é pelo facto de existir que eu vou mudar a minha prática, embora tenha isso presente, não vou mudar as minhas práticas em função da avaliação docente” (P2), “sinceramente, na minha prática docente não tem nenhuma (...) é um pró-forma que em nada faz com que eu mude uma vírgula ou um ponto do que eu fazia até então” (P8), “na minha nenhuma, sou o professor que sou sem me preocupar nada” (P12); 29,4% dos docentes consideram que a AD tem impacto na sua prática docente, “tem todo o impacto (...) tomo muita atenção nos pontos onde não consegui as pontuações mais altas, deve haver qualquer coisa que eu possa fazer melhor” (P6), “tem, porque se calhar me faz refletir (...) no entanto a forma como é feita é muito subjetiva, não sei

como vão avaliar alguns parâmetros” (P10), “é um momento de reflexão e para melhorar, por isso é importante” (P14), “pode trabalhar ao nível da consciencialização (...) para ajustar estratégias” (P17).

Relativamente às políticas de meritocracia: 70,6% dos professores referiram a inexistência de políticas de meritocracia, “atualmente não existe nenhuma política nesse sentido” (P2), “que eu saiba, que eu tenha conhecimento não” (P11), “neste momento não são implementadas nenhuma” (P1); um docente considera que existem de forma indireta, “existe indiretamente, a atribuição de horários é feita muitas vezes para cada professor, isso é recompensar (...) pela carga letiva é uma forma de dar o mérito às pessoas” (P10); 23,5% dos docentes não responderam. Grande parte dos docentes considera que deveriam existir políticas de meritocracia: 52,9% dos professores considera que deveriam existir prémios de desempenho monetários, “se o professor tiver bom desempenho, se os alunos estiverem satisfeitos e se for bom para a escola (...) incentivos económicos ou uma viagem” (P3), “gostaria que efetivamente o desempenho fosse premiado com incentivos” (P5), “todos os professores do ensino particular são selecionados, como tal deveriam ser reconhecidos (...) deveriam ver melhoradas as suas bonificações” (P16); 29,4% dos professores responderam que deveria existir reconhecimento verbal, “se calhar ser dito alguma coisa ao professor no sentido de reconhecimento do seu empenho (...) ficava de bom tom à Direção” (P8), “em qualquer empresa tem de haver reconhecimento, gratidão, envolvimento e gratificação, não só a nível financeiro (...) mas haver um reconhecimento de valor” (P13). De realçar que 11,8% dos professores considera que não devem existir políticas de meritocracia, “não acredito que uma escola vá para a frente por meritocracia (...) não acredito em prémios de produtividade” (P6) e 5,9% dos professores considera que não será positivo, “não sei se será positivo (...) não sei se será muito bom” (P15).

Quanto à forma como a escola incentiva os professores para o uso das novas tecnologias e novas metodologias: 94,1% dos professores considera que a escola incentiva através das infraestruturas e formação, “as nossas salas estão preparadas para os professores utilizarem as novas tecnologias” (P3), “tudo o que nós fazemos é com base na tecnologia (...) usamos diversas plataformas, a escola está bem equipada em termos de equipamento” (P4), “acho que totalmente, dão-nos as ferramentas necessárias e mais do que suficientes para podermos aplicar na sala de aula” (P7); 23,6% dos docentes refere que a escola incentiva pelas novas tecnologias e inovação, “a escola tem-se vindo a adaptar nesse sentido, com a implementação de novas metodologias de ensino, como a Sala de Aula do Futuro, Espaços Educativos Inovadores, *tablets* (...) é uma mais valia o recurso às novas tecnologias para motivar e cativar os alunos para as aprendizagens” (P2). De salientar que 11,8% dos docentes considera que

a escola não incentiva os professores para o uso das novas tecnologias e novas metodologias, pela falta de equipamento, “não há equipamento informático adequado ao que é necessário” (P12), ou simplesmente porque não incentiva, “aqui não se incentiva muito como é óbvio” (P8). Relativamente à forma como a escola providencia formação sobre o uso das novas tecnologias e novas metodologias: 88,2% dos professores considera que a escola providencia formação, “temos tido bastante formação nesse âmbito (...) a escola tem estado sempre aberta e tem proporcionado formação nessa área” (P2), “a escola tem realizado ações de formação, aliás temos um docente dessa área que proporciona ações de formação para o incentivo ao uso das novas tecnologias” (P5), “temos formações nesse sentido (...) somos estimulados a fazê-lo (...) todos os anos a escola proporciona formação” (P13); 11,8% dos professores respondeu que a escola não providencia formação nessa área, “neste momento ainda não recebi nenhuma” (P1), “praticamente nenhuma” (P16).

Sobre o recurso ao uso das novas tecnologias nas práticas pedagógicas: 5,9% dos docentes referiu não recorrer ao uso das novas tecnologias, “as aulas são dadas de uma forma bruta, não dá sequer tempo de usar as tecnologias” (P16); 94,1% dos docentes recorrem ao uso das tecnologias nas suas práticas pedagógicas, 70,6% recorre ao uso de plataformas, “os professores recorrem às plataformas, que são um excelente contributo (...) é uma forma de sustentabilidade ecológica” (P5), 41,2% recorre ao uso de *PowerPoint*, “recorro às técnicas de informática apenas a nível da projeção com *PowerPoint*” (P12), 23,5% dos docentes recorre ao quadro interativo, “sim, preparo sempre as aulas no quadro interativo, uso a plataforma *Moodle*, simulações e aplicações” (P1), 23,5% dos professores recorrem a vídeos e/ou documentários, “sim recorro, das mais variadas formas, desde testes interativos, *kahoot*, vídeos ou documentários” (P8).

Relativamente ao impacto do uso das tecnologias no desempenho docente: apenas 5,9% dos docentes considera que o uso das tecnologias não tem impacto no desempenho docente, “pode ter em algumas disciplinas, na minha tem pouco impacto (...) perder uma aula para mim não dá” (P16). Os restantes professores consideram que o uso das tecnologias tem impacto no desempenho docente: 64,7% dos professores refere que as tecnologias ajudam e/ou facilitam, “é muito bom (...) ajuda na questão visual dos problemas (...) a tecnologia proporciona a nossa forma de ver o mundo” (P4), “penso que ajuda, é uma economia de tempo e com melhorias significativas” (P5); 29,4% dos professores considera que é motivador, “é muito facilitador e motivador, pois gosto de experimentar coisas novas” (P10), “tem impacto, porque cada vez mais o caminho é esse (...) somos motivados pelas novas tecnologias” (P17); 23,5% dos docentes considera que as tecnologias melhoram o desempenho docente, “estamos num mundo em que as pessoas são muito audiovisuais (...) saber aplicar as

tecnologias no momento certo tem tudo a ver com o desempenho docente” (P6), “facilita a vida do professor e orienta melhor (...) ajuda a melhorar o desempenho do professor” (P8).

Sobre o impacto do uso das tecnologias na avaliação dos pais e alunos, 88,2% dos professores considera que tem impacto, destes: 41,2% referem a satisfação, “facilita a aprendizagem dos alunos (...) não se torna tão maçadora, aborrecida na perspectiva do aluno (...) os alunos gostam e sentem-se mais satisfeitos” (P2); 29,4% dos professores consideram que as tecnologias conduzem a uma melhoria dos resultados, “os alunos têm uma aprendizagem diferente, muito mais visual e completa (...) os alunos melhoram os resultados” (P4); 23,5% dos docentes consideram que é essencial e/ou benéfico, “eu acho que tem (...) o recurso à tecnologia é essencial (...) é benéfico” (P1); 23,5% dos professores referem que torna a aprendizagem diferente, “os alunos são mais motivados (...) há uma aprendizagem notória e que é muito mais estimulante” (P17). Apenas 11,8% dos professores responderam que as tecnologias não têm impacto na avaliação dos pais e alunos.

Quando questionados, os docentes, se consideram que o recurso às novas tecnologias e a EEI têm impacto na melhoria do desempenho, nas práticas de sala de aula e na ADD, apenas um docente respondeu que já teve maior impacto, “no início teve um impacto maior do que agora, agora começamos a banalizar um pouco as novas tecnologias (...) agora começa a ser mais habitual, já não há aquele impacto e entusiasmo do início” (P7). Os restantes professores afirmaram que o recurso às novas tecnologias e a EEI têm impacto na melhoria do desempenho, nas práticas de sala de aula e na ADD, destes: 23,5% consideram que permitem a inovação/aquisição de novos conhecimentos, “considero que sim, de facto se conseguíssemos utilizar estas práticas inovadoras seria um avanço muito grande (...) temos que fazer apelo à nossa criatividade para pôr os jovens a trabalhar de forma diferente” (P5); 47,1% dos docentes consideram que sim, de uma forma geral, “sim, cada vez mais (...) hoje em dia vivemos na era da tecnologia” (P11); 11,8% dos professores responderam que conduzem a uma melhoria do desempenho, “conduzem a uma melhoria do desempenho docente e à respetiva avaliação” (P2), “na prática de sala de aula sim, mas não em excesso (...) para o desempenho docente acho que sim, podemos inovar e motivar os alunos” (P10).

No que se refere à forma como as condições de trabalho interferem com a saúde e o desempenho dos professores, 94,1% dos professores responderam afirmativamente. Destes: 47,1% consideraram, como fator de interferência, as condições físicas, “interferem sobretudo se as condições de instalações, de espaço físico e equipamentos não forem as melhores” (P8); 35,3% dos docentes responderam a saúde mental e/ou física, “interferem muito tanto na saúde física como mental” (P10); 29,4% dos docentes referiram o comportamento dos alunos, “a gestão do comportamento dos alunos na sala (...) interfere na saúde mental” (P4); 23,5%

dos docentes referiram o excesso de trabalho, “a carga horária, excesso de trabalho” (P9); 23,5% dos professores responderam as relações interpessoais, “quando há um bom ambiente tudo está bem, é necessário um bom ambiente entre todos” (P14). Apenas um docente considerou que as condições de trabalho não interferem com a saúde e o desempenho dos professores, “aqui, no nosso universo restrito, não sentimos, por termos uma organização diferente, por sermos um meio realmente pequeno” (P5).

Relativamente a considerarem se as exigências técnicas e relacionais, cada vez mais exigidas aos professores, interferem com o estado de saúde dos professores e o seu desempenho: 35,3% dos docentes referiram que as relações interpessoais interferem, “há pessoas com quem não nos conseguimos relacionar, o que leva à frustração do professor” (P6), “se nos dermos bem com toda a gente é mais fácil (...) o mau ambiente afeta psicologicamente a pessoa” (P15); 23,5% dos professores referiu, como interferência, mais exigência/mais trabalho, “não acho que sejam as exigências tecnológicas que interfiram, acho que é o exigir cada vez mais dos professores” (P1), “muito trabalho que dificulta muito o caminho dos professores (...) exige um esforço sobrecarregado dos professores” (P4); o stress, pressão e desgaste foram referidos por 23,5% dos docentes, “o que interfere com o estado de saúde dos professores são os alunos, é o stress (...) há professores resistentes à mudança, o que pode causar um estado de pressão e depressão adicional (...) se não tiveres uma boa relação com alunos e professores é mau” (P13). Alguns docentes, 23,5%, referiram que as exigências técnicas e relacionais, cada vez mais exigidas aos professores, não interferem com o estado de saúde dos professores, “não temos outra hipótese senão estarmos constantemente a aprender (...) o professor tem de estar constantemente em autoformação (...) é uma forma de estar, considero positivo, é uma exigência da profissão, não interfere” (P17).

Sobre as principais razões para a o stress apresentado pelos professores: 58,8% dos professores referiram o excesso de trabalho, “o excesso de trabalho que se leva para casa” (P10), “o trabalho invisível que muitas vezes não é valorizado, esse trabalho faz-nos trabalhar o dobro das horas” (P17); 47,1% dos docentes responderam o desempenho e o comportamento dos alunos, “o desinteresse dos alunos deixa o professor com níveis de stress muito grandes” (P1), “os alunos estão muito agitados (...) falta de educação (...) o maior foco do stress está na sala de aula” (P15); 47,1% dos professores fez referência a diversos fatores do ambiente escolar, como as relações interpessoais, “os grupos de professores que se formam não é salutar” (P13), a falta de reconhecimento, “falta de reconhecimento pela Direção” (P12), baixa remuneração, “a remuneração que é baixa (...) a não compensação do trabalho como devia ser” (P16); o cumprimento de prazos foi referido por 23,5% dos

professores, “testes para corrigir, prazos para cumprir, papelada para apresentar” (P13), “os prazos, temos de cumprir prazos” (P15).

No que respeita ao que a escola poderá fazer para minimizar os riscos de stress em contexto escolar: 29,4% dos docentes respondeu a sanção de comportamentos, “perante uma situação de mau comportamento (...) deve-se atuar em determinados momentos para que o aluno perceba que teve uma medida sancionatória” (P15); 29,4% dos docentes referiu o apoio aos professores, “apoiar sempre o professor na medida do possível, o apoio por parte da escola é um grande aliado” (P11); 23,5% dos docentes respondeu organização/planeamento, “um planeamento atempado das ações a desenvolver, uma boa calendarização e organização da escola” (P2); o reconhecimento e as relações interpessoais foram referidos por 17,6% dos docentes, “que haja uma boa colaboração, partilha (...) para que o professor sinta que vai contribuir (...) que a sua colaboração vai ser importante” (P5).

Acerca da questão considera que os professores com melhor desempenho são os mais motivados: 52,9% dos professores responderam que sim, sem dúvida, “sim, sem dúvida, os professores com melhor desempenho estão cada vez mais motivados para fazer mais e melhor” (P2), “sim, eu acho que a motivação está na base de tudo (...) na base de um bom desempenho está sempre a motivação” (P12); 17,7% dos docentes responderam sim, há alguma relação, ou talvez/penso que sim, “acho que está um pouco relacionado, não significa que seja linear” (P1), “eu penso que sim” (P14); 23,5% dos professores consideraram não haver relação entre a motivação e o desempenho, pois há professores motivados que não têm o melhor desempenho e há professores que não estão motivados e têm um bom desempenho, “um professor pode não estar motivado, mas dar o melhor aos seus alunos, ter um bom desempenho com os seus alunos” (P3), “acho que não tem nada a ver uma coisa com a outra, tu podes ter um desempenho muito bom e não estares motivado” (P16); 11,8% dos docentes responderam acho que não “não, acho que isso não tem nada a ver” (P11).

Quanto à questão considera que os professores com melhor desempenho e mais motivados têm menos stress: 41,1% dos professores consideraram que não há relação, dos quais 23,5% referiu que não, podem estar motivados e ter stress, “não, se trabalham mais e melhor inevitavelmente têm de ter stress, têm a capacidade de lidar de outra forma com o stress, arranjam estratégias” (P2), “podem ter um grande desempenho e motivação, mas pode ter stress por ter muito trabalho” (P3), 17,6% dos professores responderam que não, não há uma relação direta, “acho que não é uma variante que influencie diretamente o desempenho e o stress do professor” (P11), “não sei se o desempenho e a motivação poderão estar relacionados com mais ou menos stress, depende da pessoa e da personalidade de cada um” (P15); 58,9% dos professores consideraram que os professores com melhor desempenho e

mais motivados têm menos stress, destes, 41,2% respondeu sim com certeza ou sim, se faz por gosto, “sim, uma pessoa que faz algo por gosto tem menos stress” (P4), “sim, se eu gostar do que faço, mesmo que tenha muitas contrariedades eu vou empenhar-me, vou fazer e vou ter excelentes resultados” (P5), 11,8% respondeu sim, dependendo das condições, “sim, se trabalhares num espaço agradável, que te proporciona bem-estar, se fores reconhecido pelo teu trabalho, ter uma boa relação com alunos e colegas, se diminuíres estes fatores de stress estás motivado para ir e és um professor alegre em sala de aula” (P13), 5,9% dos docentes responderam apenas sim.

3.3.2. Escola Brasileira – Instituto Nossa Senhora da Piedade

Quanto à opinião dos professores sobre a ADD a maioria dos professores, 46,2% considera que esta é importante, “é importante (...) ela não é só importante, é essencial” (P2), “é importante que o professor tenha esse termómetro” (P29); 23,1% dos docentes referem que é útil para a atualização profissional, “para buscar a excelência do serviço, o profissional tem de se atualizar, então é necessário que seja avaliado” (P20), “todas as profissões precisam de eterna atualização” (P22); 23,1% referiu o *feedback*, para análise de prática docente, “todas as profissões precisam de (...) *feedback* em relação ao processo que está sendo feito” (P22), “é bom para dar *feedback* (...) para ver o que se pode mudar” (P25). De realçar que 23,1% dos docentes não souberam responder à questão.

Sobre o modelo de ADD implementado na escola, os docentes destacaram como principais objetivos da ADD: 30,8% dos docentes respondeu a relação com os alunos, “o lado pessoal que o professor tem com a turma, muito mais a questão de relacionamento” (P18), “o comportamento com os alunos, o comportamento em sala” (P26); 30,8% dos professores referiu a opinião dos alunos, “tem muito essa do aluno (...) no final de cada etapa conversam com os alunos (...) a visão do aluno” (P21), “no ensino médio, leva muito em consideração a opinião do aluno em relação aos professores, porque de certa forma são os nossos clientes (...) é uma informação bastante relevante” (P29); 15,4% dos docentes respondeu o cumprimento de prazos, “o tempo que leva para entregar (...) os prazos (...) a entrega de provas, materiais” (P23), “a pontualidade na entrega de materiais” (P29). Um dos docentes não soube responder. Quanto à forma como se processa a ADD na escola: 46,2% dos professores referiram que a avaliação é feita pelos coordenadores, “normalmente são os coordenadores que nos avaliam, conversam bastante (...) nos encaminham ao direcionamento do que ele está vendo enquanto coordenador” (P19); 38,5% dos professores referiram que a avaliação é feita pelos alunos, “é feita uma pesquisa junto dos alunos sobre o desempenho de cada disciplina e professor”; 30,8% dos docentes responderam que a avaliação é feita através de um questionário, “no final do ano a gente responde a um

questionário (...) os pais e os alunos também” (P27); 23,1% dos docentes respondeu que a avaliação é feita pela Direção, “pelo coordenador e Direção (...) durante todo o ano” (P20); 23,1% dos professores referiu reunião, “no final há uma reunião sem muito aprofundamento” (P18); 15,4% dos professores referiu que a avaliação é feita também pelos pais, “durante o ano (...) vamos conversando, a partir do que a gente observou, daquilo que os pais trazem (...) e com os alunos (...) sistematicamente, a cada seis meses, a gente senta com cada professor individualmente” (P30). De salientar que 15,4% dos docentes não têm conhecimento de como se processa a ADD na escola e 15,4% dos docentes não souberam responder. Relativamente à relevância da ADD: 53,8% dos professores referiram que esta serve de reflexão, “é importante porque a gente precisa saber onde a gente está acertando e onde a gente está errando (...) para melhorar ou mudar alguma coisa que não está agradando” (P18), “o que estamos conseguindo atingir (...) e o que é que a gente pode fazer para estar no trilho, para a coisa funcionar” (P30); 53,8% dos docentes referiu que a ADD serve para melhorar, “ter uma visão melhor do que eu posso melhorar” (P22), “para gerar críticas construtivas (...) te ajuda em autocrítica (...) para te ajudar a melhorar” (P26); 23,1% dos professores responderam que a ADD é importante para a melhoria da qualidade, “garantir que o serviço que a gente oferece, que a gente entrega, ele é de qualidade, porque o importante é saber que o nosso aluno e que as famílias estão satisfeitas com o nosso trabalho (...) uma boa qualidade do ensino que a gente oferece” (P29). Um dos docentes não soube responder à questão.

Acerca dos parâmetros que os docentes consideram mais importantes na ADD, destacaram-se: a relação professor-aluno (69,2%), “o relacionamento que tem com os alunos (...) o bom relacionamento do professor com o aluno” (P29), “a qualidade da sala de aula, o grau de envolvimento, o quanto consegue atingir aquele grupo, pela afetividade” (P30); a transmissão de conhecimentos (46,2%), “saber transmitir, ser uma aula didática” (P24), “a explicação e a dinâmica” (P27); a atualização e formação pessoal do professor (23,1%), “o estudo (...) tem muitas oportunidades de estudo online ou então o autodidata mesmo” (P30); o cumprimento de prazos (23,1%), “precisa ser um professor que entrega os materiais nos prazos (...) é necessário respeitar os prazos” (P29). Quanto à forma como são informados os docentes do resultado da AD: 69,2% dos professores referiram por conversa ou reunião, “reuniões pedagógicas ao longo do ano (...) reunião de final do ano (...) a gente é chamada no privado para conversar com a coordenação” (P21), “tem sempre reuniões (...) diariamente a gente tem essa resposta” (P28); 23,1% dos professores afirmaram não ter conhecimento de como são informados desse resultado, pelo facto de ainda não terem passado pelo processo, “não sei, tem um mês que estou aqui” (P23), “isso eu ainda não sei, porque a avaliação ocorre ao longo do ano e esse é o meu primeiro ano aqui na escola” (P26).

Relativamente à intervenção dos pais e alunos na ADD: 61,5% dos professores concorda com a participação dos alunos, em todos os anos de escolaridade, “sim, os alunos (...) os alunos sim, o aluno tem que ser o principal ouvido (...) o tempo todo, o professor está com eles (...) o método de avaliação é que vai mudar” (P21), “os alunos precisam ter maior participação que os pais, por uma questão de convivência (...) desde cedo (...) adequado à linguagem do aluno” (P22); 38,5% dos docentes concorda com a intervenção dos alunos, apenas em alguns anos de escolaridade, “é legal o *feedback* dos alunos para o professor (...) do fundamental dois para cima já se conseguem expressar melhor” (P27), “em termos de ensino médio, eu concordo com a interferência do aluno na avaliação do professor” (P29); 53,8% dos professores concorda com a participação dos pais, em todos os anos de escolaridade, “concordo (...) o pai busca o melhor” (P25), “o aluno tem condição e o pai também (...) não tem como pensar uma escola sem incluir a família (...) resguardando sempre a forma educada, respeitosa e dentro do limite (...) adequado a toda a faixa etária (...) é muito valioso e ajuda também o educador” (P30); 46,2% dos professores discordam da intervenção dos pais na ADD, “os pais não (...) ele recebe a informação em casa e nem sempre a maneira que ele recebe a informação em casa é aquilo que foi colocado (...) sou contra” (P19), “intervenção não, é difícil os pais avaliarem a gente sem estarem em sala de aula (...) eles acabam absorvendo o que os filhos levam a ele” (P27).

Sobre a questão, de que forma considera que a opinião dos pais e dos alunos tem impacto na ADD: 61,5% dos professores considera que tem muito impacto, tanto a opinião dos pais como dos alunos, “o impacto é o maior de todos (...) influencia bastante” (P18), “eu acho que tem muito, principalmente quando você é do setor privado conta muito” (P21), “tem cem por cento (...) os professores tentam-se moldar de acordo com aquilo que agrada (...) essa troca é boa para o incentivo” (P25); 15,4% dos docentes considera que o impacto é mínimo, “aqui isso não tem um papel fundamental não (...) os pais opinam, mas eu não digo que a opinião deles prevaleça sobre a nossa opinião” (P26). De realçar que um docente afirmou não ter conhecimento e outro docente não soube responder.

Quanto à informação aos docentes, da opinião dos pais e/ou alunos sobre o seu desempenho: 38,5% dos docentes referiram ser informados, por vezes, seja essa opinião positiva ou negativa, “às vezes sim, às vezes não, muitas vezes os coordenadores filtram isso para que não chegue a nós” (P19); 30,8% dos professores responderam ser informados, quer a opinião seja positiva ou negativa, “sempre, sempre a gente tem esse retorno o tempo inteiro” (P28); 15,4% dos docentes referiram ser informados apenas se a opinião for negativa, “no dia-a-dia sim (...) geralmente é quando é um problema (...) para elogiar é mais difícil (...) mas geralmente quando é problema e é muito específico” (P27); 7,7% dos professores referiram

não ser informados, “não (...) não é informado” (P24) e 7,7% dos docentes afirmaram não ter conhecimento.

Relativamente à forma como a Avaliação de Desempenho tem impacto na prática docente: 92,3% dos professores afirmaram que esta tem impacto na sua prática docente, “eu me importo muito (...) me impacta (...) sei que preciso melhorar (...) é importante saber lidar” (P23), “na aquisição de novas experiências (...) serve para mudar alguns parâmetros, lidar de forma diferente (...) coisa construtiva, um método de mudança” (P26), “tudo o que é falado sobre o meu trabalho eu tenho que buscar melhorar (...) para mim contribui para o meu crescimento” (P27); 7,7% dos docentes não souberam responder à questão.

Quanto às políticas de meritocracia: 53,8% dos professores responderam que atualmente não existem políticas de meritocracia, “que eu saiba não” (P26), “não temos como outras escolas uma coisa programada (...) não tem, é uma coisa que falta na escola” (P30); 38,5% dos docentes referiram a existência de políticas de meritocracia, de diferentes formas, como reconhecimento verbal, “existe um reconhecimento legal de equipe (...) valorização verbal em equipe” (P21), estímulo para formação, “estímulo para ir a congressos (...) preza por uma titulação, acaba por ter meritocracia” (P28), existe de forma pontual, “às vezes esporadicamente, custeamento de parte de um curso (...) algum tipo de gratificação (...) é uma coisa pontual” (P30); 7,7% dos professores responderam que deveriam existir políticas de meritocracia, na forma de mais reconhecimento verbal, “acho que sim (...) reconhecimento para a escola, para a família (...) deixar esse elogio (...) exaltar para além da reunião de equipe o que deu positivo” (P21); 38,5% dos docentes afirmaram que não concordam ou acham que não deveriam existir políticas de meritocracia, “eu acho que não (...) não é vantajoso” (P20), “não sou a favor da meritocracia” (P28).

No que respeita à forma como a escola incentiva os professores para o uso das novas tecnologias e novas metodologias: 84,6% dos professores referiram que a escola incentiva pelas infraestruturas, “ela foi um facilitador, deixou todas as salas com mídias digitais, *data show*, computador” (P25), “a gente tem a sala de informática e eles incentivam fazendo que a gente desenvolva trabalhos, que a gente possa utilizar a informática” (P27); 30,8% dos docentes referiram que a escola incentiva com formação, “incentivam muito (...) eles nos avisam de coisas novas, eles nos capacitam, a escola tem robótica, tem profissionais” (P19), “em alguns momentos oferecemos pequenas formações (...) o professor de hoje precisa de estar em constante formação” (P29); 23,1% dos professores responderam que a escola incentiva pelos recursos didáticos, “existem cada vez mais recursos disponíveis para a gente aqui (...) existem cada vez mais recursos didáticos, incentivam os professores a usá-los” (P22). Relativamente à forma como a escola providencia formação sobre o uso das novas

tecnologias e novas metodologias: 84,6% dos professores referiram que a escola providencia formação, “eles fornecem cursos para a gente (...) a escola apoia muito isso” (P26), “o professor de hoje precisa estar em constante formação dentro e fora da escola (...) algum tipo de congresso ou treinamento fora da escola, convidamos alguns professores a participar” (P29); 7,7% dos docentes referiram que a escola não providencia formação, “isso a gente não tem muito aqui (...) não é algo recorrente” (P18) e 7,7% dos docentes não souberam responder.

Sobre o recurso ao uso das novas tecnologias nas práticas pedagógicas, todos os professores responderam de forma afirmativa, destacando, a internet (53,8%), “tenho acesso à internet na sala” (P18), os vídeos (46,2%), “eu uso muito desde um projetor que a gente consiga ilustrar determinada situação, até vídeos, vídeos educativos” (P26), o recurso a simulações e/ou aplicações (23,1%), “usam bastante (...) para pesquisa (...) aplicativos que hoje existem” (P30), *PowerPoint* (15,4%), “sempre, agora estou utilizando o *PowerPoint*” (P28), entre outros.

Relativamente ao impacto do uso das tecnologias no desempenho docente, todos os professores consideram que estas têm impacto: 76,9% dos professores consideram que as tecnologias ajudam ou facilitam o desempenho docente, “a tecnologia é importante para que você se inclua na inclusão digital (...) vai ajudar muito” (P19), “facilitar a questão do ensino, da prática de sala de aula” (P20); 23,1% dos docentes referiram a aproximação, “aproxima o professor do aluno, para a realidade do aluno” (P21), “é uma ferramenta que os alunos gostam mais (...) o professor fica mais próximo do aluno” (P30); 15,4% dos professores consideraram que é fundamental, “as tecnologias hoje para a gente acho que é fundamental” (P28). Um docente considera que a tecnologia é invasiva, “a tecnologia é invasiva (...) mensagens constantes independentemente se é final de semana, se é o seu horário” (P24). Quanto ao impacto do uso das tecnologias na avaliação dos pais e alunos, todos os professores responderam afirmativamente: 38,5% dos docentes referiram que é bem aceite, “é bem aceite” (P24), 23,1% dos docentes responderam que a tecnologia deve ser usada de forma controlada, “sim, fazendo um uso equilibrado é bom” (P23), 15,4% referiram que eles gostam muito mais, “eles gostam muito mais, tanto os pais como os alunos” (P20).

Quando questionados, os docentes, se consideram que o recurso às novas tecnologias e a Espaços Educativos Inovadores têm impacto na melhoria do desempenho, nas práticas de sala de aula e na ADD, apenas um docente respondeu que não tem impacto, “não, a tecnologia entra de uma maneira na escola (...) eles nasceram na era da tecnologia, então você não tem como retroceder (...) não dá para ser tudo digital” (P24). Os restantes professores, 92,3%, responderam de forma afirmativa, dos quais, 61,5% consideraram que

sim, de uma forma geral, “sim, acredito que sim” (P21), “com certeza, todo o processo é importante” (P22), 30,8% responderam que sim, conduzem a uma melhoria do desempenho, “tem, eu acho que tem sim (...) o aluno aprende mais (...) o professor é melhor avaliado pelo aluno” (P18), “totalmente, eu acredito que tem um impacto muito forte e acredito que isso é necessário para gerar reflexão na equipe de professores sobre que caminho nós devemos seguir em relação à educação” (P29).

No que se refere à forma como as condições de trabalho interferem com a saúde e o desempenho dos professores, 84,6% dos professores responderam afirmativamente. Destes: 38,5% referiram o excesso de trabalho e as condições físicas, “o professor trabalha muito (...) é um trabalho bastante stressante e bastante cansativo” (P18), “tudo, o nosso cansaço é absurdo (...) o meu ponto negativo que tem influencia direta na minha saúde, é todo o trabalho em casa, a gente trabalha muito em casa (...) o trabalho maior é fora da sala de aula, é muito cansativo” (P21), “totalmente (...) condições mínimas de trabalho, acústica boa, sala de aula (...) tecnologia como aqui tem em todas as salas” (P28); 23,1% dos professores responderam a questão salarial, as relações interpessoais, o cansaço e a saúde mental ou física, “no geral os professores são mal remunerados (...) eles acabam por trabalhar em várias escolas para ter um salário digno” (P25), “primeiro tem que ter um bom ambiente, seja de confiança, de bom relacionamento, de acolhida” (P30), “a quantidade de trabalho aumentou mais do que antigamente (...) dá um cansaço, invade o seu tempo em casa, você continua trabalhando fora da escola e não está recebendo por isso (...) causa desmotivação, o desgaste e o cansaço excessivo” (P24), “a qualidade de vida do professor ela tem que ser pensada cada vez mais e eu não vejo isso como prioridade, a saúde mental e física” (P22); 15,4% dos docentes responderam que as condições de trabalho não interferem com a saúde e o desempenho dos professores, “não é o caso desta escola” (P25), “aqui (...) a gente tem suporte bem legal, aqui é um lugar que a gente trabalha muito tranquilo, a gente tem um bom acesso à Direção, à coordenação (...) a gente consegue trabalhar mais tranquilo, a saúde melhora, é mais fácil trabalhar” (P26).

Relativamente a considerarem se as exigências técnicas e relacionais, cada vez mais exigidas aos professores, interferem com o estado de saúde dos professores e o seu desempenho: 38,5% responderam que interferem pelo aumento da exigência e/ou trabalho, “acumula trabalho (...) tem que se adaptar e procurar meios, estudar (...) dificulta, acaba sendo mais trabalhoso, cansativo” (P27); 30,8% referiram que interferem pela necessidade de tempo, “sim (...) a gente tem que dar um jeito de conseguir fazer a nossa formação e manter o trabalho (...) a gente fica tendo que se virar nos nossos horários” (P21); 23,1% dos docentes responderam que interfere pelo stress e/ou pressão, “hoje o professor tem uma demanda

grande da parte emocional (...) ele é exigido, tem de saber lidar (...) tem um stress maior” (P30); 23,1% dos professores referiram não haver interferência das exigências técnicas e relacionais, cada vez mais exigidas, com o seu estado de saúde e o seu desempenho, “a exigência ela vem naturalmente (...) a gente tem de estar sempre atualizando (...) não interfere, faz parte” (P28).

Sobre as principais razões para a o stress apresentado pelos professores: 76,9% dos professores responderam o excesso de trabalho, “o professor tem de trabalhar muito (...) o stress é o mínimo que o professor pode ter fora outros tipos de doença” (P18), “a demanda de trabalho constante fora da sala de aula” (P24); 46,2% dos professores referiram o desempenho e o comportamento dos alunos, “um dos grandes fatores é a indisciplina (...) o aluno já chega na escola com essa postura, uma postura que vem de casa” (P26), “dificuldade em lidar com os adolescentes que não estão recebendo atenção e educação em casa” (P27); 15,4% dos docentes responderam, como principal razão, os pais, “a principal razão são os pais dos alunos (...) eles exigem algo que eles mesmos não estão dispostos a fazer” (P22); 15,4% dos docentes referiram a questão salarial, “a necessidade do professor fazer a sua renda a partir do trabalho em diversas escolas durante a semana” (P29).

No que respeita ao que a escola poderá fazer para minimizar os riscos de stress em contexto escolar: 38,5% dos professores referiram trabalhar a disciplina/família, “primeiro cuidar da parte disciplinar (...) a indisciplina vem de casa” (P19), “trabalhar a família” (P20); 23,1% dos professores responderam a remuneração do trabalho não letivo, “pagar janelas para os outros professores (...) faz com que o professor tenha tempo de planejar, melhora o aprendizado, volta para a instituição de maneira benéfica” (P18), “colocar entre as aulas ou hora-aula a mais, que fosse só para o professor em escola (...) corrigir o que tem de corrigir, ser obrigatório que todo o professor tenha dois tempos na escola para resolver o trabalho da semana, para que não fique carregando diversas coisas para casa (...) está sendo pago para estar resolvendo coisas que realmente são da escola” (P24); 15,4% dos docentes responderam a compreensão/maleabilidade, “ouvir mais os professores (...) estudar mais o que pode ser feito” (P22), o equilíbrio na exigência do trabalho, “diminuir a sobrecarga dos professores (...) apoiando o professor (...) a gente se sente mais tranquilo” (P27), as relações pessoais, “uma casa que acolhe eu acho que ajuda (...) chamar para uma conversa e falar um pouco” (P30), buscar profissionais de saúde, “buscar profissionais de saúde mental, psicólogos” (P22).

Acerca da questão considera que os professores com melhor desempenho são os mais motivados: 46,2% dos professores consideraram existir relação entre o desempenho e a motivação, sem dúvida, “com certeza (...) se você vê que deu certo (...) você bem melhor (...) motivação é tudo (...) gente motivada faz e muda coisas (...) ela faz e ela transforma” (P21),

“eu acho que existe uma correlação bem positiva nisso, quanto mais o professor está motivado, melhor é o seu desempenho” (P29); 46,2 % responderam que sim, “acredito que uma coisa leva à outra, acho que sim, é uma direção” (P28); 7,7% dos docentes consideram que não há relação entre o desempenho e a motivação, há professores que não estão motivados e têm um bom desempenho, “não (...) não porque eu já trabalhei com um desempenho excelente e não estava nada motivado, eu estava cumprindo a minha obrigação” (P19).

Quanto à questão considera que os professores com melhor desempenho e mais motivados têm menos stress: 61,5% dos professores responderam afirmativamente, destes, 23,1% referiram que sim, sem dúvida, “com certeza, isso não tem dúvida, quando você trabalha mais motivado você trabalha feliz no lugar onde você gosta de trabalhar (...) com certeza o seu nível de stress é muito menor” (P26), 23,1% dos docentes referiram sim, “sim, porque é prazer, deixa de ser obrigação só e passa a ser prazer” (P25), 7,7% dos docentes responderam talvez e 7,7% dos docentes respondeu nem sempre/depende, “nem sempre (...) quanto mais a gente trabalha, mais a gente estuda, mais a gente se prepara, mais stress a gente tem, uma coisa vai levando à outra (...) ser professor significa trabalhar muito e isso leva ao stress, mas a gente tem de ter o equilíbrio para saber aquilo que faz parte (...) dependendo do professor que você queira ser, você vai ter um grau de stress diferente” (P28); 38,9% dos professores responderam negativamente, não há relação, “não (...) chega a ser antagônico, nem sempre você ser mais motivado te gera menos stress, porque às vezes ser mais motivado te gera mais desafios e desafios por si só são stressantes, então o professor mais motivado é aquele que abraça tudo (...) isso ao final stressa muito” (P22), “acredito que tenham muitos professores que fazem um ótimo trabalho e que ainda assim possuem muito stress” (P29); 7,7% dos docentes referiram não saber se há relação, depende do tipo de stress, “eu não sei se menos stress (...) às vezes por você querer fazer mais, você acaba também tendo mais stress (...) depende do tipo de stress, se você é motivado e se você tem um bom relacionamento, você não vai ter stress criado por relações (...) mas pode ter stress por ter assumido muitas responsabilidades” (P27).

3.3.3. Análise Comparativa

Analisando os resultados, de ambas as escolas, identificam-se bastantes semelhanças, mas também se identificam diferenças (Tabela 3.2). Relativamente à opinião, dos professores, sobre a ADD, enquanto todos os professores da escola brasileira consideram que, de alguma forma é útil, alguns professores da escola portuguesa salientaram que esta não tem qualquer utilidade ou valor, no entanto, é unânime pelos que a consideram útil, que esta deve ser usada para reflexão e atualização profissional. Sobre o modelo de ADD implementado nas escolas, a opinião dos alunos é um objetivo destacado pelos professores de ambas as instituições e,

além deste, destaca-se a competência para lecionar, pelos professores da escola portuguesa, e a relação com os alunos, pelos professores da escola brasileira.

Tabela 3.2 – Análise Comparativa (Síntese)

Categoria	Externato Séneca	Instituto Nossa Senhora da Piedade
Perceção Docente	35,3% Reflexão 17,6% Inútil 11,8% Atualização Profissional	46,2% Importante 23,1% Atualização Profissional
Objetivos	23,5% Opinião dos Alunos 23,5% Sem conhecimento	30,8% Relação com os Alunos 30,8% Opinião dos Alunos
Processo de Avaliação	41,2% Avaliação pelos Alunos 41,2% Avaliação pela Direção 29,4% Sem conhecimento	46,2% Avaliação pelos Coordenadores 38,5% Avaliação pelos Alunos 15,4% Avaliação pelos Pais
Relevância da ADD	29,4% Reflexão 11,8% Melhoria 11,8% Sem relevância	53,8% Reflexão 53,8% Melhoria 23,1% Melhoria da qualidade
Parâmetros	47,0% Relação com os Outros 41,2% Transmissão de Conhecimentos 23,5% Atualização / Formação Pessoal	69,2% Relação com os Outros 46,2% Transmissão de Conhecimentos 23,1% Atualização / Formação Pessoal
Informação aos Docentes do resultado da ADD	52,9% Entrevista ou Reunião 17,6% Sem conhecimento	69,2% Conversa ou Reunião 23,1% Sem conhecimento
Intervenção dos Pais e Alunos no Processo	64,7% Concorda com a intervenção dos Alunos 23,5% Concorda com a intervenção dos Pais 64,7% Discorda com a intervenção dos Pais 17,6% Discorda com a intervenção dos Alunos	100% Concorda com a intervenção dos Alunos 53,8% Concorda com a intervenção dos Pais 46,2% Discorda com a intervenção dos Pais
Impacto da Opinião dos Pais e Alunos	35,2% Sem Impacto 29,4% Muito Impacto	61,5% Muito Impacto 15,4% Impacto mínimo
Informação aos Docentes da Opinião dos Pais e Alunos sobre o seu Desempenho	88,2% São informados 11,8% Não são informados	84,7% São informados 7,7% Não são informados
Impacto da ADD na Prática Docente	64,7% Sem impacto	92,3% Com impacto
Existência e Implementação de Políticas de Meritocracia	70,6% Atualmente não existem 52,9% Prêmios de Desempenho Monetários 29,4% Reconhecimento Verbal	53,8% Atualmente não existem 38,5% Não deveriam existir 23,1% Reconhecimento Verbal
Incentivo da Escola, aos Professores, para o uso das Novas Tecnologias e Novas Metodologias	70,6% Infraestruturas 23,5% Formação	84,6% Infraestruturas 30,8% Formação
Providência de Formação, pela Escola, para o uso das Novas Tecnologias e Novas Metodologias	88,2% Providencia Formação	84,6% Providencia Formação
Recurso ao uso das Tecnologias nas Práticas Pedagógicas	70,6% Plataformas 23,5% Quadro Interativo 23,5% Vídeos e Documentários	53,8% Internet 46,2% Vídeos 23,1% Simulações/Aplicações
Impacto do uso das Tecnologias no Desempenho Docente	64,7% Ajuda/Facilita 29,4% É Motivador	76,9% Ajuda/Facilita 23,1% Aproxima o Professor do Aluno
Impacto do uso das Tecnologias na Avaliação dos Pais e dos Alunos	41,2% Satisfação 29,4% Melhoria dos Resultados	38,5% Bem Aceite 23,1% Uso controlado da Tecnologia
Impacto na Melhoria do Desempenho, nas Práticas em Sala de Aula e na ADD, do recurso às Novas Tecnologias e a EEI	88,2% Tem Impacto 23,5% Permitem a Inovação / Aquisição de Novos Conhecimentos	92,3% Tem Impacto 30,8% Conduzem a uma Melhoria do Desempenho
Interferência das Condições de Trabalho com a Saúde e o Desempenho dos Professores	47,1% Condições Físicas 35,3% Saúde Mental / Física	38,5% Condições Físicas 38,5% Excesso de Trabalho
Interferência das Competências Técnicas e Relacionais com o estado de Saúde dos Professores	35,3% Relações Interpessoais 23,5% Mais Exigência / Mais Trabalho	38,5% Mais Exigência / Mais Trabalho 30,8% Necessidade de Tempo
Principais Razões para o Stress apresentado pelos Professores	58,8% Excesso de Trabalho 47,1% Desempenho e Comportamento dos Alunos	61,5% Excesso de Trabalho 46,2% Desempenho e Comportamento dos Alunos
Papel da Escola para minimizar os Riscos do Stress Escolar	29,4% Apoio aos Professores 29,4% Sanção de Comportamentos dos Alunos	38,5% Trabalhar a Disciplina / Família 23,1% Remuneração do Trabalho não Letivo
Relação entre o Desempenho e a Motivação dos Professores	70,6% Há Relação	92,4% Há Relação
Professores com melhor Desempenho e mais motivados têm menos Stress	58,9% Há Relação	61,6% Há Relação

No que diz respeito à forma como se processa a ADD, em ambas instituições se verificou o desconhecimento do processo, por parte de alguns professores, e se constatou que, no

processo de avaliação, em ambas as escolas é feita uma avaliação pelos alunos e pela Direção da escola. De realçar que, na instituição brasileira, é considerada também a avaliação dos pais. Quanto à relevância da ADD, todos os professores da escola brasileira a consideram relevante, ao contrário de alguns professores da escola portuguesa. É comum, aos professores de ambas as instituições, que a ADD, serve essencialmente como reflexão e melhoria da prática docente e, os professores da escola brasileira referem ainda que esta serve como indicador da melhoria da qualidade do ensino e da instituição. Relativamente aos parâmetros considerados, pelos docentes, mais importantes na ADD, foram identificados, para ambos os casos, a relação com os outros, a transmissão de conhecimentos e a atualização e formação pessoal e profissional do docente. Os docentes da escola portuguesa referiram ainda o envolvimento no projeto educativo da escola, denominado nas escolas brasileiras por projeto político – pedagógico, mas que não foi referido por nenhum docente. Sobre a forma como são informados os docentes do resultado da ADD, em ambas as escolas, foi referida a reunião ou entrevista e, em ambas os casos, alguns docentes desconhecem a forma como é dada essa informação.

Relativamente à intervenção dos pais e alunos na ADD, os professores da escola brasileira concordam totalmente com a intervenção dos alunos, ao contrário dos professores da escola portuguesa, onde se verificou a discordância por parte de alguns docentes. Quanto à participação dos pais no processo, em ambos os casos, se verificou alguma discordância. Acerca do impacto da opinião dos pais e alunos na ADD, os professores da escola brasileira consideram que este tem relevância, enquanto alguns professores da escola portuguesa consideram não ter qualquer relevância. Quanto à informação, aos docentes, da opinião dos pais e/ou alunos sobre o seu desempenho, em ambos os casos, a maioria dos docentes respondeu afirmativamente e, em ambas as escolas, alguns docentes referiram não obter informação a esse respeito.

Quanto ao impacto da ADD na prática docente, verifica-se que, para todos os docentes da escola brasileira, que souberam responder à questão, a ADD tem impacto na sua prática docente, o que não se verifica para os professores da escola portuguesa que, na sua maioria, consideram que a ADD não tem impacto na sua prática docente.

Sobre as políticas de meritocracia, é unânime a referência à existência e inexistência de políticas de meritocracia pelos professores de ambas as instituições. Também, em ambos os casos, se verifica concordância quanto ao facto de que estas políticas deveriam existir, na forma de reconhecimento verbal, referido por ambas as escolas, e na forma de prémio de desempenho monetário, referido pelos professores da escola portuguesa. Alguns docentes, em ambos os casos, consideram que não deveriam existir políticas de meritocracia.

No que respeita ao incentivo das escolas para o uso das novas tecnologias e novas metodologias, todos os docentes da escola brasileira responderam afirmativamente e, a maioria dos docentes da escola portuguesa também. Este incentivo acontece, para ambos os casos, pelas infraestruturas das escolas e pela formação que é oferecida aos professores. Quanto à providência de formação, pela escola, sobre o uso das novas tecnologias e novas metodologias, a maioria dos docentes, de ambas as instituições, respondeu de forma positiva. Sobre o recurso ao uso das novas tecnologias nas práticas pedagógicas, todos os docentes da escola brasileira e a maioria dos docentes da escola portuguesa responderam afirmativamente. A internet, o *PowerPoint*, vídeos e simulações e aplicações, foram referências comuns, em ambas as escolas, os docentes da escola portuguesa referiram ainda o uso do quadro interativo, de plataformas e dos *tablets* e telemóveis, em sala de aula. De referir que, os quadros interativos, na escola brasileira são praticamente inexistentes e que é interdito, na lei brasileira, o uso de telemóveis em sala de aula. Em Portugal, devido à existência de Espaços Educativos Inovadores, é permitido que o aluno, nestas condições, possa usar o telemóvel ou *tablet*, em sala de aula, motivo pelo qual foram referidos pelos docentes da escola portuguesa. Quanto ao impacto do uso das tecnologias no desempenho docente, mais uma vez, todos os docentes da escola brasileira e a maioria dos docentes da escola portuguesa responderam positivamente. É unânime, pelos professores que responderam de forma positiva, que as tecnologias ajudam e facilitam o desempenho do professor, os professores da escola portuguesa consideram ainda que as tecnologias melhoram o desempenho docente e são motivadoras, e os professores da escola brasileira consideram que as tecnologias aproximam o professor do aluno e são fundamentais, em sala de aula. Relativamente ao impacto do uso das tecnologias na avaliação dos pais e dos alunos, todos os docentes da escola brasileira e a maioria dos docentes da escola portuguesa consideram existir impacto. Para os professores da escola brasileira, as tecnologias são bem aceites pelos pais, os alunos gostam muito mais, mas referem que o seu uso deve ser controlado, os professores da escola portuguesa consideram que as tecnologias se traduzem em satisfação, numa melhoria dos resultados, numa aprendizagem diferente e são essenciais em sala de aula. A maioria dos docentes, de ambas as escolas, afirma existir impacto do recurso às novas tecnologias e a Espaços Educativos Inovadores na melhoria do desempenho, nas práticas em sala de aula e na ADD. Os docentes da escola portuguesa referem que estes permitem a inovação e aquisição de novos conhecimentos, enquanto os docentes da escola brasileira consideram que conduzem à melhoria do desempenho.

Quanto à interferência das condições de trabalho com a saúde e o desempenho dos professores, a maioria dos docentes, de ambas as instituições, consideram que as condições de trabalho interferem com a saúde e o desempenho dos professores. São fatores comuns, o

excesso de trabalho, as condições físicas, as relações interpessoais e a saúde mental e física. Os docentes da escola portuguesa referiram ainda o stress e o comportamento dos alunos, e os docentes da escola brasileira referiram a questão salarial e o cansaço. Relativamente à interferência das exigências técnicas e relacionais, cada vez mais exigidas aos professores, com o seu estado de saúde e desempenho, grande parte dos docentes, de ambas as escolas, responderam afirmativamente e referiram, em comum, o facto de ser solicitada mais exigência e mais trabalho, o stress e a pressão. Os docentes da escola portuguesa salientaram ainda as relações interpessoais e os docentes da escola brasileira a necessidade de tempo. Sobre as principais razões para o stress apresentado pelos professores, estes referiram, o excesso de trabalho, o comportamento dos alunos e o cumprimento de prazos. Os professores da escola brasileira destacaram ainda a questão salarial e a interferência dos pais, os docentes da escola portuguesa referiram as relações interpessoais. Acerca do que a escola poderá fazer para minimizar os riscos de stress em contexto escolar, os docentes, de ambas as escolas, referiram o apoio e compreensão aos professores, no entanto, os professores da escola brasileira referiram ainda que deveria ser trabalhada a disciplina/família, remunerado o trabalho não letivo, haver um equilíbrio na exigência do trabalho, as relações pessoais e o recurso a profissionais de saúde/psicólogos e, os professores da escola portuguesa salientaram a sanção de comportamentos dos alunos, a organização/planeamento, o reconhecimento e aumento da remuneração. Quanto à relação entre o desempenho e a motivação, a maioria dos docentes da escola brasileira considera existir relação, assim como grande parte dos docentes da escola portuguesa. Quanto a considerarem, se os professores com melhor desempenho e mais motivados têm menos stress, grande parte dos docentes, de ambas as escolas, afirmaram existir uma reação entre estes fatores.

Os resultados obtidos, quanto ao impacto da ADD, corroboram os resultados de outros autores, como Santos (2012), que verificou que a ADD conduz a uma melhoria da prática docente e à reflexão dos intervenientes, permite que o docente sinalize os seus pontos fortes e fracos, identificando as necessidades de formação e desenvolvimento profissional, o que conduz a uma melhoria do desempenho, tal como referiram os docentes neste estudo “se há pontos fracos notados pela ADD, terá de ser por aí que deverão ser feitas as formações do corpo docente” (P6), “o professor precisa de informações que o auxiliem ou sinalizem para que haja um desenvolvimento profissional” (P29). Segundo o mesmo autor, a ADD, permite um maior alinhamento do desempenho docente com o projeto da escola, uma vez que esta deve ser realizada tendo em conta os interesses da escola, dos alunos e dos professores, “realizada pelos interesses da escola, dos alunos e dos professores” (P10), “garantir que o serviço que a gente oferece, que a gente entrega, ele é de qualidade, porque o importante é saber que o nosso aluno e que as famílias estão satisfeitas com o nosso trabalho” (P29). Para

Santos (2012), a ADD, pode alterar, de forma negativa, o modo de estar na escola, o que se pode verificar pelas respostas de alguns docentes, “os professores devem ser ouvidos, a avaliação não devia ser imposta, a Direção deve reunir com cada professor para estabelecer objetivos pessoais” (P10), onde se pode verificar o desagrado ao modelo de ADD que é imposto pela escola.

As novas tecnologias estão cada vez mais presentes na sala de aula, tal como referido pelos docentes. Os resultados evidenciam que, ambas as instituições, incentivam os professores ao uso das tecnologias e providenciam formação nesse sentido, tendo a escola esta responsabilidade, tal como referem os autores De Oliveira e Lima (2015: 129), “tendo em vista a ampla utilização das TIC na educação, cabe à equipa gestora, atuar como líder na elaboração de projetos que favoreçam a incorporação das mesmas nos diferentes setores educacionais”. Segundo os estudos de Silva, Prates e Ribeiro (2016), é de facto necessária a integração das novas tecnologias na sala de aula, mas é sobretudo necessária a consciencialização dos professores para o seu aperfeiçoamento e formação e, neste estudo, verifica-se a preocupação dos professores nesse sentido, “opinião muito positiva (...) utilizar as tecnologias ao serviço da aprendizagem, todos ficam agradavelmente surpreendidos” (P5), “o professor precisa reconhecer a necessidade de estar atualizado em termo de tecnologia e associar isso à sua disciplina” (P29).

Neste estudo fica bem evidenciado que as condições de trabalho e o stress interferem com o estado de saúde e o desempenho dos professores, “relativamente ao stress, cada vez são exigidas mais tarefas ao professor (...) acarreta mais trabalho, mais pressão” (P1), “o professor tem de trabalhar muito (...) o stress é o mínimo que o professor pode ter fora outros tipos de doença” (P18). Os estudos de Miranda *et al.* (2012) corroboram estes resultados, ao referirem que é necessária atenção à saúde dos professores, pois a sua capacidade funcional e psicológica está desgastada, pela quantidade de trabalho, com uma rotina stressante e com baixo grau de satisfação, o que se reflete na saúde e qualidade de vida dos professores. Marchetti *et al.* (2016) verificaram também o sofrimento dos professores devido à situação de trabalho a que são submetidos, longas jornadas de trabalho devido à sua remuneração precária, stress, ao elevado número de alunos por turma, entre outros tantos fatores.

CONCLUSÃO

A ADD é um tema que ainda gera bastante polêmica nas nossas escolas. Bem aceita e considerada essencial, para alguns professores, e vista de forma negativa e sem qualquer utilidade, para outros, o que é notório, por exemplo, pelo facto de alguns professores desconhecerem o processo e a forma como são avaliados. Para os que a vêem de forma positiva, a ADD, é fundamental para gerar reflexão, melhorias na prática docente, pela identificação dos pontos fortes e fracos de cada professor, e melhorias na qualidade de ensino, pelo que é necessária uma relação e sintonia entre escola, professores e alunos.

A intervenção dos pais e alunos no processo de ADD é um ponto de controvérsia entre os professores, pois a maioria considera que os alunos devem intervir neste processo, muito embora salientem que estes apenas possam aferir no que respeita à relação professor – aluno e ao seu envolvimento e relação com a turma, não tendo estes qualquer competência para avaliar o professor no domínio científico. Da intervenção dos pais, a maioria dos docentes discorda que estes possam intervir na ADD, uma vez que estes não estão presentes nas aulas e, na maioria dos casos, se limitam aos comentários que os filhos traduzem em casa, que nem sempre correspondem à realidade. Na escola brasileira, os pais têm interferência na ADD, desde cedo, através da pesquisa de satisfação, ao contrário da escola portuguesa. Em ambas as instituições os alunos são ouvidos e a sua opinião é tida em conta na ADD do professor de cada disciplina, o que vai ao encontro da opinião dos professores, pois a relação professor-aluno e a opinião dos alunos são parâmetros considerados, por eles, como importantes na ADD.

Além da relação com os outros, onde se engloba a relação professor – aluno e a relação interpares, os professores consideram como parâmetros importantes, que deveriam constar no modelo de ADD, a atualização e formação profissional, a capacidade de transmitir conhecimentos, as metodologias de ensino e o envolvimento com o projeto educativo da escola, na escola portuguesa, e projeto político-pedagógico, na escola brasileira. A capacidade de transmitir conhecimentos foi alvo de discordância, por parte de alguns docentes, pois alguns consideram que os alunos apenas conseguem aferir se o professor explica bem, se consegue chegar até eles e não têm qualquer capacidade de avaliar cientificamente o professor. Assim, o domínio científico, deveria ser avaliado através de aulas assistidas, por docentes da mesma área disciplinar. Embora a ADD deva ocorrer anualmente, este parâmetro, das aulas assistidas, poderia ocorrer, por exemplo, com uma periodicidade definida pela instituição ou aquando da mudança de escalão, como acontece em alguns casos no ensino público.

As novas tecnologias e novas metodologias são bem aceites por todos os docentes intervenientes neste estudo. As escolas incentivam os seus professores e providenciam formação neste sentido. A maioria dos docentes encaram, as tecnologias, como um desafio e consideram que estas são benéficas para o processo de aprendizagem dos alunos e facilitam o desempenho do professor. A utilidade das tecnologias pelos docentes, em sala de aula, é diferente nas instituições em estudo. No Brasil, o uso de telemóveis é interdito nas escolas públicas e, nas escolas privadas, podem ser usados mediante solicitação prévia à Direção, no entanto, o uso do telemóvel ou *tablets*, em sala de aula, é muito reduzido quando comparado com a maioria das escolas privadas portuguesas. De referir, no entanto, que os professores da escola brasileira mostram-se muito motivados para o uso das tecnologias nas suas práticas docentes e reconhecem a sua importância.

A saúde dos professores é, de facto, um assunto de preocupação por parte de todos os professores. São muitos os fatores identificados, pelos professores, para o stress apresentado, nomeadamente o excesso de trabalho, essencialmente o trabalho fora da sala de aula, que na maioria das vezes não é reconhecido nem remunerado, o comportamento dos alunos, as relações pessoais e as questões remuneratórias. Embora, em ambas as instituições, os docentes tenham feito referência à questão salarial, esta foi mais evidenciada pelos professores da escola brasileira, que têm de trabalhar em diversas escolas, ao mesmo tempo, para que possam ter um salário digno, motivo que gera ainda mais trabalho e desgaste nos professores. Esta questão salarial, dos professores da escola brasileira, é mais evidente nas escolas públicas do que nas escolas privadas, pois à semelhança do ensino privado, em Portugal, são as escolas que definem o valor da hora/aula ou salário dos professores. De realçar que, para a escola brasileira em estudo, os docentes referiram ter excelentes condições de trabalho e uma remuneração boa quando comparada com outras escolas. Os docentes da escola portuguesa referiram também a remuneração, considerando que esta não é adequada ao trabalho que é solicitado e para uma escola privada.

Futuramente há muito ainda a fazer por um modelo de ADD que seja justo e adequado a todos os professores. Primeiro, reconhecer o mérito do desempenho dos professores, mérito este que não tem de ser necessariamente monetário, poderá passar por um reconhecimento verbal, mencionado por vários docentes neste estudo, atividades direcionadas para a saúde dos professores, no sentido de minimizar o desgaste físico e psicológico, o custeamento de um curso de formação ou parte dele, entre outros. O reconhecimento do desempenho é importante, pois uma pessoa reconhecida pelo seu trabalho sente-se valorizada e, os professores necessitam desse reconhecimento e dessa valorização. O reajuste da carga horária dos professores, com a inserção de horas remuneradas, para a realização do trabalho

que é da escola e, por isso, o professor deve realizar na escola e não em casa, como as tarefas de planificação, elaboração e correção de provas e todas as questões burocráticas exigidas, cada vez mais, aos docentes. A pertinência da indisciplina dos alunos e da falta de educação, referida por vários docentes, leva a que a escola deva de facto pensar na dinamização de ações de formação, ou atividades, sobre disciplina e comportamentos, que promovam o envolvimento e participação dos pais, alunos, professores e auxiliares. No ensino privado, por se tratar de um meio mais pequeno, quando comparado com o ensino público, e regido por regras e regulamentos específicos, é possível pensar neste tipo de alterações, criar melhores condições de trabalho para os professores e pensar no seu bem-estar, pois um professor saudável e com boas condições de trabalho estará mais motivado e terá um melhor desempenho, como consideram a maioria dos docentes.

Na sequência deste estudo, e tendo em conta a opinião dos professores, apresento em anexo (Anexo H) uma proposta de alteração à grelha de ADD, que futuramente poderá ser implementada.

Em termos de pesquisas futuras, há que pensar em termos de reconhecimento do desempenho dos professores, como já acontece em várias profissões, e num modelo de ADD justo e adequado a todos os professores, quer estes sejam do ensino público ou privado, pois todos somos professores!

BIBLIOGRAFIA

- Aedo, Raul, Pedro Garcia e Elianis Fradaga (2001), "El aprendizaje con el uso de las nuevas tecnologías de la información e las comunicaciones", *Revista Iberoamericana de Educación*, pp. 1-9.
- Afonso, Isilda L. (2009), *Recursos e Percursos para a avaliação de desempenho dos docentes*, Lisboa: Plátano Editora.
- Alves, Maria Piedade, Pedro Cunha, Abílio Lourenço e Ana P. Monteiro, "Perceção dos professores sobre a avaliação do desempenho docente", *Revista Portuguesa de Educação*, 31(1), pp. 61-78.
- Arranca, Agostinho (2014), "Inevitabilidade ou Estratégia?". In: I. Fialho, J. Verdasca, M. Cid, e M. Favinha (orgs.), *Políticas Educativas, Eficácia e Melhoria das Escolas*, Évora, Centro de Investigação em Educação e Psicologia da Universidade de Évora, pp. 235-252.
- Bardin, Laurence (1977), *L'Analyse de contenu*, Editora: Presse Universitaires de France.
- Bardin, Laurence (2011), *Análise de conteúdo*, São Paulo: Edições 70.
- Brum, Liliani, Cati Azambuja e João Rezer (2012), "Qualidade de vida dos professores da área de ciências em escola pública do Rio Grande do Sul", *Trabalho Educação e Saúde*, 10(1), pp. 125-145.
- Caetano, António (2008), *Avaliação de desempenho. O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*, Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, António (2008a), *Avaliação do Desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas*, Editora RH, Lisboa.
- Cellard, André (2008), "A análise documental". In: J. Poupart, *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*, Petrópolis, Vozes.
- Cheng, Mei-I., Andry Dainty e David Moore (2007), "Implementing a new performance management system within a project-based organization – a case study", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(1), pp. 60-75, DOI: 10.1108/17410400710717082.
- Chiavenato, Idalberto (2001), *Desempenho Humano nas Empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho*, São Paulo, Editora Atlas.
- Costa, Hamilton, Lídia Nobre e Maria de Fátima Serrano (1998), *Sistema Educativo Português: Caracterização e Propostas para o Futuro*, Ministério da Educação, Gabinete de Assuntos e Relações Internacionais, pp. 19-21.
- Costa, Pedro e Marcelo Rocha (2018), "A utilização do CBR™ nas aulas de Física – uma abordagem ao movimento", *Revista Tecnologias na Educação*, 10(25), pp. 1-13.
- Danielson, Charlotte (2001), "New trends in teacher evaluation", *Educational Leadership*, 58(5), pp. 12-15.

- De Oliveira, Angela M. G. e Glaucilene S. N. Lima (2015), "A gestão educacional e a efetivação de políticas públicas para utilização das TIC na educação", *Revista Exitus*, 5(2), pp. 125-137.
- Den Hartog, Deanne N., Paul Boselie e Jaap Paauwe (2004), "Performance management: a model and research agenda", *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), pp. 556-569, DOI: 10.1111/j.1464-0597.2004.00188.x.
- DeNisi, Angelo S. e Robert D. Pritchard (2006), "Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivational framework", *Management and Organization Review*, 2(2), pp. 253-277, DOI: 10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x.
- Duarte, Henrique (2015), "*Gestão de remunerações*", *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*, Editora RH, Lisboa.
- Ferreira, Aristides (2015), "*Recrutamento e seleção*", *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*, Editora RH, Lisboa.
- Fischer, André L., Joel S. Dutra e Wilson. A. C. Amorim (2009), *Gestão de Pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas*, Editora Atlas, São Paulo, 218.
- Freitas, Henrique M. R., Marcus V. M. Cunha e Jean Moscarola (1997), "Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo", *Revista de Administração da USP*, 32(3), pp. 97-109.
- Isoré, Marlène (2010), *Evaluación docente: Prácticas vigentes en los países de la OCDE y una revisión de la literatura*, Santiago: PREAL.
- Ivancevich, John M. (2008), *Gestão de Recursos Humanos*, São Paulo, McGraw-Hill.
- Jardim, Renata, Sandhi Barreto e Ada Assunção (2007), "Condições de trabalho, qualidade de vida e disfonia entre docentes", *Caderno Saúde Pública*, 23(10), pp. 2439-2461.
- Latorre, Antonio (2003), *La Investigación – Acción*, Barcelo: Graó.
- Lobo, Aldina (2006), "*Os incentivos na escola*" uma leitura de várias perspectivas. In: A. Moreira et al. *A autonomia das escolas*. Fundação Calouste Gulbenkian, pp. 239-243.
- Machado, Andreia, Andreza Silva e Araci Catapan (2014), "Convergência entre a comunicação digital e a prática da Educação a Distância", *Revista E-Tech: Tecnologias para Competitividade*, pp. 55-70.
- Marchetti, Júlia, Grasielle Busnello e Marta Kolhs (2016), "Agravos à saúde do professor relacionado ao trabalho: revisão de literatura", *Revista UNINGÁ Review*, 25(3), pp. 71-74.
- Marconi, Nelson (2004), "Gestão de recursos humanos nas organizações sociais", comunicação apresentada no IX Congresso Internacional *del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, realizado de 2 a 5 de novembro em Madrid, Espanha.
- Meignant, Alain (2003), *A gestão da formação*, (2ª ed.), Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Meirinhos, Manuel e António Osório (2010), "O estudo de caso como estratégia de investigação em educação", *EDUSER: Revista de educação*, 2(2), pp. 49-65.

- Meyer, Herbert H., Emanuel Kay e John. R. French (1965), *Split roles in performance appraisal*, Harvard Business Review, 43(1), pp. 123-129.
- Miranda, Julio K., Juliane Casagrande, Mirela Alves, Bruna Bortella, Tiane M. Oliveira e Giovani Sturmer, "Estratégia de Saúde voltada a qualidade de vida de professores", comunicação apresentada no XVII Seminário Interinstitucional de *Ensino, Pesquisa e Extensão*, realizado de 6 a 8 de novembro de 2012 no Brasil.
- Nascimento, Generosa e Alexandra Pereira (2015), "*A gestão e avaliação de desempenho*", *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*, Editora RH, Lisboa.
- Neto, Alexandre S. e Renata Gomes (2003), "Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas", *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 1(1), pp. 1-24.
- Nevo, Davi (1990), *Normative dimensions of evaluation practice*. In H. J. Walberg & G. D. Haertel (Ed). *The international encyclopedia of educational evaluation*. Oxford: Pergamon Press, pp. 89-91.
- Nevo, Davi (1995), *School-based evaluation: A dialogue for school improvement*. Oxford: Pergamon, 135.
- Nóvoa, António (2007). O regresso dos professores. Comunicação apresentada em painel dedicada ao tema "*Aprendizagem ao longo da vida e desenvolvimento profissional de professores*", em Lisboa, por ocasião da Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia.
- Patz, Alan Li. (1975), "*Avaliação do desempenho: útil mas ainda combatida*." *Expansão*, São Paulo 4.90: pp. 41-51.
- Peretti, Jean-Marie (1997), *Recursos Humanos*, Lisboa: Sílabo.
- Pfeffer, Juffrey (1998), *The Human Equation*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Raymond, Margaret e Yohannes Negassi (2015), *O quinto compromisso. Desenvolvimento de um sistema de garantia do desempenho educativo em Portugal*, Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Richardson, Roberto J. (1999), *Pesquisa social: métodos e técnicas*, São Paulo: Atlas.
- Rodrigues, Suely, (2012), "Políticas de avaliação docente: Tendências e estratégias", *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 20(77), pp. 749-768.
- Rodríguez, Gregorio G., Javier G. Flores e Eduardo G. Jiménez (1999), *Metodologia de la investigacion cualitativa*, Málaga: Ediciones Aljibe.
- Roesch, Sylvia M. A. (1999), *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*, São Paulo: Atlas.
- Rogerson, Jemma; Barbara Dodd (2005), "Is there an effect of dysphonic teachers' voices on children's processing of spoken language?", *J Voice*, 19(1), pp. 47-60.
- Sanders, Karin, Mattijis Moorkamp, Nicola Torcka, Sandra Groeneveld e Claudia Groeneveld (2010), "How to Support Innovative Behaviour? The Role of LMX and Satisfaction with Practices", *Technology and Investment*, 1, 59-68. Doi: 10.4236/ti.2010.11007.

- Santos, Albertina (2012), *Avaliação do Desempenho Docente em Portugal: que impactos? Percepção dos Professores de uma escola do 3º ciclo*, Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação, Lisboa, Instituto de Educação, UL.
- Santos, Luciana, Gina Aguiar e Bento Silva (2018), "Práticas Inovadoras na educação: Possibilidades da convergência entre a educação à distância e a educação presencial", IV COLBEDUCA e II CIEE, 24 a 25 de janeiro, Braga e Paredes de Coura, Portugal.
- Santos, Nicolau e Maria João (2004), "Gestão de recursos humanos: teorias e práticas", *Sociologias*, 6(12), pp. 142-158.
- Sá-Silva, Jackson R., Cristovão Almeida e Joel Guindani (2009), "Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas", *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, 1(1), pp. 1-15.
- Schraeder, Mike, J. Bret Becton e Ron Portis (2007), "A critical examination of performance appraisals – an organization's friend or foe", *Journal of Quality & Participation*, 30(1), pp. 20-25.
- Schuler, Randall S. e Susan E. Jackson (1997), "Gestão de recursos humanos: Tomando posição para o século XXI". *Comportamento Organizacional e Gestão*, 3(2), pp. 255-274.
- Sebarroja, Jaume (2001), *A aventura de inovar- A mudança na escola*, Coleção Currículo, Políticas e Práticas, Porto: Porto Editora.
- Silva, Andressa e Maria Fossá (2015), "Análise de conteúdo: exemplo de aplicação técnica para análise de dados qualitativos", *Qualit@s Revista Eletrônica*, 17(1), pp. 1-14.
- Silva, Ione, Tatiane Prates e Lucineide Ribeiro (2016), "As Novas Tecnologias e a aprendizagem: desafios enfrentados pelo professor na sala de aula", *Revista em Debate (UFSC)*, 16, pp. 107-123.
- Sousa, Maria Jose, Teresa Duarte, Pedro Sanches, e Jorge Gomes (2006), *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*, Lisboa: Lidel – Edições Técnicas Lda, pp. 56-57.
- Torrington, Derek, Laura Hall, Stephen Taylor, e Carol Atkinson (2011), *Human Resource Management*, (8ª ed.), Pearson Education Limited, Essex.
- Trigueiros, António (2009), *Avaliação de Desempenho de Professores*. In: *Avaliação de Desempenho de Professores*. Ruivo, J. & Trigueiros. (Coord.). Castelo Branco: RVJ Editores ANP.
- Ventura, Alexandre (2012), "Avaliação do desempenho dos professores como processo de desenvolvimento pessoal e profissional", *Aprendizagem: A revista da prática pedagógica*, 5(30), pp. 56-57.
- Yin, Robert (2005), *Estudo de caso. Planejamento e Métodos*, Porto Alegre: Bookman.

FONTES

Contrato Coletivo de Trabalho do Ensino Particular e Cooperativo, publicado a 22 de agosto de 2017, no Boletim de Trabalho e Emprego nº 31.

Decreto-Lei n.º 22/2014, de 11 de fevereiro de 2014.

Lei de Diretrizes e Bases (LDB) – Lei 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996.

Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE) – Lei n.º 46/86, de 14 de outubro e Lei n.º 115/97, de 19 de setembro.

Lei 11.738/2008, de 16 de julho de 2008.

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A – GUIÃO DE ENTREVISTA PARA AS DIRETORAS PEDAGÓGICAS

ANEXO B – GUIÃO DE ENTREVISTA PARA OS PROFESSORES

ANEXO C – TERMO DE CONSENTIMENTO PRÉVIO E INFORMADO

ANEXO D – GRELHA DE AUTOAVALIAÇÃO – EXTERNATO SÉNECA

ANEXO E – QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO – INSP

ANEXO F – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO DAS FAMÍLIAS – INSP

ANEXO G – ANÁLISE DE CONTEÚDO

ANEXO H – PROPOSTA DE GRELHA DE AUTOAVALIAÇÃO

ANEXO A – GUIÃO DE ENTREVISTA PARA AS DIRETORAS PEDAGÓGICAS

Introdução

Esta entrevista é realizada no âmbito do trabalho de pesquisa sobre Avaliação de Desempenho Docente, para a dissertação de Mestrado em Administração Escolar, pelo ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, do aluno Pedro Costa sob a orientação da Professora Doutora Generosa do Nascimento.

Questões Éticas

Tendo em conta que os dados recolhidos serão objeto de análise, para esta pesquisa, solicitar autorização para proceder à gravação, assim como o consentimento prévio e informado para a divulgação dos resultados (consentimento por escrito, em documento a fornecer e a assinar pela Direção Pedagógica).

Dados do Inquirido:

Nome

Idade

Habilitações Académicas

Tempo de Serviço como Diretora

Questões:

1. Qual a sua opinião sobre a Avaliação de Desempenho Docente?
2. Sobre o modelo de Avaliação de Desempenho Docente implementado na escola:
 - 2.1. Que objetivos destaca na Avaliação de Desempenho Docente?
 - 2.2. Como se processa a Avaliação de Desempenho Docente?
 - 2.3. Qual a relevância da Avaliação de Desempenho Docente?
 - 2.4. Que parâmetros considera mais importantes na Avaliação de Desempenho Docente?
 - 2.5. Como são informados os docentes do resultado da Avaliação de Desempenho?
3. Relativamente à intervenção dos pais e alunos na Avaliação de Desempenho Docente:
 - 3.1. Concorda com a intervenção dos pais e alunos neste processo? Em caso afirmativo, em todos os anos e ciclos de escolaridade?
 - 3.2. De que forma considera que a opinião dos pais e alunos têm impacto na Avaliação de Desempenho Docente?
 - 3.3. Os docentes são informados da opinião dos pais e/ou alunos sobre o seu desempenho?
4. De que forma a Avaliação de Desempenho Docente tem impacto na prática dos docentes?

5. Que política(s) de meritocracia tem implementado ou gostaria de implementar?

6. Dado o avanço da tecnologia e os hábitos dos nossos alunos de hoje, surge a necessidade de inovar nas escolas, com recurso às tecnologias e novas metodologias:
 - 6.1. De que forma a escola incentiva os professores para o uso das novas tecnologias e novas metodologias?
 - 6.2. De que forma a escola providencia formação sobre o uso das novas tecnologias e novas metodologias?
 - 6.3. Os professores recorrem ao uso das novas tecnologias nas suas práticas pedagógicas? De que forma?
 - 6.4. Qual o impacto do uso das tecnologias no desempenho docente? E na avaliação dos pais e alunos?
 - 6.5. Considera que o recurso às novas tecnologias e a espaços educativos inovadores tem impacto na melhoria do desempenho, nas práticas em sala de aula e na Avaliação de Desempenho Docente?

7. Outro assunto de importância é a saúde dos professores:
 - 7.1. De que forma as condições de trabalho interferem com a saúde e o desempenho dos professores?
 - 7.2. Cada vez são exigidas mais competências técnicas e relacionais aos professores. Considera que estas exigências interferem com o estado de saúde dos professores e com o seu desempenho? De que forma?
 - 7.3. O *stress* é um dos fatores apresentados por diversos professores. Na sua opinião, quais as principais razões para o *stress* apresentado pelos professores?
 - 7.4. O que pode a escola fazer para minimizar os riscos do *stress* no contexto escolar?
 - 7.5. Considera que os professores com melhor desempenho são os mais motivados?
 - 7.6. Considera que os professores com melhor desempenho e mais motivados têm menos *stress*?

Grato pela sua colaboração!

ANEXO B – GUIÃO DE ENTREVISTA PARA OS PROFESSORES

Introdução

Esta entrevista é realizada no âmbito do trabalho de pesquisa sobre Avaliação de Desempenho Docente, para a dissertação de Mestrado em Administração Escolar, pelo ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, do aluno Pedro Costa sob a orientação da Professora Doutora Generosa do Nascimento.

Questões Éticas

Tendo em conta que os dados recolhidos serão objeto de análise, para esta pesquisa, solicitar autorização para proceder à gravação, assim como o consentimento prévio e informado para a divulgação dos resultados (consentimento por escrito, em documento a fornecer e a assinar por cada um dos participantes).

Dados do Inquirido:

Nome

Idade

Habilitações Académicas

Disciplina(s) lecionada(s)

Tempo de Serviço

Questões:

1. Qual a sua opinião sobre a Avaliação de Desempenho Docente?
2. Sobre o modelo de Avaliação de Desempenho Docente implementado na escola:
 - 2.1. Que objetivos destaca na Avaliação de Desempenho Docente?
 - 2.2. Como se processa a Avaliação de Desempenho Docente?
 - 2.3. Qual a relevância da Avaliação de Desempenho Docente?
 - 2.4. Que parâmetros considera mais importantes na Avaliação de Desempenho Docente?
 - 2.5. Como são informados os docentes do resultado da Avaliação de Desempenho?
3. Relativamente à intervenção dos pais e alunos na Avaliação de Desempenho Docente:
 - 3.1. Concorda com a intervenção dos pais e alunos neste processo? Em caso afirmativo, em todos os anos e ciclos de escolaridade?
 - 3.2. De que forma considera que a opinião dos pais e alunos têm impacto na Avaliação de Desempenho Docente?
 - 3.3. Os docentes são informados da opinião dos pais e/ou alunos sobre o seu desempenho?

4. De que forma a Avaliação de Desempenho Docente tem impacto na sua prática docente?
5. Que política(s) de meritocracia são implementadas ou que gostaria de ver implementadas?
6. Dado o avanço da tecnologia e os hábitos dos nossos alunos de hoje, surge a necessidade de inovar nas escolas, com recurso às tecnologias e novas metodologias:
 - 6.1. De que forma a escola incentiva os professores para o uso das novas tecnologias e novas metodologias?
 - 6.2. De que forma a escola providencia formação sobre o uso das novas tecnologias e novas metodologias?
 - 6.3. Enquanto professor recorre ao uso das novas tecnologias nas suas práticas pedagógicas? De que forma?
 - 6.4. Qual o impacto do uso das tecnologias no desempenho docente? E na avaliação dos pais e alunos?
 - 6.5. Considera que o recurso às novas tecnologias e a espaços educativos inovadores tem impacto na melhoria do desempenho, nas práticas em sala de aula e na Avaliação de Desempenho Docente?
7. Outro assunto de importância é a saúde dos professores:
 - 7.1. De que forma as condições de trabalho interferem com a saúde e o desempenho dos professores?
 - 7.2. Cada vez são exigidas mais competências técnicas e relacionais aos professores. Considera que estas exigências interferem com o estado de saúde dos professores e com o seu desempenho? De que forma?
 - 7.3. O *stress* é um dos fatores apresentados por diversos professores. Na sua opinião, quais as principais razões para o *stress* apresentado pelos professores?
 - 7.4. O que pode a escola fazer para minimizar os riscos do *stress* no contexto escolar?
 - 7.5. Considera que os professores com melhor desempenho são os mais motivados?
 - 7.6. Considera que os professores com melhor desempenho e mais motivados têm menos *stress*?

Grato pela sua colaboração!

ANEXO C – TERMO DE CONSENTIMENTO PRÉVIO E INFORMADO

Esta entrevista é realizada no âmbito do trabalho de pesquisa sobre Avaliação de Desempenho Docente, para a dissertação de Mestrado em Administração Escolar, pelo ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, do investigador Pedro Costa sob a orientação da Professora Doutora Generosa do Nascimento.

Para tal, solicito a sua participação na resposta a um questionário, com uma duração total de aproximadamente 45 minutos. **Não existem respostas certas nem erradas**, o que interessa é a sua opinião sincera.

A participação nesta investigação tem um carácter voluntário, pelo que pode negá-la ou decidir interromper a entrevista, a qualquer momento, se assim o entender. Todos os dados recolhidos serão tratados de forma **anónima e confidencial**.

Se pretender algum esclarecimento sobre este estudo, por favor contacte o investigador, Pedro Costa, pelo e-mail pedro.costa.fq@gmail.com.

Tendo tomado conhecimento sobre a informação acerca do estudo, eu _____, **aceito participar** nesta investigação. **Aceito que a entrevista seja gravada, transcrita e que os dados recolhidos sejam tratados e divulgados de forma anónima e confidencial.**

_____, _____ de _____ de 2019

O Investigador

O(A) Entrevistado(a)

(Pedro Costa)

ANEXO D – GRELHA DE AUTOAVALIAÇÃO – EXTERNATO SÉNECA



Externato Séneca

Avaliação de Desempenho dos Professores

Ano letivo 2018/2019

Professor(a): _____

escala de classificação: de 1=mínimo a

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Competências para lecionar

1. Conhecimentos científicos e didáticos (10%)

1a) Evidencia o conhecimento das matérias.					
1b) Explica com clareza as áreas do seu domínio científico.					
1c) Recorre a notícias atuais para exemplificar/explicar os conteúdos.					
1d) Serve-se de exemplos concretos para promover o desenvolvimento cognitivo, afetivo e social do aluno.					
1e) Utiliza recursos diversificados, em sala de aula.					
1f) Apoiar os alunos na aquisição de novas aprendizagens.					
1g) Incentiva os alunos a melhorar o seu desempenho.					
1h) Além do horário letivo, disponibiliza-se para apoiar os alunos.					

A preencher pelos alunos

2. Promoção da aprendizagem pela motivação e responsabilização dos alunos (16%)

2a) Diversifica estratégias conducentes à promoção da aprendizagem.					
2b) Sistematiza procedimentos e tarefas de rotina para comprometer os alunos em várias experiências de aprendizagem.					
2c) Promove a auto-estima do aluno, com reforço positivo.					
2d) Fomenta nos alunos o desenvolvimento do espírito crítico.					

3. Flexibilidade e capacidade de adaptação (16%)

3a) Usa estratégias para atender às diferentes necessidades dos alunos.					
3b) Quando seleciona os recursos, considera as necessidades individuais de cada aluno, o ambiente de aprendizagem e as competências a desenvolver.					
3c) Dá informação fundamentada sobre os trabalhos propostos aos alunos.					

4. Identificação e vivência do Projeto Educativo (6%)

4a) Participa nas atividades relacionadas com o desenvolvimento do Projeto Educativo.					
4b) Estimula a aquisição dos valores propostos no Projecto Educativo.					

escala de classificação: de 1= mínimo a

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Comunicação (6%)

6a)	Demonstra proficiência na utilização da vertente oral da língua portuguesa.					
6b)	Promove, no âmbito da sua área disciplinar, o bom uso da língua.					
6c)	Promove competências eficazes de comunicação.					

6. Planeamento (10%)

8a)	Desenvolve, com os alunos, expectativas atingíveis para as aulas.					
8b)	Gere o tempo de ensino de forma a cumprir os objetivos propostos.					
8c)	Planifica adequadamente os temas das aulas.					
8d)	Modifica planificações para se adaptar às necessidades dos alunos, tomando os tópicos mais relevantes para a vida e experiência dos alunos.					
8e)	Acompanha a planificação do seu grupo disciplinar.					
8f)	Cumprir os prazos estabelecidos na planificação anual.					
8g)	Elabora matrizes e provas de acordo com o rigor e exigência adequados.					

7. Procura de informação/colaboração e atualização de conhecimentos (10%)

7a)	Atualiza a sua formação de acordo com os contextos educacionais.					
7b)	Explora formas de aceder e utilizar a pesquisa sobre educação.					
7c)	Promove o desenvolvimento do trabalho colaborativo.					

8. Avaliação (16%)

8a)	As estratégias de avaliação estão de acordo com os objetivos de aprendizagem.					
8b)	Utiliza o trabalho do aluno para diagnosticar dificuldades de aprendizagem, que corrige adequadamente.					
8c)	Estabelece meios de aferir regularmente a aprendizagem dos alunos.					
8d)	Estabelece em conjunto com os elementos do seu departamento ou grupo disciplinar, critérios de rigor e seriedade na avaliação dos alunos, de forma a responsabilizá-los pela progressão escolar.					
8e)	Avalia o seu desempenho face à assiduidade dos seus alunos.					
8f)	Avalia o seu desempenho face aos resultados obtidos pelos seus alunos.					

Competências sociais e de relacionamento

escala de classificação: de 1=mínimo a

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1. Relação com alunos (15%)

1a)	Demonstra preocupação e respeito para com os alunos, mantendo interações positivas.					
1b)	Promove, entre os alunos, interações educadas e respeitosas.					
1c)	Tem capacidade para lidar com comportamentos inadequados dos alunos.					
1d)	Mantém um canal de comunicação informal, de abertura e proximidade com os alunos.					

A escala de avaliação a utilizar é de 1 a 5. Os valores têm a seguinte caracterização:

1 - Mau

- . Competência pouco desenvolvida;
- . Os aspectos fundamentais da competência não são demonstrados;
- . Para atingir o nível adequado necessita, em elevado grau, de formação em aspectos básicos, treino prático e acompanhamento.

2 - Insuficiente

- . Alguns aspetos fundamentais da competência não são demonstrados de modo consistente;
- . Para atingir o nível adequado necessita, em elevado grau, de formação em aspetos básicos, treino prático e acompanhamento.

3 - Suficiente

- . Competência desenvolvida;
- . Corresponde, em termos globais, às exigências da competência;
- . Genericamente, os indicadores da competência são demonstrados, com algumas exceções, em alguns aspetos secundários;
- . Necessita de treino prático e acompanhamento complementares.

4 - Bom

- . Competência bem desenvolvida;
- . Os aspetos da competência são demonstradas;
- . Corresponde às exigências da competência.

5 - Excelente

- . Competência plenamente desenvolvida;
- . Corresponde, sem exceção, às exigências da competência; ocasionalmente, ultrapassa-as.

ANEXO E – QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO – INSP



AUTOAVALIAÇÃO

Nome

Disciplina

Segmento

Formação acadêmica

Especialização

Ano de conclusão

- I. "Jeito piedade de educar". Tendo em vista a Missão, a Visão e os Princípios do Instituto Nossa Senhora da Piedade, descreva a metodologia que norteiam o fazer pedagógico da instituição.

- II. O plano de ensino da disciplina representa um contrato de trabalho entre professor e alunos dando a estes, condições de organizarem-se antecipadamente para as tarefas que serão exigidas ao longo do semestre. Aponte o grau de satisfação consigo mesmo em relação aos itens abaixo.
 1. Insatisfeito
 2. Indiferente
 3. Satisfeito

Demonstrou segurança na exposição dos conteúdos, expondo-os com clareza e destacando aspectos importantes da matéria.

Enriqueceu as aulas com resultados de pesquisa e/ou material atualizado.

Desenvolveu as aulas com objetividade, utilizando recursos e procedimentos apropriados.

Incentivou a participação dos alunos, acatando o seu questionamento crítico e suas contribuições.

Exigiu raciocínio crítico dos alunos.

Estabeleceu um relacionamento positivo com os alunos, mostrando-se disponível para atendê-los sempre que possível.

Apresentou e deixou claros os procedimentos e critérios de avaliação, com os alunos.

Utilizou instrumentos (provas, trabalhos, etc) de avaliação compatíveis com os conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas na disciplina.

() Analisou com os alunos os resultados das avaliações e esclareceu as dúvidas.

() Estabeleceu relação entre conteúdos de sua disciplina e os conteúdos das demais disciplinas que compõem o todo da profissão.

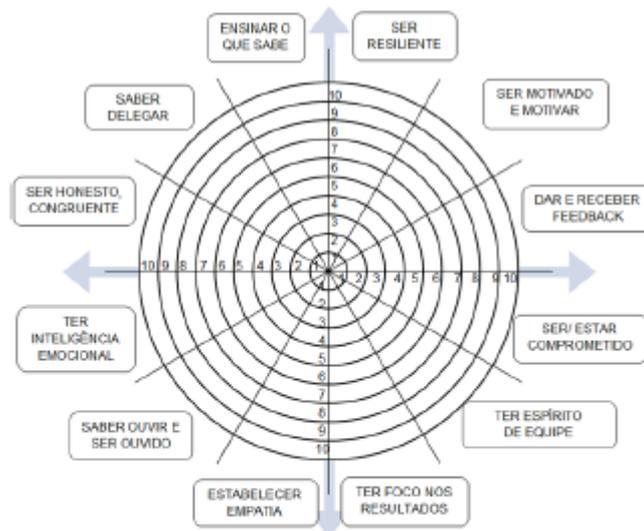
III. O INSP oferece incentivos para participação em cursos de capacitação. Cite os congressos e/ou cursos que você participou ao longo deste ano. Indique um palestrante e tema para capacitação em 2018.

IV. Na sua apreciação identifique sumariamente as ações e iniciativas que desenvolveu com sucesso durante o ano.

V. Refletindo sobre sua postura como profissional do INSP, como você descreve seu relacionamento com a escola, os alunos e a família?

VI. "INSP – a marca da excelência". Qual a sua marca de excelência?

VII. Roda das competências. Pinte, do centro para a extremidade, de acordo com o que considera adequado ao seu momento neste ano.



VIII. Qual destas áreas que ao colocar um pouco mais de foco irá influenciar, positivamente, um maior número de outras áreas?

IX. Em uma frase, relate quais suas metas para o próximo ano.

ANEXO F – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO DAS FAMÍLIAS – INSP

Rio de Janeiro, 05 de outubro de 2018.

Responsáveis dos alunos de 1ª à 3ª Série do Ensino Médio

"O homem é o único ser que pode redirecionar sua vida por meio da avaliação".
Étias Szola

Com o objetivo de aprimorar e aperfeiçoar as nossas atividades, estamos enviando a Pesquisa de Satisfação abaixo, onde os responsáveis assinalarão com um (X), a melhor resposta que reflete a sua opinião, de acordo com os itens selecionados e a legenda correspondente. Solicitamos que a devolução desta Pesquisa seja feita até o dia 10/10/14 à Secretaria.

TURMA: _____ SÉRIE: _____ TURNO: _____

LEGENDA:

SATISFEITO	PARCIALMENTE SATISFEITO	INSATISFEITO
------------	-------------------------	--------------

PESQUISA DE SATISFAÇÃO			
01 O desenvolvimento da afetividade e da socialização é fator de valorização da Escola.			
02 Os disciplinários cuidam da disciplina e portão com atenção.			
03 As atividades culturais oferecidas pela Escola são interessantes.			
04 O meu filho se sente feliz.			
05 A atuação e atendimento da Coordenação Pedagógica são satisfatórios.			
06 A Recepção me atende de maneira eficiente e cordial.			
07 A Secretaria é eficiente na expedição dos documentos de que necessito e no atendimento.			
08 O Princípio Cristão é bem trabalhado.			
09 O Ambiente escolar é limpo.			
10 A Cantina atende às necessidades do meu filho.			
11 Enquanto Responsável, acompanho a vida escolar do meu filho.			
12 Enquanto aluno, seu filho cumpre com as obrigações de estudante.			
13 Participo das atividades escolares que colaboram na formação do meu filho			

AVALIAÇÃO DO CORPO DOCENTE - 1ª à 3ª Séries

PROFESSORES	CONTEÚDO			RELACIONAMENTO			DISCIPLINA		
									
LÍNGUA PORTUGUESA									
REDAÇÃO									
LITERATURA									
MATEMÁTICA I									
MATEMÁTICA II									
HISTÓRIA									
HISTÓRIA DA ARTE									
FILOSOFIA									
SOCIOLOGIA									
GEOGRAFIA									
QUÍMICA I									
QUÍMICA II									
INGLÊS									
ESPAÑHOL									
BIOLOGIA I									
BIOLOGIA II									
ENSINO RELIGIOSO									
FÍSICA I									
FÍSICA II									
ED. FÍSICA									

Comentários:

Sugestões para 2019:

ANEXO G – ANÁLISE DE CONTEÚDO

Externato Séneca – Portugal

Pergunta 1 – Qual a sua opinião sobre a Avaliação de Desempenho Docente?						
Categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Perceção Docente	Monitorização do Trabalho	"Nem que seja para nós próprios fazermos uma monitorização" (P1)	Monitorizar (P1, P4) – 2	11,8	2	
		"Para saber o que os professores fazem e não fazem" (P4)	Postura e método (P7) - 1	5,9	1	
	Qualidade da Aprendizagem	"Aprendizagem ter cada vez maior qualidade para os alunos" (P2)	Aprendizagem (P2) - 1	5,9	1	
	Atualização Profissional	"Estar dentro da situação atual, dentro e fora da disciplina" (P3)	Atualização (P3, P11) - 2	11,8	2	
		"Vai ao encontro das necessidades do professor, poderá dar estratégias e ideias que ajudam no papel docente na sala de aula" (P11)				
	Análise da Prática Docente	"Verificar se é necessário modificar e refletir" (P5)	Reflexão (P5, P6, P8, P10, P14, P15) – 6	35,3	6	
		"A própria reflexão que a pessoa faz ajuda a pessoa a melhorar, a desafiar-se a si mesma" (P6)	Referência (P6) – 1	5,9	1	
		"Obriga-nos a refletir no sentido de melhorar e acompanhar a evolução" (P8)	Melhoria (P6, P15) - 2	11,8	2	
"Serve como autorreflexão e crescimento pessoal e da instituição" (P10)						
Interesse dos Alunos e dos Professores	"É um motivo para se parar e pensar-se" (P14)					
	"Ajuda-nos a melhorar enquanto docentes, a saber aquilo em que estamos menos bem e devemos apostar para melhorar no futuro" (P15)					
Progressão na Carreira	"Útil como referência para saber quais os pontos fracos e para poder melhorar" (P6)					
	"Realizada pelos interesses da escola, dos alunos e dos professores" (P10)	Interesse (P10) – 1	5,9	1		
Sem qualquer utilidade ou valor	"Para além de toda a gratificação e reconhecimento que as pessoas necessitam tem de haver uma avaliação (...) deve ter um efeito diferenciador pela positiva" (P13)	Reconhecimento e diferenciação (P13) - 1	5,9	1		
	"Não deveria ser feita só para a progressão na carreira" (P5)	Progressão (P5, P12) - 2	11,8	1	1	
Sem opinião	"Deveria ser a base para a progressão na carreira" (P12)					
	"Na prática não serve para grande coisa, não tem resultado útil" (P9)	Inútil (P9, P12, P16) - 3	17,6		3	
	"Em relação ao modo como é feita não é assim tão profícua" (P12)					
	"Não tem grande valor, para mim não significa nada (...) é mais pró-forma e burocracia do que outra coisa" (P16)					
	"Tem que ser feita, não tenho opinião contra ou a favor, é um procedimento a ser implementado e que faz sentido" (P13)	Tem que ser feita (P13) - 1	5,9	1		

Sobre o Modelo de Avaliação de Desempenho implementado na escola:

Pergunta 2.1 – Que objetivos destaca na Avaliação de Desempenho Docente?						
Categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Objetivos	Cumprimento de Prazos	"O cumprimento de prazos é essencial para o bom funcionamento de uma escola" (P1)	Cumprimento de Prazos (P1) - 1	5,9	1	
	Relação Social	"Quem não gosta dos alunos não será um bom profissional" (P1)	Empatia (P1, P14) - 2	11,8	1	1
	Competências para Lecionar	"A parte pessoal é muito importante" (P14)				
"Um professor deve colmatar as suas falhas com formações" (P1)		Competências/Conhecimento (P1, P14, P15) - 3	17,6	3		
	"A parte da formação do professor é muito importante, como o professor domina e transmite os conhecimentos" (P14)					
	"A forma como se transmite os conhecimentos aos alunos" (P15)					

Sucesso e necessidades dos Alunos	“Os alunos devem conseguir progredir nas suas aprendizagens com sucesso (...) modelo direcionado no sucesso e qualidade das aprendizagens dos alunos” (P2) “Se vai ao encontro das necessidades dos nossos alunos” (P11)	Sucesso/Qualidade (P2) – 1 Necessidades dos alunos (P11) - 1	5,9 5,9	1 1	
Eficácia e opinião dos Alunos	“É importante saber qual a opinião dos alunos, o que os professores realmente fazem e se os métodos são eficazes” (P4) “Os discentes não têm condições de avaliar os docentes” (P6) “A opinião dos alunos é importantíssima, mas fora do contexto em que estão a ser avaliados” (P7) “Acho que é muito importante a opinião e olhar crítico dos alunos” (P15)	Eficácia (P4) – 1 Opinião dos alunos (P4, P6, P7, P15) - 4	5,9 23,5	1 2	2
Melhoria das práticas de Ensino	“O objetivo central é melhorar e refletir as práticas de ensino, se este não for o objetivo central, não faz sentido a avaliação” (P5) “A abordagem e postura deve ser como melhorar, potenciar a produtividade dos professores” (P13) “Uma avaliação tem sempre algo positivo, quanto mais não seja a reflexão sobre o assunto” (P6) “Reflexão sobre o que andamos a fazer” (P12) “O que é importante são estratégias de ensino diversificadas, tentar diversificar” (P9)	Melhoria (P5, P13) – 2 Reflexão (P5, P6, P12) – 3 Estratégias de ensino diversificadas (P9) - 1	11,8 17,6 5,9	2 3 1	
Avaliação centrada em questões burocráticas	“Avaliação que se prende com questões burocráticas, em matéria científica deixa a desejar” (P6) “Modelo foi feito muito à base do contrato coletivo de trabalho” (P10)	Burocracia (P6, P10) - 2	11,8		2
As tecnologias na educação	“Ter sempre as tecnologias ao serviço da educação e vocacionar o ensino no sentido do aprender fazendo” (P8)	Tecnologias (P8) - 1	5,9	1	
Objetivos Pessoais	“Os professores devem ser ouvidos, a avaliação não devia ser imposta, a direção deve reunir com cada professor para estabelecer objetivos pessoais” (P10)	Objetivos pessoais (P10) - 1	5,9		1
O Avaliador e a Avaliação	“A avaliação deveria ser feita pela coordenadora de departamento e não pela Direção Pedagógica” (P10) “Um dos <i>handicaps</i> desta avaliação é a inexistência de aulas assistidas” (P10)	Quem avalia (P10) – 1 Aulas assistidas (P10) - 1	5,9 5,9		1 1
Controlar os Professores	“Acho que há apenas controle dos professores, tentativa de controlar os professores” (P16)	Controle (P16) - 1	5,9		1
Não tem conhecimento	“Não tenho grande conhecimento” (P3) “Não tenho isso presente muito sinceramente” (P9) “Não conheço a avaliação de desempenho docente na escola” (P12) “Eu não conheço bem” (P17)	Sem conhecimento (P3, P9, P12 e P17) - 4	23,5	3	1

Pergunta 2.2 – Como se processa a Avaliação de Desempenho Docente?						
Categories	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Processo de Avaliação	Autoavaliação e Avaliação	“Há uma autoavaliação, uma avaliação feita pelos alunos, pela Direção e é um conjunto destas três ponderações” (P1)	Autoavaliação (P1, P2, P4, P7, P8, P9, P14) – 7		7	
		“Uma componente da avaliação é feita pelos alunos (...) um questionário para o professor de cada disciplina completar com diversos parâmetros (...) após a entrega do questionário é feita uma reunião com a Direção para discussão” (P2)	Avaliação pelos alunos (P1, P2, P4, P5, P7, P13, P16) – 7	41,2	5	2
		“Sei que há algum documento preenchido por nós e pelos alunos” (P4) “Partimos de uma grelha de avaliação adaptada à nossa realidade (...) necessidade de interrogar os alunos para a avaliação dos docentes (...) está prevista a entrega e análise da grelha de autoavaliação pela Direção Pedagógica com posterior entrevista para discussão” (P5)	Avaliação pela Direção (P1, P2, P5, P7, P8, P13, P14, P16) – 8 Grelha (P5, P6, P8, P10, P16, P17) – 6	41,2 47,1	7 3	1 3
		“Pensou em fazer-se e criar uma grelha” (P6)	Questionário (P2, P7, P11) – 3		2	1
		“Há uma parte que é nossa, um critério de autoavaliação, uma avaliação feita pelos alunos num questionário online e uma avaliação da Direção Pedagógica” (P7)	Relatório (P9, P17) - 2	35,3	2	

		<p>"No final temos de preencher a grelha, para depois ter a entrevista e confrontar o resultado do avaliador com os nossos resultados" (P8)</p> <p>"É feito um relatório, apreciado pela Direção Pedagógica, confesso que não tenho a certeza, mas haverá ou não uma entrevista se houver desacordo" (P9)</p> <p>"Foi-nos imposta uma grelha no início do ano letivo" (P10)</p> <p>"Uma espécie de questionário" (P11)</p> <p>"Será a Direção que faz uma avaliação dos Professores com os critérios que entender (...) e com algum <i>feedback</i> por parte dos alunos" (P13)</p> <p>"Penso que é a Direção que preenche uma grelha e o Professor também, depois vê-se se há semelhanças e aspetos muito distintos, penso que seja assim" (P14)</p> <p>"O professor preenche uma grelha sem interesse nenhum, os alunos também dão um parecer e depois é a Direção, que nunca participa nas aulas, não sabe o que os professores lecionam, nem sabe nada e vai também fazer a sua avaliação" (P16)</p> <p>"No preenchimento de uma grelha e na elaboração de um relatório" (P17)</p>	17,6		
	Necessidade Legislativa	"O processo desencadeia-se por necessidade imperiosa e legislativa" (P6)	Necessidade legislativa (P6) - 1	5,9	1
	Não tem conhecimento/opinião	<p>"Neste momento não tenho grande opinião" (P3)</p> <p>"Não estou muito informado sobre isso" (P4)</p> <p>"Como é que se desenrola? Vamos ver, também tenho essa dúvida" (P10)</p> <p>"Não sei" (P12)</p> <p>"É o primeiro ano que cá estou e não sei muito bem como é que acontece" (P15)</p>	Sem conhecimento ou opinião (P3, P4, P10, P12, P15) - 5	29,4	2 3

Pergunta 2.3 – Qual a relevância da Avaliação de Desempenho Docente?						
Categories	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Relevância da Avaliação de Desempenho Docente	Relevância	"Não acontece nada, por muito boa avaliação que se tenha é pouco relevante" (P1)	Sem relevância (P8, P16) – 2	11,8		2
		"É importante, mas também não acho que seja assim muito importante" (P4)				
		"Sinceramente não vejo nenhuma reflexão, nada surgiu devido à realização da avaliação, é feita porque faz parte da lei, mas não tem nenhuma relevância" (P8)				
	Formação do Corpo Docente	"Acho que é importante, a forma de a fazer é complicada, mas é extremamente importante" (P9)	Pouco relevante (P1, P4) – 2	11,8	1	1
		"Eu acho muito importante que se faça a avaliação dos professores" (P14)	Importante (P9, P14, P15) – 3	17,6	3	
		"É importante, a relevância depende de cada um de nós" (P15)				
Reflexão e Melhoria	"Para mim não tem relevância nenhuma, na forma como está feita a avaliação não diz nada" (P16)	Atualização/Formação (P3, P6) – 2	11,8	2		
	"Atualizar o professor para dar melhor desempenho aos seus alunos" (P3)					
	"Se há pontos fracos notados pela Avaliação de Desempenho Docente, terá de ser por aí que deverão ser feitas as formações do corpo docente" (P6)					
Reflexão e Melhoria		"Quando o Professor deve ter a capacidade de se autoavaliar (...) obrigação de ter um período de reflexão" (P2)	Reflexão (P2, P5, P10, P12, P17) – 5	29,4	5	
		"A reflexão e a melhoria, para poder fazer uma intervenção que aposte num serviço com mais qualidade" (P5)				
		"Pode levar a uma reflexão e alteração de algumas práticas letivas" (P10)				
		"A nível de resultados é importante que as pessoas cheguem a conclusões, mais do que refletir essa avaliação na carreira e no vencimento, a pessoa tem de ter consciência do que anda a fazer" (P12)				
		"A avaliação pode e deve contribuir para melhorar como pessoa e como profissional" (P13)				
		"Ajuda no sentido de consciência do trabalho que fez ao longo do ano" (P17)	Melhoria (P5, P13) - 2	11,8	2	

	Papel do Docente	<p>“Tem a ver com o papel do Professor na escola, a forma como é chamado para o exercício de determinados cargos na escola” (P6)</p> <p>“Uma avaliação bem feita, com critérios bem pensados que vá ao encontro das necessidades do Professor em sala de aula, é importante” (P11)</p>	<p>Funções do Professor (P6) – 1</p> <p>Necessidades do Professor (P11) – 1</p>	<p>5,9</p> <p>5,9</p>	<p>1</p> <p>1</p>	
	Progressão na Carreira	<p>“Se queremos evoluir não deve ser pelos anos, mas deve haver avaliação para quem tem méritos progredir” (P7)</p> <p>“Quem trabalha mais e mais se empenha deve ser recompensado” (P17)</p>	<p>Progressão/Recompensa (P7, P17) – 2</p>	<p>11,8</p>	<p>2</p>	

Pergunta 2.4 – Que parâmetros considera mais importantes na Avaliação de Desempenho Docente?						
Categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Parâmetros	Relação com os outros	<p>“Mesmo com as nossas falhas, saber procurar a ajuda dos colegas (...) a integração com a escola também é importante” (P1)</p> <p>“Promover um bom ambiente em termos de cultura de escola (...) sem um bom relacionamento com o aluno é muito difícil fazer o aluno aprender” (P2)</p> <p>“A relação professor-aluno, a relação interpares, para mim é a base (...) o relacionamento humano e o trabalho colaborativo entre os pares” (P5)</p> <p>“O relacionamento com os alunos” (P7)</p> <p>“O grau de envolvimento com os alunos, a nível de acompanhamento dos problemas deles” (P12)</p>	<p>Relação interpares (P1, P2, P5) – 3</p> <p>Integração (P1) – 1</p> <p>Relação Professor-Aluno (P2, P5, P7, P12) - 4</p>	<p>17,6</p> <p>5,9</p> <p>23,5</p>	<p>3</p> <p>1</p> <p>4</p>	
		<p>“Nós somos o espelho do que os nossos alunos fazem” (P2)</p> <p>“Ir ao encontro das necessidades dos alunos” (P11)</p>	<p>Resultados (P2) – 1</p> <p>Necessidades dos alunos (P11) – 1</p>	<p>5,9</p> <p>5,9</p>	<p>1</p> <p>1</p>	
		<p>“Atualizar o Professor para dar melhor desempenho aos seus alunos” (P3)</p> <p>“A questão da formação pessoal” (P10)</p> <p>“Verificação das estratégias das atividades e a progressão das pessoas” (P12)</p> <p>“Todos os que dizem respeito à formação inicial” (P15)</p>	<p>Atualização/Formação (P3, P10, P15) – 3</p> <p>Progressão (P12) – 1</p>	<p>17,6</p> <p>5,9</p>	<p>3</p> <p>1</p>	
		<p>“O Professor deve ser avaliado pela capacidade que tem de transmitir conhecimentos” (P4)</p> <p>“As questões pedagógicas deviam ser importantíssimas” (P6)</p> <p>“O Professor saber transmitir os conhecimentos, os conteúdos aos alunos (...) o Professor não se esquecer que cada aluno é um aluno e tentar adaptar-se a todos eles de maneira a que nenhum fique para trás” (P8)</p> <p>“A maneira de ensinar, é o mais importante, a forma de ensinar é o que se deve avaliar, se é eficaz ou não e sempre no sentido da melhoria” (P9)</p> <p>“Expor os conhecimentos é muito importante” (P13)</p> <p>“A transmissão dos conhecimentos, a forma como se faz e como se chega aos alunos” (P14)</p> <p>“A nível dos conhecimentos e da forma como trabalhamos com os alunos” (P15)</p> <p>“A capacidade cognitiva do Professor, capacidade de transmitir e competência” (P16)</p> <p>“O ajuste que o Professor necessita de ter para com a turma” (P17)</p>	<p>Transmissão de conhecimentos (P4, P8, P9, P13, P14, P15, P16) – 7</p> <p>Melhoria (P9) – 1</p> <p>Adaptação (P8, P17) – 2</p>	<p>41,2</p> <p>5,9</p> <p>11,8</p>	<p>7</p> <p>1</p> <p>2</p>	
	<p>Projeto Educativo da Escola</p>	<p>“O assumir o projeto educativo da escola, a responsabilização, tudo o que possa contribuir para a melhoria” (P5)</p> <p>“O que é feito pelo docente para pôr em prática o projeto educativo da escola” (P6)</p> <p>“O envolvimento nas tarefas e atividades da escola” (P13)</p>	<p>Projeto educativo (P5, P6, P13) – 3</p> <p>Melhoria (P5) – 1</p> <p>Responsabilização (P5, P6) – 2</p>	<p>17,6</p> <p>5,9</p> <p>11,8</p>	<p>3</p> <p>1</p> <p>2</p>	
	Cumprimento do Serviço	<p>“O parâmetro do cumprimento do serviço é importante” (P6)</p>	<p>Cumprimento (P6) – 1</p>	<p>5,9</p>	<p>1</p>	
	Metodologia de Ensino	<p>“As novas tecnologias de ensino são importantes, mas devem ser vistas como um meio e não um fim” (P7)</p> <p>“O trabalho em sala de aula é muito importante” (P10)</p> <p>“As metodologias e a preparação do próprio Professor” (P17)</p>	<p>Metodologia (P7, P10, P17) – 3</p>	<p>17,6</p>	<p>2</p>	<p>1</p>

	Motivação do Professor	"A motivação que por vezes pode inibir um bocadinho (...) o professor necessita de ter uma garra, uma força de vontade" (P11)	Motivação (P11) – 1	5,9	1	
	Avaliação dos alunos	"A avaliação que os alunos fazem de nós" (P15)	Avaliação dos alunos (P15) – 1	5,9	1	

Pergunta 2.5 – Como são informados os docentes do resultado da Avaliação de Desempenho?						
Categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Informação aos docentes do resultado da Avaliação de Desempenho Docente	Por entrevista ou reunião	"Há uma entrevista com a Direção" (P1) "Através da Direção Pedagógica, haverá uma reunião para discussão do questionário (...) entrevista com a Direção Pedagógica para discussão da grelha" (P2) "No final do ano letivo, pela Diretora Pedagógica, numa entrevista" (P7) "Ter uma entrevista para confrontar os resultados entre o avaliador e o avaliado" (P8) "Segundo o que me foi dito vai ser realizada, no final do ano, uma entrevista individual" (P10) "Somos chamados ao gabinete da Direção e a resposta é dada oralmente" (P11) "Somos chamados ao gabinete e é-nos transmitido oralmente e por escrito" (P14) "Acho que depois há uma entrevista, uma conversa com as pessoas que nos vão avaliar" (P17)	Entrevista ou reunião (P1, P2, P5, P7, P8, P10, P11, P14, P17) – 9	52,9	8	1
	Documento por escrito	"Eventualmente haverá, este ano letivo, algum documento escrito" (P2) "Através de um certificado final" (P3) "Por um relatório que será entregue a cada um" (P5) "Por escrito com a avaliação que tiveram" (P8) "Habitualmente por carta, entregue em mão de um impresso com a avaliação" (P9) "Geralmente através de documento escrito, um relatório" (P12) "Por carta, por escrito" (P13) "... por escrito" (P14) "Julgo que haverá algum documento que será entregue pelo avaliador" (P15)	Documento escrito (P2, P3, P5, P8, P9, P12, P13, P14, P15) – 9	52,9	9	
	Sem conhecimento	"Não sei como é que é" (P4) "Não me recordo muito bem de ter sido informado sobre a avaliação" (P6) "Nunca passei por isso, portanto não sei" (P16)	Sem conhecimento (P4, P6, P16) – 3	17,6	2	1

Relativamente à intervenção dos pais e alunos na Avaliação de Desempenho Docente:

Pergunta 3.1 – Concorda com a intervenção dos pais e alunos neste processo? Em caso afirmativo, em todos os anos e ciclos de escolaridade?						
Categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Intervenção dos pais e alunos no processo	Concordância	"Alguns alunos podem fazer por maldade, um mau aluno pode avaliar um bom professor como mau professor por não ir ao encontro do que ele quer (...) mas se for uma avaliação correta pelos pais e alunos pode ser importante, mas pode não ser justa com o professor" (P1)	Dos alunos, em todos os anos de escolaridade (P1, P4, P8, P17) – 4	23,5	1	3
		"Acho que, no ensino básico, os pais deveriam ter alguma intervenção por estarem mais presentes (...) no ensino secundário não faz muito sentido a intervenção dos pais" (P2)	Dos alunos, apenas em alguns anos de escolaridade (P7, P9, P10, P11, P12, P13, P15) – 7	41,2	6	1
		"Eu acho que talvez, por ser ensino privado (...) o pai é o único que não está na sala de aula, a capacidade de julgar do pai prende-se muito com a opinião do filho" (P4)	Dos pais, em todos os anos de escolaridade (P1, P5, P8, P17) – 4	23,5	1	3
		"Os pais devem participar ativamente na educação dos seus filhos, de certa maneira concordo, em todos os anos de escolaridade" (P5) "O feedback dos alunos é importante, mas só depois de serem avaliados é que devem fazer uma avaliação do Professor" (P7)	Dos pais, apenas em alguns anos de escolaridade (P2, P4, P13) – 3	17,6	2	1

		<p>"Se são os pais que estão sempre envolvidos na vida acadêmica dos filhos, concordo que eles tenham alguma opinião a dar (...) mas apenas na relação professor-aluno e não a nível científico ou pedagógico (...) os alunos devem interferir, mas apenas em termos relacionais, nunca em termos de conteúdo ou a nível científico" (P8)</p> <p>"Os alunos sim, mas depende do nível etário e do que se pede aos alunos que avaliem, mais a nível do ensino secundário" (P9)</p> <p>"Por um lado, sim, acho que os alunos têm um papel a dizer, por outro lado tenho bastante receio de como os alunos podem avaliar, tem de ser feito com algum cuidado (...) apenas os mais crescidos e apenas como reflexão" (P10)</p> <p>"Eu acredito que os alunos sim, estão em sala de aula (...) apenas a partir do terceiro ciclo" (P11)</p> <p>"Os alunos acho que sim, em idades mais avançadas, a nível do ensino secundário" (P12)</p> <p>"Um pai pode não ter a lucidez necessária para fazer a avaliação de um professor (...), aquilo que passa para casa não corresponde à verdade (...) os pais podem ter uma palavra a dizer, mas muito controlada e apenas em alguns aspetos e não muito decisiva (...) os alunos são parte integrante da nossa função (...) têm de ser ouvidos" (P13)</p> <p>"Concordo que o aluno tenha palavra, tem um papel a desempenhar (...) dependendo da idade é importante o <i>feedback</i> dos alunos, mas sem grande peso na avaliação do Professor" (P15)</p> <p>"Os alunos podem intervir em determinados parâmetros não de uma forma substancial (...) com parâmetros ajustados poderá ocorrer em todos os anos de escolaridade" (P17)</p>			
	Discordância	<p>"Os pais têm o seu interesse, mas estão a intrometer-se demasiado na vida do professor, por isso não concordo" (P3)</p> <p>"Discordo completamente da intervenção dos pais e alunos na Avaliação de Desempenho Docente, não é esse o papel dos alunos nem dos encarregados de educação" (P6)</p> <p>"Colocar os pais ao barulho numa coisa que eles não dominam nem cientificamente nem pedagogicamente acho um erro crasso" (P7)</p> <p>"Os pais que nunca se interessaram pela vida dos filhos e no fim virem opinar, acho que não pode opinar de uma coisa que não estão a par, que não sabem como está a acontecer, tendo em conta apenas o que o filho diz em casa" (P8)</p> <p>"Os pais não, não estão presentes, é muito complicado" (P9)</p> <p>"Os pais, na minha opinião, não estão em sala de aula, tenho as minhas dúvidas, não concordo" (P11)</p> <p>"Embora os pais sejam importantes no processo de educação dos filhos, não deveriam estar tão presentes na avaliação do Professor" (P12)</p> <p>"Os pais estão um pouco afastados da realidade da sala de aula, o que chega aos pais nem sempre corresponde à verdade, os pais não devem interferir (...) os alunos são os alunos, olham apenas para eles e para os seus interesses, não devem intervir" (P14)</p> <p>"A nível da intervenção dos pais, podem dar opinião, mas não devem interferir na avaliação do Professor" (P15)</p> <p>"Sou contra a intervenção dos pais na escola, a intromissão dos pais na escola só traz confusão para os alunos e para o Professor, isso é muito mau (...) não concordo com a intervenção dos alunos, nunca concordei nem concordo com isso" (P16)</p> <p>"Não posso dizer que sim nem que não, hoje em dia, há tantos excessos de alguns pais, que é muito complexo (...) os pais não sabem o que o Professor faz na sala de aula (...) acho que os pais não devem intervir" (P17)</p>	<p>Dos pais (P3, P6, P7, P8, P9, P11, P12, P14, P15, P16, P17) – 11</p> <p>Dos alunos (P6, P14, P16) – 3</p>	<p>64,7</p> <p>17,6</p>	<p>11</p> <p>3</p>

Pergunta 3.2 – De que forma considera que a opinião dos pais e dos alunos têm impacto na Avaliação de Desempenho Docente?							
Categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-	
Impacto da opinião dos pais e alunos	Relevância	“Eu não trabalho para agradar os alunos ou pais (...) trabalho para conseguirem o sucesso (...) para mim é pouco relevante” (P1)	Sem relevância para os pais e alunos (P8, P15, P16) – 3	17,6	3	3	
		“A dos pais não tem impacto (...), a dos alunos tem bastante impacto, deve ter um peso grande” (P2)		17,6			
		“Acho que tem alguma influência (...), não penso muito nisso” (P4)		11,8			2
		“Tem impacto porque, sendo os pais e alunos mais adultos, se tiverem uma posição crítica quanto à forma como são transmitidas as coisas e se o fizerem sentir, podem contribuir também para que haja mudanças, é importante” (P5)		11,8			1
		“Tem algum impacto (...) há sempre a tendência para ouvir sem crivo aquilo que é dito por um pai, uma mãe ou por um aluno (...) tem sempre impacto (...) há sempre o impacto da opinião do aluno e do encarregado de educação, embora eu ache que não deveria haver” (P6)		11,8			1
		“Aqui nesta escola acho que tem algum impacto, em qualquer escola privada eles têm sempre um peso muito relevante” (P7)		11,8			2
		“Até agora acho que não tem tido nenhum impacto” (P8)		29,4			2
		“Tem impacto dos alunos, dos pais não” (P9)		5,9			3
		“Não sei, tudo depende de como for feita a avaliação (...) deve ter impacto de forma indireta de modo a melhorar” (P10)		5,9			1
		“Os pais não me parece muito convincente, os alunos sim, pode ter impacto sim e acho importante até” (P11)					
“Não tenho muito a noção disso, mas sei que podem ser fatores decisivos numa avaliação” (P13)							
“Não posso responder porque não tenho provas, mas acredito que seja muito importante” (P14)							
“Nos moldes em que se tem feito tem muito pouco ou nenhum impacto” (P15)							
“Para mim não tem nenhum impacto” (P16)							
“Tem, claro que tem, a informação é veiculada e tem impacto na forma como o Professor dá as aulas e no desempenho do próprio Professor (...) tem impacto em todo o processo” (P17)							
	Empenho	“Os Professores são capazes de se empenhar mais um pouco” (P3)	Empenho (P3) – 1	5,9	1		
	Sem consideração/Sem opinião	“Não considero nada em relação a isso, não tenho opinião” (P12)	Sem opinião (P12) – 1	5,9		1	

Pergunta 3.3 – Os docentes são informados da opinião dos pais e/ou alunos sobre o seu desempenho?							
Categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-	
Informação dos docentes da opinião dos pais e alunos sobre o seu desempenho	Os docentes são informados	“Sim, é sempre comunicado sempre que alguma informação seja relevante, positiva ou negativa” (P1)	Quer seja positiva ou negativa (P1, P3, P4, P5, P6, P7, P9, P10, P11, P12, P15, P17) – 12	70,6	10	2	
		“Isso tem vindo progressivamente a acontecer (...) o feedback é dado aos professores (...) a tendência é quando é negativo é dado, mas quando é positivo nem sempre” (P2)		5,9			1
		“Eu penso que dá informação” (P3)		17,6			3
		“Sim, isso é um princípio de transparência que deve sempre acontecer” (P4)	Se for positiva (P8) – 1				
		“Deveriam ser, sim são, dado que são os principais interessados” (P5)	Se for negativa (P2, P13, P14) – 3				
		“Às vezes sim, às vezes não, para proteção do próprio docente (...) algumas foram-me ditas e prefiro aquelas que me são ditas” (P6)					
		“Sim, pela Diretora, positiva nem tanto, mas negativa sim, mas também já recebi elogios” (P7)					
		“Só são informados se for de forma positiva, de forma negativa não me parece, positivas já me têm dito e comunicado” (P8)					
		“Acho que sim, devem ser informados se for uma opinião justa, credível e fundamentada” (P9)					

		<p>“Claro, acho que sim, isso é lógico” (P10)</p> <p>“Acredito que sim, nunca me aconteceu, mas acredito que em nome da Direção me seria comunicado” (P11)</p> <p>“Deveria ser, os processos para serem processos que desenvolvam algum resultado devem ser transparentes e refletir as opiniões mesmo que não sejam favoráveis” (P12)</p> <p>“Depende da situação (...) no caso em que é necessária uma intervenção imediata, resolução de um problema ou reflexão de determinada postura” (P13)</p> <p>“Penso que sim, principalmente quando há algo negativo é transmitido” (P14)</p> <p>“Sim e gosto que assim seja, seja positiva ou não” (P15)</p> <p>“Pode surgir de uma forma não formal, mas é dado conhecimento” (P17)</p>				
	Os docentes não são informados	<p>“Às vezes não (...) acredito que as coisas mais tristes não chegam ao ouvido do principal interessado” (P6)</p> <p>“O que é feito é insuficiente, há casos em que os pais deviam ser chamados e ter uma conversa com a Direção” (P16)</p>	Não são informados (P6, P16) – 2	11,8		2

Pergunta 4 – De que forma a Avaliação de Desempenho tem impacto na sua prática docente?						
Categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Impacto da Avaliação de Desempenho Docente na prática docente	Sem impacto	<p>“Não é por isso que estou a trabalhar” (P1)</p> <p>“Sei que existe a Avaliação Docente, mas não é pelo facto de existir que eu vou mudar a minha prática, embora tenha isso presente, não vou mudar as minhas práticas em função da avaliação docente” (P2)</p> <p>“Nenhuma ou muito pouco, procuro fazer o melhor possível de qualquer das maneiras” (P4)</p> <p>“Penso que não (...) não é por sentir que no final do ano letivo vão ter uma classificação que vão melhorar o seu desempenho (...) podem, no entanto, refletir um pouco mais sobre algumas questões” (P5)</p> <p>“Tento-me abstrair totalmente disso, porque senão não vou fazer um bom trabalho” (P7)</p> <p>“Sinceramente, na minha prática docente não tem nenhuma (...) é um pró-forma que em nada faz com que eu mude uma vírgula ou um ponto do que eu fazia até então” (P8)</p> <p>“Não tem nenhum, acho que é importante, mas não se encontrou o modelo ideal (...) tento melhorar por mim e não por ser avaliado (...) a avaliação não é uma coisa que esteja presente, não está” (P9)</p> <p>“Na minha nenhuma, sou o Professor que sou sem me preocupar nada” (P12)</p> <p>“Para ser sincero não penso nisso, procuro fazer um trabalho honesto” (P13)</p> <p>“Muito sinceramente já teve mais impacto (...) a avaliação não é justa e equitativa” (P15)</p> <p>“Nenhuma” (P16)</p>	Sem impacto (P1, P2, P4, P5, P7, P8, P9, P12, P13, P15, P16) – 11	64,7	4	7
	Com impacto	<p>“Tem todo o impacto (...) tomo muita atenção nos pontos onde não consegui as pontuações mais altas, deve haver qualquer coisa que eu possa fazer melhor” (P6)</p> <p>“Tem, porque se calhar me faz refletir (...) no entanto a forma como é feita é muito subjetiva, não sei como vão avaliar alguns parâmetros” (P10)</p> <p>“Com certeza que tem um impacto importante (...) qualquer profissão é avaliada (...) as notas menos negativas fazem-me melhorar o meu desempenho” (P11)</p> <p>“É um momento de reflexão e para melhorar, por isso é importante” (P14)</p> <p>“Pode trabalhar ao nível da consciencialização (...) para ajustar estratégias” (P17)</p>	Tem impacto (P6, P10, P11, P14, P17) – 5	29,4	5	
	Não soube responder			P3 – 1	5,9	

Pergunta 5 – Que política(s) de meritocracia são implementadas ou que gostaria de ver implementadas?											
Categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-					
Implementação de políticas de meritocracia	Inexistência de políticas de meritocracia	<p>"Neste momento não são implementadas nenhuma(s)" (P1)</p> <p>"Atualmente não existe nenhuma política nesse sentido" (P2)</p> <p>"Atualmente não existem" (P3 e P5)</p> <p>"Penso que não" (P8)</p> <p>"Neste momento não há" (P9)</p> <p>"Creio que não" (P10)</p> <p>"Que eu saiba, que eu tenha conhecimento não" (P11)</p> <p>"Não sei, penso que não" (P14)</p> <p>"Atualmente não há" (P15)</p> <p>"Para já não são reconhecidos" (P16)</p> <p>"Aqui não acontece" (P17)</p>	Nenhumas/não existem (P1, P2, P3, P5, P8, P9, P10, P11, P14, P15, P16, P17) – 12	70,6	12						
	Existência de políticas de meritocracia	"Existe indiretamente, a atribuição de horários é feita muitas vezes para cada professor, isso é recompensar (...) pela carga letiva é uma forma de dar o mérito às pessoas" (P10)	Existe de forma indireta (P10) – 1	5,9		1					
	Não responderam		P4, P7, P12, P13 – 4	23,5							
	Deveriam existir políticas de meritocracia	<p>"Sendo uma escola particular trata-se como uma empresa, logo tudo deveria tratar-se como uma empresa, com prémios de desempenho (...) com objetivos bem definidos" (P1)</p> <p>"Haver alguma política de incentivos para docentes que tenham uma avaliação superior em detrimento dos que têm uma avaliação inferior, isso deve-se ter em conta no futuro" (P2)</p> <p>"Se o Professor tiver bom desempenho, se os alunos estiverem satisfeitos e se for bom para a escola (...) incentivos económicos ou uma viagem" (P3)</p> <p>"A distinção já ocorre naturalmente, os professores com melhor desempenho acabam por assumir os cargos, por já terem uma posição predominante tácita" (P4)</p> <p>"Gostaria que efetivamente o desempenho fosse premiado com incentivos" (P5)</p> <p>"Isso é importante, todos nós gostamos de ver reconhecido algum trabalho (...) deve haver reconhecimento" (P7)</p> <p>"Se calhar ser dito alguma coisa ao Professor no sentido de reconhecimento do seu empenho (...) ficava de bom tom à Direção" (P8)</p> <p>"As pessoas com um trabalho muito bom devem ser destacadas e reconhecidas, mas apenas reconhecimento" (P9)</p> <p>"O mérito vem do trabalho, uma pessoa que trabalhe tem de ser recompensada, a subida na carreira deverá ter algum impacto, mas não deve ser único" (P10)</p> <p>"Gostaria, mas não depende só de mim, a Direção Pedagógica teria de ver qual a menor maneira de recompensar" (P11)</p> <p>"Um salário decente para os Professores" (P12)</p> <p>"Em qualquer empresa tem de haver reconhecimento, gratidão, envolvimento e gratificação, não só a nível financeiro (...) mas haver um reconhecimento de valor" (P13)</p> <p>"Todos os professores do ensino particular são selecionados, como tal deveriam ser reconhecidos (...) deveriam ver melhoradas as suas bonificações (...) não só monetário, mas de outras formas" (P16)</p> <p>"Pode originar alguns conflitos dentro das escolas (...) reconhecido deve ser, mas recompensado vai levantar inúmeras questões" (P17)</p>	<p>Prémios de desempenho monetários (P1, P2, P3, P5, P7, P10, P12, P13, P16) – 9</p> <p>Existem pela atribuição de cargos (P4) – 1</p> <p>Reconhecimento verbal (P8, P9, P10, P13, P17) – 5</p> <p>Não sei de que forma (P11, P16) – 2</p>	52,9	9	5,9	1	29,4	5	11,8	2
	Não devem existir políticas de meritocracia	<p>"Não acredito que uma escola vá para a frente por meritocracia (...) não acredito em prémios de produtividade" (P6)</p> <p>"Uma pessoa não trabalha só em função de ser reconhecida, quando sabemos o que estamos a fazer, não há necessidade de um prémio" (P14)</p>	<p>Não concordo/não devem existir (P6, P14) – 2</p> <p>Não será positivo (P15) – 1</p>	11,8	2	5,9	1				

		"Não sei se será positivo (...) deve ser transparente (...) não sei se será muito bom" (P15)				
--	--	--	--	--	--	--

Dado o avanço da tecnologia e os hábitos dos nossos alunos de hoje, surge a necessidade de inovar nas escolas, com recurso às novas tecnologias e novas metodologias:

Pergunta 6.1 – De que forma a escola incentiva os professores para o uso das novas tecnologias e novas metodologias?							
Categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-	
Incentivo da escola, aos Professores, para o uso das novas tecnologias e novas metodologias	Infraestruturas e Formação	"Fornecendo a parte física dos quadros interativos, comunicar formações a participar, formações entre professores" (P1) "As nossas salas estão preparadas para os professores utilizarem as novas tecnologias" (P3) "Tudo o que nós fazemos é quase com base na tecnologia (...) usamos diversas plataformas, a escola está bem equipada em termos de equipamento" (P4) "A escola tem feito um esforço grande na aquisição de materiais, todas as salas estão equipadas com as novas tecnologias, para que os professores possam trabalhar" (P5) "Esta escola incentiva em tudo (...) a escola tem investido bastante em tecnologias ligadas à educação (...) nesta escola tem resultado muito bem" (P6) "Acho que totalmente, dão-nos as ferramentas necessárias e mais do que suficientes para podermos aplicar na sala de aula" (P7) "Incentiva ao máximo, com o uso de <i>tablets</i> (...) em termos de tecnologia estamos sempre à frente" (P9) "Incentiva bastante (...) gosto das tecnologias embora com algum receio e embora não concorde com algumas das mudanças (...) a escola tem criado um incentivo" (P10) "Temos plataformas digitais com as quais podemos contar (...) através de ações de formação (...) temos sempre recurso à internet" (P12) "Sim incentiva, a escola fez um investimento na parte tecnológica, com quadros interativos, com a informática como apoio pedagógico e temos formações nesse sentido" (P13) "Incentiva, temos meios para isso, computadores na sala, quadros interativos, os alunos podem usar os <i>tablets</i> " (P15) "Só o facto de usarmos a plataforma, já nos obriga a estar mais despertos e atualizados" (P17)	Infraestruturas (P1, P3, P4, P5, P6, P7, P9, P10, P12, P13, P15, P17) – 12 Formação (P1, P7, P12, P13) – 4	70,6 23,5	12 4		
		Novas Tecnologias e Inovação	"A escola tem-se vindo a adaptar nesse sentido, com a implementação de novas metodologias de ensino, como a Sala de Aula do Futuro, Espaços Educativos Inovadores, <i>tablets</i> (...) é uma mais valia o recurso às novas tecnologias para motivar e cativar os alunos para as aprendizagens" (P2) "Incentiva-nos bastante, temos a Sala de Aula do Futuro (...) é importante que o Professor esteja sempre adaptado às novidades" (P14)	SAF/Espaço Educativo Inovador (P2, P14) – 2 Novas metodologias (P2, P14) – 2	11,8 11,8	2 2	
			A escola incentiva	"A escola incentiva" (P11) "Incentiva, mas mesmo assim acho que não é suficiente" (P16)	Incentiva (P11) – 1 Incentiva, mas não é suficiente (P16) – 1	5,9 5,9	1
		A escola não incentiva	"Aqui não se incentiva muito como é óbvio" (P8) "Não há equipamento informático adequado ao que é necessário" (P12)	Não incentiva (P8) – 1 Falta de equipamento (P12) – 1	5,9 5,9		1 1

Pergunta 6.2 - De que forma a escola providencia formação sobre o uso das novas tecnologias e novas metodologias?						
Categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Providencia de formação, pela escola,	A escola não providencia formação	"Neste momento ainda não recebi nenhuma" (P1) "Praticamente nenhuma" (P16)	Nenhuma/não providencia (P1, P16) – 2	11,8		2

para o uso das novas tecnologias e novas metodologias	A escola providencia formação	<p>"Temos tido bastante formação nesse âmbito (...) a escola tem estado sempre aberta e tem proporcionado formação nessa área" (P2)</p> <p>"Eu penso que a escola tem atuado para que os professores utilizem as novas tecnologias (...) já deram alguma formação nesse sentido" (P3)</p> <p>"Acredito que sim" (P4)</p> <p>"A escola tem realizado ações de formação, aliás temos um docente dessa área que proporciona ações de formação para o incentivo ao uso das novas tecnologias" (P5)</p> <p>"Tem providenciado sempre (...) há sempre formação para os professores aprenderem a trabalhar com novas ferramentas" (P6)</p> <p>"A escola propõe-nos ações de formação e nós também podemos propor (...) a escola está sempre disponível para fomentar e patrocinar formação" (P7)</p> <p>"Temos formação suficiente, está-nos sempre a ser dada formação nesse sentido" (P8)</p> <p>"Providencia formação mais ligada ao ensino à distância (...) houve preocupação em formar os professores" (P9)</p> <p>"Providencia, temos tido alguma formação embora seja sempre no mesmo registo, é importante diversificar" (P10)</p> <p>"Providencia, temos cá um professor, que é um excelente mediador e formador" (P11)</p> <p>"A escola providencia (...) há formação e há vontade" (P12)</p> <p>"Temos formações nesse sentido (...) somos estimulados a fazê-lo (...) todos os anos a escola proporciona formação" (P13)</p> <p>"A escola dá-nos essa possibilidade com várias formações, a escola está a fazer bem o seu papel" (P14)</p> <p>"A escola providencia através do centro de formação em que está inscrita" (P15)</p> <p>"Tem vindo a providenciar (...) todos os anos há uma possibilidade de formação no sentido de alargar os conhecimentos dos Professores" (P17)</p>	Providencia formação (P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P17) – 15	88,2	14	1
---	-------------------------------	---	---	------	----	---

Pergunta 6.3 – Enquanto Professor recorre ao uso das novas tecnologias nas suas práticas pedagógicas? De que forma?						
Categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Recurso ao uso das tecnologias nas práticas pedagógicas	Recorro ao uso das novas tecnologias	"Sim, preparo sempre as aulas no quadro interativo, uso a plataforma Moodle, simulações e aplicações" (P1)	Quadro interativo (P1, P3, P10, P13) – 4	23,5	4	
		"Sim, sempre que se justifique (...) plataforma <i>kahoot</i> , Moodle, uso de <i>tablets</i> e telemóveis" (P2)	Plataformas (P1, P2, P4, P5, P7, P8, P9, P10, P11, P13, P14, P15) – 12	70,6	12	
		"Utilizo, recorrendo ao <i>PowerPoint</i> e quadro interativo" (P3)	Simulações e aplicações (P1, P6, P8) – 3	17,6	3	
		"Recorro bastante, para além do Moodle e <i>kahoot</i> , recorro muito ao <i>PowerPoint</i> , <i>internet</i> e <i>youtube</i> " (P4)	<i>Tablets</i> ou telemóveis (P2, P9) – 2	11,8	2	
		"Os Professores recorrem às plataformas, que são um excelente contributo (...) é uma forma de sustentabilidade ecológica" (P5)	<i>PowerPoint</i> (P3, P4, P6, P9, P12, P13, P15) – 7	41,2	7	
		"Sempre, até acho que já me esqueci de como era dantes (...) uso muitas apresentações, vídeos (...) interatividades" (P6)	<i>Internet/youtube</i> (P4, P13, P14) – 3	17,6	3	
		"Utilizo mais as tecnologias fora do contexto da sala de aula, por falta de tempo (...) disponibilizo muitas ferramentas digitais na plataforma" (P7)	Vídeos/documentários (P6, P8, P13, P15) – 4	23,5	4	
		"Sim recorro, das mais variadas formas, desde testes interativos, <i>kahoot</i> , vídeos ou documentários" (P8)				
		"Recorro sobretudo à projeção (...) poucas vezes uso <i>tablets</i> (...) uso o <i>PowerPoint</i> e por vezes <i>kahoot</i> " (P9)				
		"Diariamente (...) utilizo o quadro interativo e a plataforma" (P10)				
		"Utilizo o Moodle (...) confesso que poderia enriquecer mais as minhas aulas com novas tecnologias" (P11)				

		<p>"Recorro às técnicas de informática apenas a nível da projeção com <i>PowerPoint</i>" (P12)</p> <p>"Recorro, temos os quadros interativos é para usar, <i>PowerPoint</i>, recorro à <i>internet</i> para mostrar vídeos, uso o <i>kahoot</i>" (P13)</p> <p>"Sim, sempre. Plataforma, <i>kahoot</i>, troca de <i>e-mail</i>, a tecnologia está sempre presente na sala de aula" (P14)</p> <p>"Recorro, de várias formas, utilizo <i>PowerPoint</i>, vídeos, exercícios interativos (...) tento diversificar um bocadinho" (P15)</p> <p>"Recorro muitas vezes, quando sinto necessidade e porque tento variar nas metodologias" (P17)</p>				
	Não recorro ao uso das novas tecnologias	"As aulas são dadas de uma forma bruta, não dá sequer tempo de usar as tecnologias" (P16)	Não recorro ao uso das tecnologias (P16) - 1	5,9		1

Pergunta 6.4 – Qual o impacto do uso das tecnologias no desempenho docente?						
Categories	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Impacto do uso das tecnologias no desempenho docente	Tem impacto	<p>"Ajuda-me (...) as minhas aulas são uma mistura das duas coisas, expositivas e tecnologia (...) o Professor de usar as duas coisas nas suas aulas" (P1)</p> <p>"As novas tecnologias vieram facilitar o trabalho do Professor (...) é necessária uma grande adaptação do Professor, o que pode trazer alguns constrangimentos" (P2)</p> <p>"É bom, acho que melhora" (P3)</p> <p>"É muito bom (...) ajuda na questão visual dos problemas (...) a tecnologia proporciona a nossa forma de ver o mundo" (P4)</p> <p>"Penso que ajuda, é uma economia de tempo e com melhorias significativas" (P5)</p> <p>"Estamos num mundo em que as pessoas são muito audiovisuais (...) saber aplicar as tecnologias no momento certo tem tudo a ver com o desempenho docente" (P6)</p> <p>"Eu acho que pode melhorar, são ferramentas que podem ser úteis, é benéfico para a nossa evolução enquanto professor e formador" (P7)</p> <p>"Facilita a vida do Professor e orienta melhor (...) ajuda a melhorar o desempenho do Professor" (P8)</p> <p>"Pode ser muito bom se o professor souber utilizar como ferramenta de trabalho (...) é uma necessidade do mundo em que vivemos (...) deve-se usar o mais possível" (P9)</p> <p>"É muito facilitador e motivador, pois gosto de experimentar novas coisas" (P10)</p> <p>"É um instrumento aliado ao trabalho do Professor (...) será cada vez mais utilizado (...) é motivador e pode facilitar muito o trabalho do Professor" (P11)</p> <p>"Tem um impacto gigantesco (...) podemos criar novas formas de ver a matéria" (P12)</p> <p>"Melhora, é importante tudo o que te obriga a sair da zona de conforto" (P13)</p> <p>"Facilita os Professores (...) é muito motivador" (P14)</p> <p>"Motiva, tem algumas vantagens sim (...) o Professor deve adequar-se às novas gerações" (P15)</p> <p>"Tem impacto, porque cada vez mais o caminho é esse (...) somos motivados pelas novas tecnologias" (P17)</p>	<p>Ajuda/facilita (P1, P2, P3, P4, P5, P8, P9, P10, P11, P12, P14) – 11</p> <p>Adaptação (P2, P15) – 2</p> <p>Melhora o desempenho docente (P6, P7, P8, P13) – 4</p> <p>É benéfico (P7) – 1</p> <p>É uma necessidade (P9) – 1</p> <p>É motivador (P10, P11, P14, P15, P17) – 5</p>	<p>64,7</p> <p>11,8</p> <p>23,5</p> <p>5,9</p> <p>5,9</p> <p>29,4</p>	<p>11</p> <p>1</p> <p>4</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>5</p>	
	Não tem impacto	"Pode ter em algumas disciplinas, na minha tem pouco impacto (...) perder uma aula para mim não dá" (P16)	Sem impacto (P16) – 1	5,9		1

Pergunta 6.4 – Qual o impacto do uso das tecnologias no desempenho docente? E na avaliação dos pais e alunos?						
Categories	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Impacto do uso das tecnologias na avaliação dos pais e dos alunos	Tem impacto	<p>"Eu acho que tem (...) o recurso à tecnologia é essencial (...) é benéfico" (P1)</p> <p>"Facilita a aprendizagem dos alunos (...) não se torna tão maçadora, aborrecida na perspetiva do aluno (...) os alunos gostam e sentem-se mais satisfeitos" (P2)</p> <p>"Os alunos gostam que as novas tecnologias sejam praticadas nas aulas (...) os pais também correspondem" (P3)</p> <p>"Os alunos têm uma aprendizagem diferente, muito mais visual e completa (...) os alunos melhoram os resultados" (P4)</p> <p>"Opinião muito positiva (...) utilizar as tecnologias ao serviço da aprendizagem, todos ficam agradavelmente surpreendidos" (P5)</p> <p>"Os alunos aderem melhor e progredem mais (...) os pais aderem e agradecem o uso das tecnologias" (P6)</p> <p>"Acho que sim, melhora (...) mas acho que a tecnologia tem de ser doseada" (P7)</p> <p>"As novas tecnologias têm vantagens nas aprendizagens dos alunos (...) melhoram os resultados dos alunos" (P8)</p> <p>"Há duas posições, os pais e alunos que acham muito bem" (P9)</p> <p>"Para os alunos é muito motivador, os alunos aprendem de uma forma diferente (...) mas por vezes é preciso usar os velhos métodos" (P10)</p> <p>"A partir do momento em que os alunos não se dispersem com essas novas tecnologias (...) mas é benéfico" (P11)</p> <p>"É vantajosa" (P12)</p> <p>"Melhora até que mais não seja na postura na sala de aula" (P13)</p> <p>"Os alunos gostam do uso das tecnologias, da possibilidade de ter um <i>tablet</i> e ter lá os apontamentos (...) é positivo" (P14)</p> <p>"Os alunos gostam e aderem, são mais interessados e motivados (...) aprendem de uma forma mais lúdica" (P15)</p> <p>"Os alunos são mais motivados (...) há uma aprendizagem notória e que é muito mais estimulante" (P17)</p>	<p>É essencial/benéfico (P1, P2, P5, P11) – 4</p> <p>Satisfação (P2, P3, P5, P9, P14, P15, P17) – 7</p> <p>Aprendizagem diferente (P4, P10, P15, P17) – 4</p> <p>Melhoria dos resultados (P4, P6, P7, P8, P13) – 5</p> <p>Maior aderência dos alunos (P6, P15) – 2</p> <p>Uso controlado da tecnologia (P7, P10, P11) – 3</p> <p>É vantajoso (P8, P12) – 2</p>	<p>23,5</p> <p>41,2</p> <p>23,5</p> <p>29,4</p> <p>11,8</p> <p>17,6</p> <p>11,8</p>	<p>4</p> <p>7</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>2</p> <p></p> <p>2</p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p>3</p>
	Não tem impacto	<p>"Outros pais e alunos consideram um exagero" (P9)</p> <p>"Pode ter, mas até aqui não tenho sentido isso" (P16)</p>	<p>É um exagero (P9) – 1</p> <p>Sem impacto (P16) – 1</p>	<p>5,9</p> <p>5,9</p>	<p></p> <p></p>	<p>1</p> <p>1</p>

Pergunta 6.5 – Considera que o recurso às novas tecnologias e a espaços educativos inovadores tem impacto na melhoria do desempenho, nas práticas em sala de aula e na Avaliação de Desempenho Docente?						
Categories	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Impacto na melhoria do desempenho, nas práticas em sala de aula e na Avaliação de Desempenho Docente, do recurso às novas tecnologias e a espaços educativos inovadores	Tem impacto	<p>"Sim (...) não sou completamente a favor de tudo (...) mas acho que sim, cada vez mais há mais aplicações, é o que os alunos se identificam" (P1)</p> <p>"Sim, as novas tecnologias sem dúvida que auxiliam a prática letiva do professor (...) conduzem a uma melhoria do desempenho docente e à respetiva avaliação" (P2)</p> <p>"Tem (...) o docente tem muitas hipóteses de recorrer às plataformas existentes na <i>internet</i> (...) acho que é muito interessante" (P3)</p> <p>"Sim (...) eu próprio sempre que dou uma aula também aprendo coisas novas (...) a tecnologia leva-nos muito a isso" (P4)</p> <p>"Considero que sim, de facto se conseguíssemos utilizar estas práticas inovadoras seria um avanço muito grande (...) temos que fazer apelo à nossa criatividade para por os jovens a trabalhar de forma diferente" (P5)</p> <p>"Em geral, em tudo sim" (P6)</p> <p>"É uma ferramenta que pode orientar e facilitar um pouco a vida do Professor" (P8)</p> <p>"Acho que sim, se for bem utilizado acho que tem impacto sim" (P9)</p>	<p>Sim, cada vez há mais aplicações/plataformas (P1, P3) – 2</p> <p>Sim, auxiliam a prática letiva (P2, P8) – 2</p> <p>Sim, conduzem a uma melhoria do desempenho (P2, P10) – 2</p> <p>Sim, permitem a inovação/aquisição de novos conhecimentos (P4, P5, P10, P14) – 4</p> <p>Sim, em geral (P6, P9, P11, P12, P13, P15, P16, P17) – 8</p> <p>Sim, mas não em excesso (P10) – 1</p>	<p>11,8</p> <p>11,8</p> <p>11,8</p> <p>23,5</p> <p>23,5</p> <p>47,1</p>	<p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>4</p> <p>8</p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p>1</p>

		<p>"Na prática de sala de aula sim, mas não em excesso (...) para o desempenho docente acho que sim, podemos inovar e motivar os alunos" (P10)</p> <p>"Sim, cada vez mais (...) hoje em dia vivemos na era da tecnologia" (P11)</p> <p>"Claro muito, tem muito impacto" (P12)</p> <p>"Sim, nós não podemos ser avessos à mudança (...) temos que mudar" (P13)</p> <p>"Penso que sim (...) obriga a que o Professor se atualize, não fique estagnado no tempo (...) é muito mais motivador" (P14)</p> <p>"Creio que sim" (P15)</p> <p>"Sim, pode ter" (P16)</p> <p>"Acho francamente que sim" (P17)</p>		5,9		
	Já teve maior impacto	"No início teve um impacto maior do que agora, agora começamos a banalizar um pouco as novas tecnologias (...) agora começa a ser mais habitual, já não há aquele impacto e entusiasmo do início" (P7)	Já teve um impacto maior (P7) – 1	5,9		1

Outro assunto de importância é a saúde dos Professores:

Pergunta 7.1 – De que formas as condições de trabalho interferem com a saúde e o desempenho dos Professores?						
Categories	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Interferência das condições de trabalho com a saúde e o desempenho dos Professores	Tem interferência	"Interfere e muito, o trabalho de um professor é muito cansativo (...) por trás do trabalho letivo existe muito trabalho e quando o professor não tem tempo para esse trabalho acaba por interferir com a vida particular (...) acaba por interferir na saúde mental e no desempenho do Professor" (P1)				
		"É necessário um bom ambiente, um sentimento de pertença (...) contribui para a saúde do Professor em termos mentais (...) espaço acolhedor, relação entre colegas e Direção" (P2)	Excesso de trabalho (P1, P6, P9, P5) – 4	23,5		4
		"O comportamento dos alunos" (P3)	Relações interpessoais (P2, P8, P13, P14) – 4	23,5		4
		"Interfere pelo stress da deslocação (...) os horários apertados (...) a gestão do comportamento dos alunos na sala (...) interfere na saúde mental" (P4)	Comportamento dos alunos (P3, P4, P9, P11, P15) – 5	29,4		5
		"A organização de uma escola é muito importante para a saúde dos Professores (...) a faixa etária (...) os Professores têm trabalhado não nas melhores condições" (P5)	Condições físicas (P2, P7, P5, P8, P12, P13, P16, P17) – 8	47,1		8
		"Interferem sempre (...) os Professores são uma profissão de risco (...) principalmente a nível psicológico, o stress é muito grande (...) a sobrecarga de trabalho" (P6)	Stress (P4, P6, P11, P12, P15) – 5	29,4		5
		"A temperatura da sala de aula tem interferência no nosso desempenho na sala de aula" (P7)	Cumprimento de prazos (P4) – 1	5,9		1
		"Interferem sobretudo se as condições de instalações, de espaço físico e equipamentos não forem as melhores (...) quer a nível das relações interpessoais" (P8)	Saúde mental/física (P1, P2, P4, P6, P10, P15) – 6	35,3		6
		"Interferem bastante (...) a carga horária, excesso de trabalho burocrático, os maus alunos (...) a organização da escola" (P9)	Organização da escola (P5, P9) – 2	11,8		2
		"Interferem muito tanto na saúde física como mental, um dos aspetos é exatamente o <i>burnout</i> (...) vai influenciar muito tanto o que é pedido dentro do horário letivo, como fora do horário letivo" (P10)	Faixa etária (P5) – 1	5,9		1
		"Sim, acredito que sim, principalmente os professores com turmas complicadas (...) causa stress" (P11)				
		"Interferem muito, essencialmente a nível de stress que condiciona a saúde dos Professores (...) acesso a um sítio que se coma bem, o estado das salas" (P12)				
		"Sim, toda a gente gosta de trabalhar em bons espaços, bons ambientes" (P13)				
		"Quando há um bom ambiente tudo está bem, é necessário um bom ambiente entre todos" (P14)				

		<p>"Saímos muitas vezes da escola muito cansados (...) levamos trabalho para casa (...) os jovens não são todos iguais, há grupos mais fáceis e grupos mais difíceis, o stress é diário (...) podem surgir problemas de saúde graves" (P15)</p> <p>"Pode interferir, se o Professor não tiver condições para ter uma boa saúde" (P16)</p> <p>"Interferem claro, muitas vezes os Professores dão aulas em situações com poucas condições" (P17)</p>				
	Não tem interferência	"Aqui, no nosso universo restrito, não sentimos, por termos uma organização diferente, por sermos um meio realmente pequeno" (P5)	Não interfere (P5) – 1	5,9	1	

Pergunta 7.2 – Cada vez são exigidas mais competências técnicas e relacionais aos Professores. Considera que estas exigências interferem com o estado de saúde dos Professores e com o seu desempenho? De que forma?						
Categories	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Interferência das competências técnicas e relacionais com o estado de saúde dos Professores	Tem interferência	"Não acho que sejam as exigências tecnológicas que interferiram, acho que é o exigir cada vez mais dos Professores (...) os Professores precisam de tempo" (P1)				
		"Penso que sim (...) relativamente ao stress, cada vez são exigidas mais tarefas ao Professor (...) acarreta mais trabalho, mais pressão" (P2)				
		"Pode ter (...) se o Professor não estiver à vontade pode ser deprimente para o Professor" (P3)				
		"Mais trabalho que dificulta muito o caminho dos Professores (...) exige um esforço sobrecarregado dos Professores" (P4)				
		"Competências técnicas sim (...) os Professores mais idosos terão mais dificuldades que interferem com a saúde dos Professores (...) interagir com os jovens de hoje pode não ser fácil dependendo da idade do Professor" (P5)	Mais exigência/mais trabalho (P1, P4, P8, P10) – 4	23,5	4	
		"Claro (...) hoje em dia não há como fugir às questões técnicas, as pessoas têm que aprender (...) há pessoas com quem não nos conseguimos relacionar, o que leva à frustração do Professor" (P6)	Necessidade de tempo (P1) – 1	5,9	1	
		"Às vezes interferem, se as exigências forem muitas e os prazos para cumprir essas exigências forem curtos, interferem (...) se só existirem exigências sem recompensas interferem, as pessoas abdicam da sua vida privada e da sua vida familiar para responder às solicitações" (P8)	Stress/pressão/desgaste (P2, P10, P13, P15) – 4	23,5	4	
		"Interferem sim (...) tem de se lidar com alunos com níveis culturais diferentes, com educações diferentes, níveis sociais diferentes (...) o Professor tem de ter uma grande capacidade relacional (...) falta de conhecimentos informáticos dos professores mais antigos" (P9)	Depressão/frustração (P3, P6, P13) – 3	17,6	3	
		"Competências técnicas interferem, porque temos de experimentar coisas, temos que planificar coisas e vai criar desgaste (embora ache que seja positivo, atenção) (...) o relacionamento com os alunos é muito importante" (P10)	Faixa etária (P5, P9, P11) – 3	17,6	3	
		"Depende do Professor (...) um professor de cinquenta e tal anos ou sessenta e tal anos terá mais resistência à utilização de novas práticas, poderá influenciar (...) um bom relacionamento com a Direção, alunos e colegas de trabalho" (P11)	Relações interpessoais (P6, P9, P10, P11, P13, P15) – 6	35,3	6	
"Interferem no geral, mas sem competências técnicas e relacionais não éramos Professores" (P12)	Interfere, no geral (P12) – 1	5,9	1			
"O que interfere com o estado de saúde dos Professores são os alunos, é o stress (...) há Professores resistentes à mudança, o que pode causar um estado de pressão e depressão adicional (...) se não tiveres uma boa relação com os alunos e professores é mau" (P13)						
"Se nos dermos bem com toda a gente é mais fácil (...) ajuda a aliviar o stress da sala de aula (...) o mau ambiente afeta psicologicamente a pessoa" (P15)						

	Não tem interferência	"A parte relacional é importante (...) é importante desenvolvermos (...) o Professor deve estar sempre a aprender coisas novas, deve estar sempre a melhorar a sua forma de ser, de estar e de saber (...) do ponto de vista relacional não interfere" (P4)	Não interfere a nível relacional (P4) – 1	5,9	1	
		"Não, acho que não de todo, nem as técnicas nem as relacionais" (P7) "Aprender todos os dias um bocadinho não custa" (P14) "Acho que não interfere" (P16) "Não temos outra hipótese senão estarmos constantemente a aprender (...) o Professor tem de estar constantemente em autoformação (...) é uma forma de estar, considero positivo, é uma exigência da profissão, não interfere" (P17)	Não interferem (P7, P14, P16, P17) – 4	23,5	4	

Pergunta 7.3 – O stress é um dos fatores apresentados por diversos Professores. Na sua opinião, quais as principais razões para o stress apresentado pelos Professores?						
Categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Principais razões para o stress apresentado pelos Professores	Comportamento dos alunos	"O desinteresse dos alunos deixa o Professor com níveis de stress muito grandes (...) o desempenho dos alunos e o seu comportamento" (P1) "O stress e a saúde mental dos Professores é muitas vezes condicionado pelos alunos (...) há turmas e alunos muito complicados" (P2) "A gestão do comportamento dos alunos (...) os alunos vêm sem qualquer tipo de valores (...) estão sempre a testar o Professor" (P4) "A indisciplina na sala de aula (...) há professores que se transfiguram nos intervalos" (P6) "Há muitos alunos que não querem aprender (...) fazem chantagem psicológica e física" (P7) "Alunos difíceis" (P9) "A indisciplina" (P12) "Os alunos estão muito agitados (...) falta de educação (...) o maior foco do stress está na sala de aula" (P15) "Alunos com estilos de vida diferentes, educação diferente" (P17)	Desempenho e comportamento dos alunos (P1, P2, P4, P6, P7, P12, P15, P17) – 8	47,1		8
	Excesso de trabalho	"Quando o trabalho começa a aumentar, conseguir dar volta ao trabalho que se tem para fazer" (P1) "Pela pressão dos timings (...) ter de corrigir muitos exames, ter materiais prontos" (P2) "Demasiadas burocracias nas escolas (...) tempo demasiado ocupado em atividades não-letivas" (P3) "Excesso de trabalho" (P9) "O excesso de trabalho que se leva para casa (...) o não conseguir fazer tudo" (P10) "Toda a atividade burocrática que está por trás acaba por sobrecarregar demais a vida do Professor" (P11) "O elevado grau de burocracia exigido pelas escolas" (P12) "Testes para corrigir, prazos para cumprir, papelada para apresentar (...) tal é a burocracia (...) tem que fazer tantas tarefas por exigência" (P13) "Má gerência do tempo (...) há alturas que há mais trabalho" (P14) "Os prazos, temos de cumprir prazos" (P15) "O trabalho invisível que muitas vezes não é valorizado, esse trabalho faz-nos trabalhar o dobro das horas" (P17)	Excesso de trabalho (P1, P2, P3, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P17) – 9 Cumprimento de prazos (P2, P10, P13, P15) – 4	58,8 23,5		10 4
	Excesso de alunos por turma	"Saber lidar principalmente quando são turmas muito grandes" (P1) "Turmas muito grandes com excesso de alunos" (P2) "Essencialmente com alunos (...) turmas com muitos alunos" (P13) "Turmas muito grandes" (P15)	Número de alunos por turma (P1, P2, P13, P15) – 4	23,5		4
	Horários	"Algumas pessoas têm horários loucos" (P6) "A carga horária letiva que os Professores têm de cumprir no seu dia-a-dia" (P11)	Horário/carga letiva (P6, P11, P17) – 3	17,6		3

		"O número excessivo de horas letivas" (P16)			
	Insegurança	"Insegurança da própria parte científica (...) insegurança das pessoas" (P7)	Insegurança (P7) – 1	5,9	1
	Ambiente Escolar	"Alguma desorganização, não saber previamente o que vai acontecer (...) a instabilidade é muito grave" (P5)	Desorganização/instabilidade (P5) – 1	5,9	1
		"O ambiente em que se desenvolvem as atividades na escola (...) as relações interpessoais entre Professor-aluno e Professor-Professor (...) as condições em que os trabalhos têm de ser desenvolvidos (...) quando não te proporcionam as condições necessárias para a realização de um determinado trabalho, mas exigem que o desenvolvias" (P8)	Ambiente em que se desenvolvem as atividades/condições de trabalho (P8) – 1	5,9	1
		"A relação do Professor com a Direção da escola (...) falta de reconhecimento pela Direção" (P12)	Relações interpessoais (P8, P12, P13) – 3	17,6	3
		"Os grupos de Professores que se formam não é salutar" (P13)	Falta de reconhecimento (P12, P17) – 2	11,8	2
		"A remuneração que é baixa (...) a não compensação do trabalho como devia ser" (P16) "O trabalho não é avaliado, não é contabilizado" (P17)	Baixa remuneração (P16) – 1	5,9	1

Pergunta 7.4 – O que pode a escola fazer para minimizar os riscos no stress em contexto escolar?						
Categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Papel da escola para minimizar os riscos do stress escolar	Alunos por turma	"Nunca deixar que as turmas sejam muito grandes" (P1) "Reduzir o número de alunos na sala de aula" (P3)	Redução do número de alunos por turma (P1, P3) – 2	11,8	2	
	Sanção de comportamentos	"A nível comportamental tem de haver consequências dos comportamentos" (P1) "Alunos mal comportados, são aplicados castigos que não são castigos" (P4) "A escola deve sempre pensar em colocar regras e pedir aos Professores que essas regras sejam cumpridas (...) regras bem definidas" (P6) "Controlar a parte disciplinar dos alunos" (P13) "Perante uma situação de mau comportamento (...) deve-se atuar em determinados momentos para que o aluno perceba que teve uma medida sancionatória" (P15)	Comportamento dos alunos (P1, P4, P13, P15) – 4	23,5	4	
			Cumprimento de regras (P6) – 1	5,9	1	
	Organização escolar	"Um planeamento atempado das ações a desenvolver, uma boa calendarização e organização da escola" (P2) "Uma boa organização" (P5) "Uma boa organização da escola" (P9) "Diminuir o número de horas letivas" (P16) "Dar prazos para a elaboração dos trabalhos para que o Professor possa gerir da melhor forma" (P17)	Organização/planeamento (P2, P5, P9, P17) – 4	23,5	4	
			Redução do número de horas letivas (P16) – 1	5,9	1	
	Ambiente escolar	"A escola estar do lado do professor e apoiá-lo em vez de criticar" (P1) "Dar mais apoio aos Professores eventualmente em apoio psicológico nalguns casos (...) maior apoio da Direção aos Professores" (P4) "Que haja uma boa colaboração, partilha (...) para que o Professor sinta que vai contribuir (...) que a sua colaboração vai ser importante" (P5) "Ouvir os Professores e defender os seus Professores (...) o Professor precisa de ser incentivado" (P6) "Autoridade nos órgãos de gestão (...) é necessário que haja autoridade e liderança" (P7) "Proporcionar as condições necessárias para que os Professores possam desenvolver a sua atividade tendo todos os recursos disponíveis" (P8) "Tentar ter um equilíbrio entre o que é exigido (...) esquecem-se que os Professores não são de ferro" (P10)	Reconhecimento/aumento de remuneração (P5, P6, P16) – 3	17,6		3
			Apoio aos Professores (P1, P4, P6, P11, P12) – 5	29,4		5
			Compreensão dos Professores (P1, P14) – 2	11,8		2
Relações interpessoais (P2, P5, P12) – 3			17,6		3	
		Autoridade e liderança dos órgãos de gestão (P7) – 1	5,9		1	

		<p>"Apoiar sempre o Professor na medida do possível, o apoio por parte da escola é um grande aliado" (P11)</p> <p>"Promover a disciplina (...) o bom relacionamento entre todos os intervenientes da escola" (P12)</p> <p>"Compreensão por parte da chefia e da Direção Pedagógica" (P14)</p> <p>"Adequar a remuneração" (P16)</p>	<p>Condições de trabalho (P8) – 1</p> <p>Equilíbrio na exigência de trabalho (P10) – 1</p>	<p>5,9</p> <p>5,9</p>		<p>1</p> <p>1</p>
--	--	--	--	-----------------------	--	-------------------

Pergunta 7.5 – Considera que os Professores com melhor desempenho são os mais motivados?						
Categories	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Relação entre o desempenho e a motivação dos Professores	Há relação entre o desempenho e a motivação	<p>"Acho que está um pouco relacionado, não significa que seja linear" (P1)</p> <p>"Sim, sem dúvida, os Professores com melhor desempenho estão cada vez mais motivados para fazer mais e melhor (...) é impossível dissociar as duas coisas" (P2)</p> <p>"Sim, eu acho que há uma relação direta entre a motivação e o desempenho (...) algo que se faz por gosto, por prazer, faz-se sempre melhor" (P4)</p> <p>"Sim, um Professor motivado sem dúvida que, mesmo em circunstâncias adversas, vai cumprir aquilo para que é chamado, no sentido da missão" (P5)</p> <p>"Os professores com melhor desempenho são de certeza mais motivados, sem dúvida nenhuma" (P6)</p> <p>"Sim, acho que sim, se eu tiver um bom desempenho é natural que a minha motivação para a minha atividade seja muito maior" (P7)</p> <p>"Sim acho que sim, nesta profissão é (...) estes dois fatores estão relacionados" (P9)</p> <p>"Sim, porque acho que uma pessoa quando tem motivação faz as coisas por gosto, quando faz as coisas por gosto vamos conseguir fazer aquilo que queremos" (P10)</p> <p>"Sim, eu acho que a motivação está na base de tudo (...) na base de um bom desempenho está sempre a motivação" (P12)</p> <p>"Os Professores mais motivados são aqueles que desempenham melhor as suas tarefas" (P13)</p> <p>"Eu penso que sim" (P14)</p> <p>"Sim talvez, em regra sim" (P17)</p>	<p>Sim, há alguma relação (P1) – 1</p> <p>Sim, sem dúvida (P2, P4, P5, P6, P7, P9, P10, P12, P13) – 9</p> <p>Penso que sim/talvez (P14, P17) – 2</p>	<p>5,9</p> <p>52,9</p> <p>11,8</p>	<p>1</p> <p>9</p> <p>2</p>	
	Não há relação entre a motivação e o desempenho	<p>"Conheço Professores motivados, mas não são os que têm melhor desempenho, depende de quem está a avaliar" (P1)</p> <p>"Um Professor pode não estar motivado, mas dar o melhor aos seus alunos, ter um bom desempenho com os seus alunos" (P3)</p> <p>"Podem não necessariamente serem os mais motivados (...) a motivação do Professor vai fazer que ele desenvolva uma boa atividade, mas não será forçosamente aquele Professor que está a pensar no seu desempenho, ele virá por acréscimo (...) não haverá uma relação direta entre motivação e desempenho" (P8)</p> <p>"Não, acho que isso não tem nada a ver" (P11)</p> <p>"Talvez não, se tivermos um melhor desempenho vamos tentar fazer melhor ou pelo menos igual, porque foi reconhecido o nosso trabalho (...) dos anos que trabalho, trabalhei sempre da mesma maneira, claro que nuns anos fiquei feliz porque a minha avaliação foi muito boa, noutros menos, mas não foi por isso que deixei de trabalhar para os meus alunos da mesma forma" (P15)</p> <p>"Acho que não tem nada a ver uma coisa com a outra, tu podes ter um desempenho muito bom e não estares motivado" (P16)</p>	<p>Não, há Professores motivados que não têm o melhor desempenho/há Professores que não estão motivados e têm um bom desempenho (P1, P3, P15, P16) – 4</p> <p>Não/acho que não (P8, P11) – 2</p>	<p>23,5</p> <p>11,8</p>	<p>4</p> <p>1</p>	<p>1</p>

Pergunta 7.6 – Considera que os Professores com melhor desempenho e mais motivados têm menos stress?						
categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Professores com melhor desempenho e mais motivados têm menos stress	Não há relação	<p>“Não, podem ser motivados e estarem stressados na mesma” (P1)</p> <p>“Não, se trabalham mais e melhor inevitavelmente têm de ter stress, têm a capacidade de lidar de outra forma com o stress, arranjam estratégias” (P2)</p> <p>“Podem ter um grande desempenho e motivação, mas pode ter stress por ter muito trabalho” (P3)</p> <p>“Não, um bocadinho de stress também faz falta no sentido de exigirmos cada vez mais de nós (...) a nossa motivação vem pelo stress de tentarmos ir um bocadinho mais além, mas também trás desgaste (...) é importante termos um equilíbrio” (P10)</p> <p>“Acho que não é uma variante que influencie diretamente o desempenho e o stress do Professor (...) podem existir problemas fora da sua vida escolar e que por vezes podem influenciar muito” (P11)</p> <p>“Acho que não (...) não sei se o desempenho e a motivação poderão estar relacionados com mais ou menos stress, depende da pessoa e da personalidade de cada um” (P15)</p> <p>“Não, isso depende, é uma questão interna da própria pessoa, acho que não há uma relação direta, se uma pessoa é stressada é stressada e acabou-se, independentemente de ter um bom desempenho” (P17)</p>	<p>Não, podem estar motivados e ter stress (P1, P2, P3, P10) – 4</p> <p>Não, não há uma relação direta (P11, P15, P17) – 3</p>	23,5	4	
		<p>“Sim, uma pessoa que faz algo por gosto tem menos stress” (P4)</p> <p>“Sim, se eu gostar do que faço, mesmo que tenha muitas contrariedades eu vou empenhar-me, vou fazer e vou ter excelentes resultados” (P5)</p> <p>“Os Professores com melhor desempenho e mais motivados têm menos stress, porque cada pé que põe no chão sentem-no seguro (...) saber o que vai fazer, está motivado, não há stress” (P6)</p> <p>“Sim, à priori sim” (P7)</p> <p>“Se calhar têm, se acabam por ter melhor desempenho, quer dizer que acabam por conseguir ultrapassar todos os problemas que lhe vão surgindo e acabam por dar resposta facilmente, sentem-se motivados para dar essa resposta daí não entrarem num período de stress nem de conflito” (P8)</p> <p>“Sim, sem dúvida, a motivação é meio caminho andado para o Professor não entrar em stress, se está motivado implica que há uma quantidade de coisas que já ultrapassou, senão não tinha a motivação” (P9)</p> <p>“Acho que sim, porque isto é quase como ganhar uma corrida, se estamos em primeiro lugar as coisas correm bem e não há grande stress” (P12)</p> <p>“Sim, se trabalhares num espaço agradável, que te proporciona bem-estar, se fores reconhecido pelo teu trabalho, ter uma boa relação com alunos e colegas, se diminuíres estes fatores de stress estás motivado para ir e és um Professor alegre em sala de aula” (P13)</p> <p>“Depende de pessoa para pessoa (...) mas se conseguir gerir consegues fazer as coisas bem e em vários locais, tem tudo a ver com a coordenação” (P14)</p> <p>“Acho que sim, se estiveres motivado para o trabalho letivo, para a docência, vens para aqui com mais alegria, estar bem emocionalmente ajuda, faz as coisas com uma alegria extraordinária” (P16)</p>	<p>Sim, se faz por gosto/com certeza (P4, P5, P6, P8, P9, P12, P16) – 7</p> <p>Sim (P7) – 1</p> <p>Sim, dependendo das condições (P13, P14) – 2</p>	41,2	7	
	Há relação			5,9	1	
				11,8	2	

Instituto Nossa Senhora da Piedade (INSP) – Brasil

Pergunta 1 – Qual a sua opinião sobre a Avaliação de Desempenho Docente?						
Categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Perceção Docente	Importância / Concordância	“Acho que é importante (...) tem que ter um certo discernimento e bom-senso” (P18)	É importante (P18, P21, P22, P28, P29, P30) – 6	46,2	6	
		“É importante que um professor seja avaliado” (P21) “É importante (...) ela não é só importante, é essencial” (P22) “Concordo, mas às vezes discordo da forma como é feito” (P27) “Acho que é importante, é importante nos avaliarmos e avaliarmos o outro” (P28) “É importante que o Professor tenha esse termómetro” (P29) “Acho fundamental para que haja qualidade, se reveja o planeamento e a aprendizagem dos meninos” (P30)				
	Atualização / Desenvolvimento Profissional	“Tem que ter para impulsionar o professorado a estudar mais, a estar mais treinado para enfrentar a sala de aula hoje” (P19) “Para buscar a excelência do serviço, o profissional tem de se atualizar, então é necessário que seja avaliado” (P20) “Todas as profissões precisam de eterna atualização” (P22) “O Professor precisa de informações que o auxiliem ou sinalizem para que haja um desenvolvimento profissional” (P29)	Atualização (P19, P20, P22) – 3	23,1	3	
		“Todas as profissões precisam de (...) <i>feedback</i> em relação ao processo que está sendo feito” (P22) “É bom para dar <i>feedback</i> (...) para ver o que se pode mudar” (P25) “Como forma de <i>feedback</i> do profissional” (P29)	Desenvolvimento profissional (P29) – 1	7,7	1	
Análise da Prática Docente	“Todas as profissões precisam de (...) <i>feedback</i> em relação ao processo que está sendo feito” (P22) “É bom para dar <i>feedback</i> (...) para ver o que se pode mudar” (P25) “Como forma de <i>feedback</i> do profissional” (P29)	<i>Feedback</i> (P22, P25, P29) - 3	23,1	3		
	Não soube responder		P23, P24, P26 – 3	23,1		

Sobre o Modelo de Avaliação de Desempenho implementado na escola:

Pergunta 2.1 – Que objetivos destaca na Avaliação de Desempenho Docente?						
Categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Objetivos	Relação Interpessoal	“O lado pessoal que o professor tem com a turma, muito mais a questão de relacionamento” (P18)	Relação com os alunos (P18, P19, P22, P26) – 4	30,8	4	
		“A questão afetiva da relação ensino-aprendizagem” (P19) “O contacto com os alunos (...) o Professor é quem tem o contacto direto” (P22) “O comportamento com os alunos, o comportamento em sala” (P26)				
	Opinião / Visão dos Alunos e Pais	“Tem muito essa do aluno (...) no final de cada etapa conversam com os alunos (...) a visão do aluno” (P21) “A ficha para as crianças e os pais preencherem” (P25) “A avaliação é feita com os alunos (...) como eles vêm o Professor (...) mas eu acho que deve ser considerado, mas não é o mais importante, porque eles não têm base para poder avaliar o nosso conteúdo (...) mas é importante saber (...) qual a percepção que eles têm da nossa aula” (P27)	Opinião dos alunos (P21, P25, P27, P29) – 4	30,8	3	1
		“No ensino médio, leva muito em consideração a opinião do aluno em relação aos Professores, porque de certa forma são os nossos clientes (...) é uma informação bastante relevante” (P29)	Opinião dos pais (P25) – 1	7,7	1	
	Cumprimento de Prazos	“O tempo que leva para entregar (...) os prazos (...) a entrega de provas, materiais” (P23) “A pontualidade na entrega de materiais” (P29)	Cumprimento (P23, P29) – 2	15,4	2	
As Tecnologias na Educação	“A questão tecnológica (...) a demanda é muito grande, querem professores voltados tanto na sala de aula, como a necessidade tecnológica fora daqui” (P24)	Tecnologia (P24) – 1	7,7		1	
	Perfil do Professor	“O perfil do próprio Professor” (P26)	Perfil do Professor (P26) – 1	7,7	1	

	Necessidade	"O desempenho é avaliado de acordo com a necessidade do dia-a-dia, não é engessado" (P28)	De acordo com a necessidade (P28) – 1	7,7	1	
	Formação Docente	"A formação continuada" (P29)	Formação (P29) – 1	7,7	1	
	Desenvolvimento de Projetos	"O desenvolvimento de projetos" (P29)	Desenvolvimento de projetos (P29) – 1	7,7	1	
	Aprendizagem dos Alunos	"O principal objetivo (...) a aprendizagem (...) a habilidade de se colocar no lugar do aluno, ver como ele aprende (...) em primeiro lugar a aprendizagem" (P30)	Aprendizagem (P30) – 1	7,7	1	
	Análise da Prática Docente	"A própria realização do Professor (...) a sua satisfação (...) ter o <i>feedback</i> e informação (...) autoestima, valorização e reconhecimento do próprio trabalho e caso haja falha, remodelar" (P30)	Realização pessoal/reflexão (P30) – 1	7,7	1	
	Não soube responder		P20	7,7		

Pergunta 2.2 – Como se processa a Avaliação de Desempenho Docente?						
Categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Processo de Avaliação	Avaliação	"No final há uma reunião sem muito aprofundamento" (P18)	Reunião (P18, P22, P30) – 3	23,1	3	
		"Normalmente são os coordenadores que nos avaliam, conversam bastante (...) nos encaminham ao direcionamento do que ele está vendo enquanto coordenador" (P19)				
		"Pelo coordenador e Direção (...) durante todo o ano" (P20)				
		"Uma das Irmãs ou o coordenador (...) tem umas fichinhas com algumas perguntas pré-selecionadas pela própria coordenação e eles vão nas salas fazendo esse questionário nas turmas" (P21)				
		"Primeiramente, de uma maneira mais informal, um bate-papo (...) depois de uma maneira mais formal (...) pela coordenação" (P22)				
		"Feedback diário dos alunos com a coordenação (...) tem um questionário que eles preenchem" (P25)	Avaliação pelos coordenadores (P19, P20, P21, P22, P25, P29) – 6	46,2	6	
		"No final do ano a gente responde a um questionário (...) os pais e os alunos também" (P27)	Pela Direção (P20, P21, P30) – 3	23,1	3	
		"Pela coordenação (...) é feita uma pesquisa junto dos alunos sobre o desempenho de cada disciplina e Professor" (P29)	Avaliação pelos alunos (P21, P25, P27, P29, P30) – 5	38,5	5	
		"Durante o ano (...) vamos conversando, a partir do que a gente observou, daquilo que os pais trazem (...) e com os alunos (...) sistematicamente, a cada seis meses, a gente senta com cada Professor individualmente" (P30)	Avaliação pelos pais (P27, P30) – 2	15,4	2	
	Não tem conhecimento / Opinião	"Eu estou aqui há um mês, não sei" (P23)	Questionário (P21, P25, P27, P29) – 4	30,8	4	
	Não soube responder	"Eu sou novo aqui, para mim algumas coisas são um pouco difíceis" (P26)	Sem conhecimento (P23, P26) – 2	15,4		
			P24, P28 – 2	15,4		

Pergunta 2.3 – Qual a relevância da Avaliação de Desempenho Docente?						
Categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Relevância da Avaliação de Desempenho Docente	Reflexão e Melhoria	"É importante porque a gente precisa saber onde a gente está acertando e onde a gente está errando (...) para melhorar ou mudar alguma coisa que não está agradando" (P18)	Reflexão (P18, P19, P24, P25, P26, P29, P30) – 7	53,8	7	
		"Melhora (...) consegue ver o ponto onde está fraco" (P19)				
		"Ter uma visão melhor do que eu posso melhorar" (P22)				
		"Para a gente ver que pontos a gente precisa melhorar, em que pontos a gente está bem (...) para melhorar como profissional e como pessoa também" (P23)				
		"O Professor pode tirar uma conclusão (...) o Professor nem sempre está a cem por cento (...) ter uma visão melhor do seu trabalho, do seu desempenho em sala" (P24)				
		"Entender que pontos o Professor atingiu e os pontos que pode atingir" (P25)	Melhoria (P18, P19, P22, P23, P26, P27, P29) – 7	53,8	6	1

		<p>“Para gerar críticas construtivas (...) te ajuda em autocrítica (...) para te ajudar a melhorar” (P26)</p> <p>“Para a gente sempre tentar melhorar (...) para que o Professor tenha consciência e tente melhorar, infelizmente é usado como demissão, de uma forma negativa” (P27)</p> <p>“Para que o Professor (...) reconheça como está desempenhando o seu trabalho e assim, possa fazer ajustes para melhorar” (P29)</p> <p>“O que estamos conseguindo atingir (...) e o que é que a gente pode fazer para estar no trilho, para a coisa funcionar” (P30)</p>				
	Atualização do Professor	“A questão da atualização, o Professor se manter atualizado” (P20)	Atualização (P20) – 1	7,7	1	
	Orientação	“Acho que é direcionamento, é fundamental (...) saber se está dando certo (...) é um direcionamento (...) a maneira de orientar” (P21)	Direcionamento/orientação (P21) – 1	7,7	1	
	Melhoria da Qualidade de Ensino	<p>“A melhora da qualidade” (P19)</p> <p>“Garantir que o serviço que a gente oferece, que a gente entrega, ele é de qualidade, porque o importante é saber que o nosso aluno e que as famílias estão satisfeitas com o nosso trabalho (...) uma boa qualidade do ensino que a gente oferece” (P29)</p> <p>“É meio como uma bússola para atingir a qualidade que a gente pretendeu e se planejou” (P30)</p>	Melhoria da qualidade (P19, P29, P30) – 3	23,1	3	
	Não soube responder		P28 – 1	7,7		

Pergunta 2.4 – Que parâmetros considera mais importantes na Avaliação de Desempenho Docente?						
Categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Parâmetros	Cumprimento do Serviço	<p>“A assiduidade, comprometimento (...) o cumprimento das tarefas que o Professor tem (...) a pontualidade, cumprimento de prazos” (P18)</p> <p>“Precisa ser um Professor que entrega os materiais nos prazos (...) é necessário respeitar os prazos” (P29)</p> <p>“A pontualidade e assiduidade (...) que se apresente na hora (...) seja pontual nos seus prazos, no seu planejamento” (P30)</p>	<p>Assiduidade/pontualidade (P18, P30) – 2</p> <p>Cumprimento de prazos (P18, P29, P30) – 3</p>	15,4	2	
	Relação com os Outros	<p>“A relação interpessoal é importante também, mas a Direção tem que entender que o aluno muitas vezes é passional, essa relação entre aluno e Professor tem de ser boa, tem que ser saudável, sadia, mas a Direção não se pode basear somente nesse tipo de relação” (P18)</p> <p>“Toda a relação Professor-aluno” (P22)</p> <p>“Ser amigo, parceiro dos alunos” (P23)</p> <p>“O tratamento com os alunos” (P24)</p> <p>“Hoje em dia a empatia, a empatia do profissional com os discentes (...) hoje é primordial” (P25)</p> <p>“O relacional conta, mas às vezes você tem um bom relacionamento e a sua aula não é boa, o aluno acaba te avaliando bem em tudo porque o relacional dele é ótimo com você” (P27)</p> <p>“Como você se dirige ao outro” (P28)</p> <p>“O relacionamento que ele tem com os alunos (...) o bom relacionamento do Professor com o aluno” (P29)</p> <p>“A qualidade da sala de aula, o grau de envolvimento, o quanto consegue atingir aquele grupo, pela afetividade” (P30)</p>	Relação Professor-aluno (P18, P22, P23, P24, P25, P27, P28, P29, P30) – 9	69,2	7	2
	Atualização / Formação Pessoal do Professor	<p>“O treinamento de sala de aula (...) precisa saber o que tem de novidade, que muitas vezes a gente não tem tempo de estudar (...) trazer o novo e partir para conhecer” (P19)</p> <p>“A atualização” (P20)</p> <p>“O estudo (...) tem muitas oportunidades de estudo online ou então o autodidata mesmo” (P30)</p>	Atualização/formação (P19, P20, P30) – 3	23,1	3	

Capacidade de Transmitir Conhecimentos	“Sentido de matéria (...) se você consegue de facto trabalhar e problematizar os seus conteúdos ou os seus conceitos (...) se a turma se encaixa e se adapta às suas avaliações e à sua aula” (P21) “A gente que estuda essas diversas maneiras de aprendizagem, a gente sabe que precisa se adequar a esse tipo de coisa” (P22) “Saber transmitir, ser uma aula didática” (P24) “O dominar o conteúdo” (P25) “A explicação e a dinâmica” (P27) “O Professor sabe transmitir o conhecimento” (P29) “A qualidade da aula mesmo (...) com todo o esmero possível, a qualidade dessa aula” (P30)	Transmissão de conhecimentos (P21, P24, P25, P27, P29, P30) – 6 Adaptação (P21, P22) – 2	46,2 15,4	6 2	
	Disciplina	“Domínio da turma, conseguir controlar a turma” (P23) “Domínio de classe, domínio da turma” (P25)	Controle da turma (P23, P24) – 2	15,4	2
	Perfil do Professor	“O perfil do Professor (...) o Professor hoje em dia tem que ser um Professor que saiba fazer múltiplas coisas” (P26) “Flexibilidade do Professor e a receptividade às críticas, às pontuações que precisamos fazer (...) o Professor tem que ser receptivo” (P29)	Perfil (P26, P29) – 2	15,4	2

Pergunta 2.5 – Como são informados os docentes do resultado da Avaliação de Desempenho?						
Categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Informação aos docentes do resultado da Avaliação de Desempenho Docente	Por Conversa ou Reunião	“Numa conversa no final do ano letivo” (P18) “Reuniões pedagógicas ao longo do ano (...) reunião de final do ano (...) a gente é chamada no privado para conversar com a coordenação” (P21) “Nos últimos conselhos de classe, é chamado o Professor (...) é mais um bate-papo” (P22) “No final do ano letivo (...) um coordenador ou alguém chega e fala (...) dá um <i>feedback</i> ” (P24) “Um <i>feedback</i> pessoal (...) a gente conversa” (P25) “No final do ano eles dão um <i>feedback</i> de como foi o ano, falam dos aspetos positivos e negativos, mas é só no final do ano (...) deveria ser feito pelo menos duas vezes ao ano” (P27) “Tem sempre reuniões (...) diariamente a gente tem essa resposta” (P28) “Atendimento individual, seja a coordenação ou a Direção da escola (...) quando a gente fecha ciclos do tipo semestre ou fechamento do ano (...) quando acontecem situações pontuais também chamamos o Professor para sinalizar (...) no final do ano fazemos um <i>feedback</i> mais amplo” (P29) “Há momentos em que a gente pede para fazer escrito primeiro, se autoavaliando (...) nessa hora a gente considera tudo (...) ele trás isso por escrito e a gente vai discutindo isso ali na hora, na hora que discute a gente já está dando automaticamente o <i>feedback</i> ” (P30)	Conversa ou reunião (P18, P21, P22, P24, P25, P27, P28, P29, P30) – 9 Por escrito (P30) – 1	69,2 7,7	8 1	1
		Sem conhecimento	“Olha eu não sei porque eu entrei na metade do ano passado, aí o ano virou e eu continuei contratado, então eu não sei como é que você recebe isso” (P19) “Não sei, tem um mês que estou aqui” (P23) “Isso eu ainda não sei, porque a avaliação ocorre ao longo do ano e esse é o meu primeiro ano aqui na escola” (P26)	Sem conhecimento (P19, P23, P26) – 3	23,1	
	Não soube responder		P20 – 1	7,7		

Relativamente à intervenção dos pais e alunos na Avaliação de Desempenho Docente:

Pergunta 3.1 – Concorda com a intervenção dos pais e alunos neste processo? Em caso afirmativo, em todos os anos e ciclos de escolaridade?						
Categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-

Intervenção dos pais e alunos no processo	Concordância	<p>"Todo o mundo tem voz, todo o mundo pode dar a sua opinião (...) o aluno é claro que ele tem como opinar também em certo momento (...) por exemplo, eu acho que o aluno não dá como opinar em questão de conteúdo (...) o aluno não tem como avaliar se o Professor sabe a matéria ou não (...) o aluno não pode ter o poder maior de todos (...) os pais menos ainda (...) o pai mesmo podendo ter voz eu acho que ele tem menos ainda que o aluno, que nem há aula ele assiste (...) mas ele vai ter a voz dele" (P18)</p> <p>"O aluno sim (...) aluno pode falar, mas eu acho que tem que ter uma certa coerência até na pergunta que se faz" (P19)</p> <p>"Sim concordo (...) em todos os anos" (P20)</p> <p>"Sim, os alunos (...) os alunos sim, o aluno tem que ser o principal ouvido (...) o tempo todo, o Professor está com eles (...) o método de avaliação é que vai mudar" (P21)</p> <p>"Concordo com ressalvas (...) os alunos precisam ter maior participação que os pais, por uma questão de convivência (...) desde cedo (...) adequado à linguagem do aluno" (P22)</p> <p>"Concordo, nem sempre é uma coisa negativa (...) depende da maneira como é abordado (...) é uma questão de conversa (...) uma avaliação de acordo coma faixa etária" (P23)</p> <p>"Os alunos (...) o aluno coloca muito aquilo que convém e não a realidade a cem por cento (...) a importância de eles falarem como é a aula, se eles conseguem entender (...) mais crescidos (...) acabam por ter mais maturidade para conseguir responder" (P24)</p> <p>"Concordo (...) o pai busca o melhor (...) os alunos são o principal (...) a partir dos sete anos" (P25)</p> <p>"Em algumas coisas (...) o pai começa a participar de coisas e eles podem gerar uma influência de algumas coisas que até eles não conhecem sobre o assunto" (P26)</p> <p>"Os alunos (...) é legal o feedback dos alunos para o Professor (...) do fundamental dois para cima já conseguem se expressar melhor" (P27)</p> <p>"Os alunos concordo, desde cedo" (P28)</p> <p>"Em termos de ensino médio, eu concordo com a interferência do aluno na avaliação do Professor (...) ele precisa minimamente reconhecer que o Professor é inteligente, passa matéria com bastante didática (...) na educação infantil e fundamental um sim, os pais têm muita presença dentro da escola" (P29)</p> <p>"Concordo desde que com os combinados (...) em nível de alguém que experimenta o serviço e que recebe esse serviço, sobretudo o aluno, eu acho que tem que ter o espaço para eles (...) é importante, o aluno ele tem condição e o pai também (...) não tem como pensar uma escola sem incluir a família (...) resguardando sempre a forma educada, respeitosa e dentro do limite (...) adequado a toda a faixa etária (...) é muito valioso e ajuda também o educador" (P30)</p>	<p>Dos alunos, em todos os anos de escolaridade (P18, P19, P20, P21, P22, P23, P28, P30) – 8</p> <p>Dos alunos, apenas em alguns anos de escolaridade (P24, P25, P26, P27, P29) – 5</p> <p>Dos pais, em todos os anos de escolaridade (P18, P20, P22, P23, P25, P26, P30) – 7</p> <p>Dos pais, apenas em alguns anos de escolaridade (P29) – 1</p>	61,5	5	3
	Discordância	<p>"O pai não (...) ele recebe a informação em casa e nem sempre a maneira que ele recebe a informação em casa é aquilo que foi colocado (...) sou contra" (P19)</p> <p>"Os pais (...) fico com ressalva, ele vai avaliar o quê?" (P21)</p> <p>"Os pais não" (P24)</p> <p>"Intervenção não, é difícil os pais avaliarem a gente sem estarem em sala de aula (...) eles acabam absorvendo o que os filhos levam a ele" (P27)</p> <p>"Nem sempre (...) o pai, a comunidade, precisa de uma voz (...) mas uma intervenção diretamente eu acho pouco produtivo (...) eles não estão vivenciando o dia-a-dia da escola, não sabem a necessidade do seu filho, em termos escolares" (P28)</p>	Dos Pais (P19, P21, P24, P27, P28, P29) – 6	46,2	1	5

		"Os pais, no caso do ensino médio, não têm tanta presença dentro da escola (...) os pais não têm tanta informação do que acontece aqui dentro (...) não faz sentido" (P29)				
--	--	--	--	--	--	--

Pergunta 3.2 – De que forma considera que a opinião dos pais e dos alunos têm impacto na Avaliação de Desempenho Docente?						
Categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Impacto da opinião dos pais e alunos	Relevância	"O impacto é o maior de todos (...) o pai é um cliente, o pai paga (...) a escola precisa de ter aluno (...) é o pai que paga isso (...) influencia bastante" (P18) "Eu acho que tem muito, principalmente quando você é do setor privado conta muito" (P21) "Na minha pessoalmente tem muito (...) mas ter impacto não significa necessariamente que eu vou mudar (...) tem impacto, mas isso não implica necessariamente mudança" (P22) "Pode ter influência positiva ou negativa, depende da maneira como é abordado, como é tratado, como é feita referência ao Professor" (P23) "De uma forma mínima, mas um mínimo que tem uma certa importância (...) os pais e a opinião dos alunos, ela tem de ser levada em consideração para o profissional a nível básico" (P24) "Tem cem por cento (...) os Professores tentam-se moldar de acordo com aquilo que agrada (...) essa troca é boa para o incentivo" (P25) "Aqui isso não tem um papel fundamental não (...) os pais opinam, mas eu não digo que a opinião deles prevaleça sobre a nossa opinião" (P26) "Tem um peso muito grande, um peso absurdo (...) se de repente o teu relacionamento com a turma for ruim, os pais vão fazer de tudo para tirar você, mesmo que você seja um bom Professor" (P27) "Noventa e nove por cento (...) muito grande" (P28) "Tem muito impacto (...) o impacto é muito grande da opinião do aluno" (P29) "Eu acho que tem (...) muitas vezes o Professor não recebe isso de muito bom grado" (P30)	Muito impacto, para ambos (P18, P21, P22, P23, P25, P27, P28, P30) – 8	61,5	5	3
			Impacto mínimo, para ambos (P24, P26) – 2	15,4	1	1
			Muito impacto, para os alunos (P29) – 1	7,7	1	
	Sem conhecimento	"Não sei porque nunca tive esse assunto" (P19)	Sem conhecimento (P19) - 1	7,7		
	Não soube responder		P20 – 1	7,7		

Pergunta 3.3 – Os docentes são informados da opinião dos pais e/ou alunos sobre o seu desempenho?						
Categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Informação dos docentes da opinião dos pais e alunos sobre o seu desempenho	Os docentes são informados	"Às vezes sim, às vezes não, muitas vezes os coordenadores filtram isso para que não chegue a nós" (P19) "Algumas coisas são passadas para a gente (...) faz um filtro para chegar até à gente" (P20) "No dia-a-dia sim (...) geralmente é quando é um problema (...) para elogiar é mais difícil (...) mas geralmente quando é problema e é muito específico" (P21) "São informados sim, dependendo de qual seja o comentário, o trabalho do coordenador é muito como um filtro" (P22) "Tem (...) é passado um <i>feedback</i> sim" (P23) "Tem, tem sim (...) os coordenadores escutam e filtram (...) é importante, mas tem que ser bem filtrado" (P25) "São sim, são informados" (P26) "Quando há um problema a gente sempre tem um <i>feedback</i> , mais no sentido de ouvir o que aconteceu (...) ouvir as duas partes, mas um <i>feedback</i> mesmo a gente só tem no final do ano" (P27) "Sempre, sempre a gente tem esse retorno o tempo inteiro" (P28) "A gente procura filtrar muita coisa (...) é feita uma filtragem das informações que chegam (...) aquelas que consideram pertinentes passam para o Professor	São informados, seja positiva ou negativa (P23, P26, P28, P30) – 4	30,8	4	
			São informados, se for negativa (P21, P27) – 2	15,4	1	1
			Por vezes são informados, seja positiva ou negativa (P19, P20, P22, P25, P29) – 5	38,5	4	1

		sem expor o pai ou o aluno (...) pensando no desenvolvimento do Professor" (P29) "São sempre" (P30)				
	Os docentes não são informados	"Não (...) não é informado, seria até um pouco antiético" (P24)	Não são informados (P24) – 1	7,7		1
	Sem conhecimento	"Existem casos de Professores que são demitidos (...) não sei se eles formam informados ou se não (...) no final do ano ou semestre ele é avisado que vai sair (...) dependendo dos casos, isso acontece no final do ano já na conversa de demissão" (P18)	Sem conhecimento (P18) – 1	7,7		1

Pergunta 4 – De que forma a Avaliação de Desempenho tem impacto na sua prática docente?						
Categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Impacto da Avaliação de Desempenho Docente na prática docente	Com impacto	"Prezo muito pela relação pessoal Professor-aluno (...) para mim tem de ser agradável também (...) prezo muito por essa relação (...) levo isso como característica, um pilar importante na avaliação do Professor" (P18) "Tem e muito grande (...) se sai um resultado que não tem a ver com o que eu penso, não posso ficar" (P19) "É uma questão de refletir (...) é importante, é bom que a gente consegue nos avaliar" (P20) "Eu gosto, acho que é o caminho (...) eu prefiro essa sinalização" (P21) "Tem um impacto cotidiano e regular (...) a cada coisa eu reflito (...) no final do ano (...) vejo se as coisas faladas já foram mudadas ou precisam ainda ser mudadas para o ano letivo seguinte" (P22) "Eu me importo muito (...) me impacta (...) sei que preciso melhorar (...) é importante saber lidar" (P23) "Para ser Professor você tem que gostar (...) ter critério de que você está servindo um trabalho (...) chegar junto com a escola e vestir a camisa (...) ajuda a melhorar" (P24) "Na aquisição de novas experiências (...) serve para mudar alguns parâmetros, lidar de forma diferente (...) coisa construtiva, um método de mudança" (P26) "Tudo o que é falado sobre o meu trabalho eu tenho que buscar melhorar (...) para mim contribui para o meu crescimento" (P27) "Ouço bastante, reavalio, mas poucas foram as vezes que eu tive um feedback negativo (...) tende a tentar fazer o melhor cada vez mais (...) tem de parar para poder reavaliar" (P28) "Tem uma relevância muito grande (...) muitas vezes nós não conseguimos identificar como o nosso trabalho está sendo feito (...) a gente precisa de uma sinalização externa (...) oportunidade de ajustar e melhorar (...) se a escola dá esse <i>feedback</i> é porque ela quer que o profissional se desenvolva" (P29) "Tem (...) é saudável na hora de pensar na equipe e na hora de precisar de fazer algum tipo de substituição, a avaliação ajuda muito nisso" (P30)	Com impacto (P18, P19, P20, P21, P22, P23, P24, P26, P27, P28, P29, P30) – 12	92,3	12	
	Não soube responder			P25 – 1	7,7	

Pergunta 5 – Que política(s) de meritocracia são implementadas ou que gostaria de ver implementadas?						
Categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Implementação de políticas de meritocracia	Inexistência de Políticas de Meritocracia	"Não, acho que não, publicamente não (...) aqui não" (P18) "Não, que eu saiba não" (P19) "Não" (P20) "Não vi valorização monetária ou de outra forma" (P21) "Que eu saiba não" (P26) "Não, a gente não tem tido isso" (P29)	Nenhuma/não existem (P18, P19, P20, P21, P26, P29, P30) – 7	53,8	7	

		"Não temos como outras escolas uma coisa programada (...) não tem, é uma coisa que falta na escola" (P30)				
	Existência de Políticas de Meritocracia	"Existe um reconhecimento legal de equipe (...) valorização verbal em equipe" (P21) "Existe, como reconhecimento (...) ambos os coordenadores reconhecem o trabalho que é feito fora da sala de aula" (P22) "Não sei" (P23) "Reconhecimento de formatura, homenagens (...) nas reuniões" (P25) "Estímulo para ir a congressos (...) preza por uma titulação, acaba por ter meritocracia" (P28) "Às vezes esporadicamente, custeamento de parte de um curso (...) algum tipo de gratificação (...) é uma coisa pontual" (P30)	Reconhecimento verbal (P21, P22, P25) – 3 Estímulo para formação (P28) – 1 Existe, de forma pontual (P30) – 1 Não sei (P23) – 1	23,1 7,7 7,7 7,7	3 1 1	
	Deveriam existir Políticas de Meritocracia	"Isso é perigoso (...) qual o conceito de mérito? (...) para eu dizer que sim teria de ter isso num papel" (P19) "Acho que sim (...) reconhecimento para a escola, para a família (...) deixar esse elogio (...) exaltar para além da reunião de equipe o que deu positivo" (P21) "É uma coisa para pensar, é uma coisa que falta na escola" (P30)	Não sei (P19) – 1 Mais reconhecimento verbal (P21) – 1 É algo a pensar (P30) – 1	7,7 7,7 7,7	1 1 1	
	Não deveriam existir Políticas de Meritocracia	"Eu acho que não (...) não é vantajoso" (P20) "Não, acredito que não" (P22) "Não concordo" (P27) "Não sou a favor da meritocracia" (P28) "Não concordo muito" (P29)	Acho que não (P20, P22) – 2 Não concordo (P27, P28, P29) – 3	15,4 23,1	2 3	
	Não soube responder		P24 – 1	7,7		

Dado o avanço da tecnologia e os hábitos dos nossos alunos de hoje, surge a necessidade de inovar nas escolas, com recurso às novas tecnologias e novas metodologias:

Pergunta 6.1 – De que forma a escola incentiva os professores para o uso das novas tecnologias e novas metodologias?						
Categories	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Incentivo da escola, aos Professores, para o uso das novas tecnologias e novas metodologias	Infraestruturas e Formação	"O colégio tem um laboratório de informática muito bom (...) todas as salas possuem projetor, computador com acesso à internet (...) a gente tem essa condição de tecnologia na escola" (P18) "Eles incentivam muito (...) eles nos avisam de coisas novas, eles nos capacitam, a escola tem robótica, tem profissionais (...) tem um grupo de profissionais para ajudar" (P19) "Tem a robótica aqui, o colégio incentiva muito, investe muito nessa questão, a meu ver o colégio está excelente nesse ponto" (P20) "Existe um laboratório de informática" (P21) "Existem cada vez mais recursos disponíveis para a gente aqui (...) isso já é um incentivo muito bom (...) aqui existem cada vez mais recursos didáticos, incentivam os Professores a usá-los, existem até alguns minicursos que a gente faz, a própria escola oferece" (P22) "Plataforma digital (...) a escola tem internet" (P24) "Ela foi um facilitador, deixou todas as salas com mídias digitais, data show, computador (...) a escola tem um grande acerto em tentar facilitar essa comunicação mediática" (P25) "Tem muito incentivo, a gente tem a base de robótica (...) a gente é bem estimulado mesmo" (P26) "A gente tem a sala de informática e eles incentivam fazendo que a gente desenvolva trabalhos, que a gente possa utilizar a informática (...) a tecnologia (...) se a gente usar a nosso favor é bom" (P27)	Infraestruturas (P18, P19, P20, P21, P24, P25, P26, P27, P28, P29, P30) – 11 Formação (P19, P22, P29, P30) – 4 Equipa de profissionais (P19) – 1 Recursos didáticos (P22, P24, P29) – 3	84,6 30,8 7,7 23,1	11 4 1 3	

		<p>"Incentiva até porque aqui a gente tem aula de robótica (...) o laboratório de informática está à vontade para a gente (...) eu particularmente trabalho bastante" (P28)</p> <p>"Todo o momento que nós estamos com os Professores, nós apresentamos ferramentas que a escola disponibiliza que eles possam utilizar (...) temos uma estrutura (...) um laboratório de tecnologia (...) em alguns momentos oferecemos pequenas formações (...) o Professor de hoje precisa de estar em constante formação" (P29)</p> <p>"O próprio aluno é um grande incentivador (...) estamos adequando a escola para que tenha ambientes e recursos (...) um pouco mais de capacitação (...) a escola usa muito e incentiva muito" (P30)</p>				
	A Escola incentiva (sem especificar)	"Sim (...) e eu sou muito a favor das novas tecnologias" (P23)	Incentiva (P23) – 1	7,7	1	

Pergunta 6.2 - De que forma a escola providencia formação sobre o uso das novas tecnologias e novas metodologias?						
Categories	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Providencia de formação, pela escola, para o uso das novas tecnologias e novas metodologias	A Escola providencia formação	<p>"A gente tem bastante palestra" (P19)</p> <p>"Eu mesmo fui um contemplado aqui a fazer o curso de robótica (...) a escola providencia" (P20)</p> <p>"Geralmente as palestras, a gente tem muitas palestras sobre isso (...) mas no dia-a-dia de sala de aula não é o que é privilegiado" (P21)</p> <p>"Através de minicursos em cada semestre" (P22)</p> <p>"Acredito que sim" (P23)</p> <p>"Nos conselhos de classe tem uma formação, uma fala de alguém, que quer passar alguma ideia ou filosofia que a escola acredita como seja o melhor para os seus discentes" (P25)</p> <p>"Eles fornecem cursos para a gente (...) a escola apoia muito isso" (P26)</p> <p>"A gente não faz nenhum curso, mas a gente tem a possibilidade de participar no processo e de aprender" (P27)</p> <p>"Sim, de acordo com a necessidade" (P28)</p> <p>"Oferecemos pequenas formações (...) o Professor de hoje precisa de estar em constante formação dentro e fora da escola (...) algum tipo de congresso ou treinamento fora da escola, convidamos alguns Professores a participar" (P29)</p> <p>"Usamos muito a formação do pessoal da lego (...) dão cursos (...) isso sempre tem (...) a gente incentiva muito a parte <i>games</i> (...) há momentos em que a gente chama alguém para falar para todo o mundo" (P30)</p>	Providencia (P19, P20, P21, P22, P23, P25, P26, P27, P28, P29, P30) – 11	84,6	10	1
	A Escola não providencia formação	"Isso a gente não tem muito aqui não (...) não é algo recorrente" (P18)	Não providencia (P18) – 1	7,7		1
	Não soube responder		P24 – 1	7,7		

Pergunta 6.3 – Enquanto Professor recorre ao uso das novas tecnologias nas suas práticas pedagógicas? De que forma?						
Categories	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Recurso ao uso das tecnologias nas práticas pedagógicas	Recorro ao uso das novas tecnologias	<p>"Tenho acesso à internet na sala (...) vídeos experimentais (...) simuladores, listas de exercícios" (P18)</p> <p>"Sim, eu uso vídeo, ferramenta da <i>web</i> 2.0 e 4.0, relatório, prova online" (P19)</p> <p>"Sim, a questão do desenho geométrico, faço interdisciplinaridade com a robótica" (P20)</p> <p>"Vídeo (...) uso muito o recurso da imagem, fotografia (...) um <i>PowerPoint</i> na sala de aula (...) lista de sites ou canais que vale a pena estudar (...) usa a internet a teu favor" (P21)</p> <p>"Uso quando vejo que é adequado ao que eu proponho" (P22)</p>	<p>Internet (P18, P21, P23, P24, P25, P27, P30) – 7</p> <p>Simulações/aplicações (P18, P20, P30) – 3</p> <p>Jogos (P27) – 1</p>	<p>53,8</p> <p>23,1</p> <p>7,7</p>	<p>7</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>6</p>	

	<p>"Sim (...) à internet e ao Google" (P23)</p> <p>"Nas minhas aulas, a internet na busca de imagens ou vídeos" (P24)</p> <p>"A gente mostra uma prova (...) usa a internet (...) traz a questão para o real" (P25)</p> <p>"Eu uso muito desde um projetor que a gente consiga ilustrar uma determinada situação até vídeos, vídeos educativos" (P26)</p> <p>"Eu utilizo como pesquisa, com jogos (...) vídeo" (P27)</p> <p>"Sempre, agora estou utilizando o <i>PowerPoint</i>" (P28)</p> <p>"Uso pouco a tecnologia na minha prática pedagógica diária" (P29)</p> <p>"Usam bastante (...) para pesquisa (...) aplicativos que hoje existem (...) para uma prova" (P30)</p>	<p>Vídeos (P18, P19, P21, P24, P26, P27) – 6</p> <p>Plataformas (P19) – 1</p> <p>PowerPoint (P21, P28) – 2</p> <p>Uso, sem especificar (P22) – 1</p> <p>Uso pouco (P29) – 1</p>	<p>46,2</p> <p>7,7</p> <p>15,4</p> <p>7,7</p> <p>7,7</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>1</p>	<p>1</p>
--	--	---	--	----------------------------	----------

Pergunta 6.4 – Qual o impacto do uso das tecnologias no desempenho docente?						
Categories	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Impacto do uso das tecnologias no desempenho docente	Tem impacto	<p>"Ajuda se você souber usar, é uma ferramenta muito importante (...) hoje em dia sem o projetor já me incomoda bastante (...) o projetor facilita bastante (...) é uma ferramenta fundamental (...) o uso da tecnologia é fundamental para o Professor" (P18)</p> <p>"A tecnologia é importante para que você se inclua na inclusão digital (...) vai ajudar muito (...) mas o sentimento entre os seres, o olhar o outro como teu semelhante (...) tocar para construir é fundamental" (P19)</p> <p>"Facilitar a questão do ensino, da prática de sala de aula" (P20)</p> <p>"Acho que todo, acho que facilita (...) facilita muito, o Professor pode ir além do livro, do que ele estudou (...) aproxima o Professor do aluno, para a realidade do aluno" (P21)</p> <p>"A nível do Brasil a gente não tem tanto essa cultura do uso da tecnologia (...) às vezes o Professor se sente obrigado a usar determinada tecnologia porque está todo o mundo usando e porque essa é a nova geração (...) está impactando negativamente, em contrapartida, os Professores que culturalmente já se adequaram a isso, eles estão aproveitando todos os recursos possíveis, de todos os meios tecnológicos" (P22)</p> <p>"Recorro muito (...) pesquisar atividades diferentes (...) questão de criatividade" (P23)</p> <p>"Bom e preocupante, ajuda muito na busca (...) mas a tecnologia é invasiva (...) mensagens constantes independentemente se é final de semana, se é o seu horário" (P24)</p> <p>"É um facilitador" (P25)</p> <p>"Tem que ser muito moderado, tem de ponderar até onde vai o uso consciente da tecnologia (...) se a gente não controlar esse uso acaba ficando uma coisa muito difícil de controlar" (P26)</p> <p>"Eu acho total, porque aproxima muito mais o aluno, eles adoram" (P27)</p> <p>"Positivo, tudo é questão de saber utilizar (...) os recursos estão aí para que nos ajude (...) as tecnologias hoje para a gente acho que é fundamental" (P28)</p> <p>"Mostrar ao Professor que hoje o perfil do aluno é diferente (...) o Professor precisa reconhecer a necessidade de estar atualizado em termo de tecnologia e associar isso à sua disciplina (...) o impacto é muito significativo, é preciso pensar diferente para melhorar o nosso trabalho" (P29)</p> <p>"É uma ferramenta que os alunos gostam mais (...) o Professor fica mais próximo do aluno (...) traz um impacto positivo (...) ajuda muito (...) é sempre bem valioso" (P30)</p>	<p>Ajuda/facilita (P18, P19, P20, P21, P22, P23, P24, P25, P28, P30) – 10</p> <p>É fundamental (P18, P28) – 2</p> <p>Aproximação (P21, P27, P30) – 3</p> <p>Invasiva (P24) – 1</p> <p>Usado de forma moderada (P26) – 1</p> <p>Atualização/melhoria (P29) – 1</p>	<p>76,9</p> <p>15,4</p> <p>23,1</p> <p>7,7</p> <p>7,7</p> <p>7,7</p>	<p>8</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>	<p>2</p> <p>1</p> <p>1</p>

Pergunta 6.4 – Qual o impacto do uso das tecnologias no desempenho docente? E na avaliação dos pais e alunos?						
Categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Impacto do uso das tecnologias na avaliação dos pais e dos alunos	Tem impacto	<p>“Os pais e os alunos gostam também, acham isso importante (...) as famílias ainda têm uma ideia muito tradicional do ensino (...) receio dos pais com a tecnologia, mas eles gostam, usado de forma pontual” (P18)</p> <p>“Tem (...) eles acham que é tudo (...) mas se usa só <i>PowerPoint</i> ele reclama, ele quer caderno” (P19)</p> <p>“Eles gostam muito mais, tanto os pais como os alunos” (P20)</p> <p>“Tem, total impacto (...) os pais começam a cobrar (...) os alunos de hoje já nasceram nessa geração” (P22)</p> <p>“Sim, fazendo um uso equilibrado é bom” (P23)</p> <p>“É bem aceite” (P24)</p> <p>“É facilitador para mim e para o discente (...) positivo para os alunos e pais” (P25)</p> <p>“Acho que sim (...) o profissional é visto com outros olhos” (P26)</p> <p>“É positivo” (P27)</p> <p>“Aqui, perfeitamente” (P28)</p> <p>“É positivo, gostam muito” (P30)</p>	<p>Uso controlado da tecnologia (P18, P19, P23) – 3</p> <p>Gostam muito mais (P20, P30) – 2</p> <p>É cobrado cada vez mais (P22) – 1</p> <p>É bem aceite (P24, P25, P26, P27, P28) – 5</p> <p>Facilita (P25) – 1</p>	23,1	1	2
		Não responderam	P21, P29 – 2	15,4		

Pergunta 6.5 – Considera que o recurso às novas tecnologias e a espaços educativos inovadores tem impacto na melhoria do desempenho, nas práticas em sala de aula e na Avaliação de Desempenho Docente?						
Categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Impacto na melhoria do desempenho, nas práticas em sala de aula e na Avaliação de Desempenho Docente, do recurso às novas tecnologias e a espaços educativos inovadores	Tem impacto	<p>“Tem, eu acho que tem sim (...) o aluno aprende mais (...) o Professor é melhor avaliado pelo aluno” (P18)</p> <p>“Tem” (P19)</p> <p>“Sim, sim” (P20)</p> <p>“Sim (...) o aluno gosta” (P21)</p> <p>“Com certeza, todo o processo é importante” (P22)</p> <p>“Sim, acredito que sim” (P23)</p> <p>“Sim (...) a fala do Professor deixa de ser fria, o quadro só (...) passa a ser a vida real” (P25)</p> <p>“Sim, com certeza, o aluno recebe o conteúdo de outra maneira (...) funciona muito bem” (P26)</p> <p>“Eu acredito que sim, mas você também consegue gerar impactos com coisas que não necessariamente tenham a ver com a tecnologia” (P27)</p> <p>“Com certeza, os alunos necessitam disso (...) é uma forma de eles estarem ali o tempo inteiro fixando mais e vendo a qualidade direta do ensino” (P28)</p> <p>“Totalmente, eu acredito que tem um impacto muito forte e acredito que isso é necessário para gerar reflexão na equipe de Professores sobre que caminho nós devemos seguir em relação à educação” (P29)</p> <p>“Sim, muito mesmo” (P30)</p>	<p>Sim, conduzem a uma melhoria do desempenho (P18, P26, P28, P29) – 4</p> <p>Sim, em geral (P19, P20, P21, P22, P23, P25, P27, P30) – 8</p>	30,8	4	
		Não tem impacto	Sem impacto (P24) – 1	7,7		1

Outro assunto de importância é a saúde dos Professores:

Pergunta 7.1 – De que formas as condições de trabalho interferem com a saúde e o desempenho dos Professores?						
categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Interferência das condições de trabalho com a saúde e o desempenho dos Professores	Tem interferência	<p>"A gente tem bastante dificuldade na questão salarial (...) existem Professores em situações muito mais precárias que a minha (...) o Professor tem de trabalhar muitas horas para ter um salário digno (...) por conta dos baixos salários o Professor tem de trabalhar muito (...) o Professor trabalha muito (...) é um trabalho bastante stressante e bastante cansativo" (P18)</p> <p>"Tem muitos anos que eu não trabalho sem condições" (P19)</p> <p>"A questão estrutural (...) o colégio é excelente nesse ponto (...) ajuda muito, facilita a nossa vida" (P20)</p> <p>"Tudo, o nosso cansaço é absurdo (...) o meu ponto negativo que tem, influencia direta na minha saúde, é todo o trabalho em casa, a gente trabalha muito em casa (...) o trabalho maior é fora da sala de aula, é muito cansativo (...) as turmas são cheias, turmas cheias significa a sua voz ir embora (...) os prazos são curtíssimos (...) influencia muito, principalmente o cansaço mental (...) e a voz" (P21)</p> <p>"Totalmente (...) a qualidade de vida do Professor ela tem que ser pensada cada vez mais e eu não vejo isso como prioridade, a saúde mental e física, eu não vejo como prioridade (...) isso precisa ser repensado, qual a qualidade do profissional que a gente está tendo" (P22)</p> <p>"Sim, um bom ambiente de trabalho, não só o espaço físico, mas as relações interpessoais (...) condições boas é melhor para a nossa vida pessoal e profissional" (P23)</p> <p>"O Professor desde os primórdios sempre levou trabalho para casa (...) a tecnologia está sendo invasiva (...) a quantidade de trabalho aumentou bem mais do que antigamente (...) dá um cansaço, invade o seu tempo em casa, você continua trabalhando fora da escola e não está recebendo por isso (...) causa desmotivação, o desgaste e o cansaço excessivo" (P24)</p> <p>"No geral os Professores são mal remunerados (...) eles acabam por trabalhar em várias escolas para ter um salário digno" (P25)</p> <p>"A gente tem muito trabalho extra, que normalmente a gente não recebe por isso (...) a questão salarial, na maior parte dos colégios é ruim, a gente acaba tendo que trabalhar em vários lugares (...) não se alimentam bem" (P27)</p> <p>"Totalmente (...) condições mínimas de trabalho, acústica boa, sala de aula (...) refrigeração para que você não desgaste muito a sua voz (...) tecnologia como aqui tem em todas as salas" (P28)</p> <p>"Quanto mais a escola for um ambiente agradável e seguro para o Professor trabalhar, melhor vai ser o seu desempenho (...) ambiente que oferece a ele recursos concretos (...) condições para que ele desenvolva o trabalho (...) um bom ambiente de trabalho" (P29)</p> <p>"Primeiro tem que ter um bom ambiente, seja de confiança, de bom relacionamento, de acolhida (...) o Professor tem uma sobrecarga muito grande (...) trabalha para dar conta de tudo (...) a escola procura ter sempre um bom diálogo" (P30)</p>	<p>Questão salarial (P18, P25, P27) – 3</p> <p>Relações interpessoais (P23, P29, P30) – 3</p> <p>Excesso de trabalho (P18, P21, P24, P27, P30) – 5</p> <p>Cansaço (P18, P21, P24) – 3</p> <p>Condições físicas (P19, P20, P23, P28, P29) – 5</p> <p>Cumprimento de prazos (P21) – 1</p> <p>Saúde mental/física (P21, P22, P24) – 3</p>	<p>23,1</p> <p>23,1</p> <p>38,5</p> <p>23,1</p> <p>38,5</p> <p>7,7</p> <p>23,1</p>	<p></p> <p>3</p> <p>1</p> <p></p> <p>5</p> <p></p> <p></p>	<p></p> <p></p> <p>4</p> <p></p> <p></p> <p>1</p> <p>3</p>
	Não tem interferência	<p>"Não é o caso desta escola" (P25)</p> <p>"Aqui (...) a gente tem suporte bem legal, aqui é um lugar que a gente trabalha muito tranquilo, a gente tem um bom acesso à Direção, à coordenação (...) a gente consegue trabalhar mais tranquilo, a saúde melhora, é mais fácil trabalhar" (P26)</p>	<p>Não é o caso desta escola (P25, P26) – 2</p>	<p>15,4</p>	<p>2</p>	

Pergunta 7.2 – Cada vez são exigidas mais competências técnicas e relacionais aos Professores. Considera que estas exigências interferem com o estado de saúde dos Professores e com o seu desempenho? De que forma?						
categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-

Interferência das competências técnicas e relacionais com o estado de saúde dos Professores	Tem interferência	<p>"Isso demanda mais tempo (...) o Professor precisa ter tempo em casa para trabalhar (...) o Professor tem de trabalhar muito (...) o Professor pode ter stress" (P18)</p> <p>"Sim (...) muita pressão, você é muito pressionado (...) isso prejudica a tua saúde mental" (P19)</p> <p>"Sim" (P20)</p> <p>"Sim (...) a gente tem que dar um jeito de conseguir fazer a nossa formação e manter o trabalho (...) a gente fica tendo que se virar nos nossos horários" (P21)</p> <p>"Interferem (...) mas eu não acho que seja necessariamente acrescentar mais desempenhos técnicos que afetam a saúde do Professor (...) se o Professor tem tempo hábil fazer esse tipo de coisas, o Professor trabalha com o tempo e se retiram o nosso tempo também vão retirar a nossa saúde" (P22)</p> <p>"Sim (...) um pouco sim, é preciso calma senão a saúde acaba" (P23)</p> <p>"Interferem porque a gente já tem o nosso tempo muito restrito (...) ficamos sem tempo de cuidar da gente" (P26)</p> <p>"Acumula trabalho (...) tem que se adaptar e procurar meios, estudar (...) dificulta, acaba sendo mais trabalhoso, cansativo" (P27)</p> <p>"Interferem (...) é fazer um esforço que não estão acostumados a maioria das vezes, mas é um movimento necessário (...) gera um impacto positivo na vida deles porque eles melhoram a qualidade do próprio trabalho" (P29)</p> <p>"O Professor nunca pode ficar numa zona de conforto (...) o Professor tem de entender como as disciplinas conversam entre si (...) hoje o Professor tem uma demanda grande da parte emocional (...) ele é exigido, tem de saber lidar (...) tem um stress maior" (P30)</p>	<p>Necessidade de tempo (P18, P21, P22, P26) – 4</p> <p>Mais exigência/trabalho (P18, P21, P27, P29, P30) – 5</p> <p>Stress/pressão (P18, P19, P30) – 3</p> <p>Saúde mental (P19) – 1</p> <p>Interferem, no geral (P20, 23) – 2</p>	<p>30,8</p> <p>38,5</p> <p>23,1</p> <p>7,7</p> <p>15,4</p>	<p>1</p> <p>2</p>	<p>4</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>1</p>
	Não tem interferência	<p>"Você sempre tem de estar ativo, tem de buscar (...) procurando evoluir (...) é necessário, não tem como você fugir, é a realidade deles, a gente tem de estar ativo conforme a realidade atual da época" (P24)</p> <p>"Não, não influi na minha saúde em nada (...) não é uma coisa pesada é uma coisa prazerosa (...) mas a realidade do país não é a realidade desta escola" (P25)</p> <p>"A exigência ela vem naturalmente (...) a gente tem de estar sempre atualizando (...) não interfere, faz parte" (P28)</p>	<p>Não interfere, é necessário/faz parte (P24, P28) – 2</p> <p>Não interfere, é uma coisa prazerosa (P25) – 1</p>	<p>15,4</p> <p>7,7</p>	<p>2</p> <p>1</p>	

Pergunta 7.3 – O stress é um dos fatores apresentados por diversos Professores. Na sua opinião, quais as principais razões para o stress apresentado pelos Professores?						
Categorias	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Principais razões para o stress apresentado pelos Professores	Excesso de Trabalho	<p>"O Professor tem de trabalhar muito (...) o stress é o mínimo que o Professor pode ter fora outros tipos de doença" (P18)</p> <p>"Muitas avaliações (...) prazos muito curtos" (P19)</p> <p>"Carga de trabalho fora da sala de aula (...) os prazos (...) o prazo para mim vem muito na cobrança (...) os prazos são pensados para o aluno, não são pensados para os Professores (...) a quantidade de trabalho fora da sala de aula é muito, e não é visto, não aparece financeiramente para a gente, a gente não ganha por ele" (P21)</p> <p>"A demanda de trabalho constante fora da sala de aula" (P24)</p> <p>"Quanto mais você busca trabalho mais o Professor trabalha em casa (...) você só trabalha" (P25)</p> <p>"A demanda de trabalho extra que a gente recebe" (P27)</p> <p>"A necessidade de atender a diversas instituições de uma vez só" (P29)</p> <p>"O Professor horista, que dá aula aqui e noutros lugares (...) a demanda de correção, de material que tem de produzir (...) a quantidade de tempo de aula" (P30)</p>	<p>Excesso de trabalho (P18, P19, P21, P24, P25, P27, P29, P30) – 8</p> <p>Cumprimento de prazos (P19, P21) – 2</p>	<p>61,5</p> <p>15,4</p>	<p>1</p> <p>2</p>	<p>7</p> <p>2</p>

	Comportamento dos Alunos	<p>"A indisciplina" (P19)</p> <p>"Questão familiar por parte dos alunos (...) a indisciplina" (P20)</p> <p>"O mau comportamento dos alunos" (P23)</p> <p>"Um dos grandes fatores é a indisciplina (...) o aluno já chega na escola com essa postura, uma postura que vem de casa" (P26)</p> <p>"Dificuldade em lidar com os adolescentes que não estão recebendo atenção e educação em casa" (P27)</p> <p>"A falta de indulgência do aluno em sala de aula (...) o aluno não tem a maturidade" (P28)</p>	Desempenho e comportamento dos alunos (P19, P20, P23, P26, P27, P28) – 6	46,2		6
	Desrespeito pela Profissão	"O desrespeito ao nosso trabalho, à nossa profissão, o professor é desrespeitado" (P19)	Desrespeito (P19) – 1	7,7		1
	Excesso de Alunos por Turma	"O tamanho das turmas para mim é um problema (...) as turmas estão cada vez mais cheias" (P21)	Número de alunos por turma (P21) – 1	7,7		1
	Os Pais dos Alunos	<p>"A principal razão são os pais dos alunos (...) eles exigem algo que eles mesmos não estão dispostos a fazer, o Professor hoje tem múltiplas funções e uma delas é ser pai e mãe do aluno, e isso nos tira muito tempo" (P22)</p> <p>"Lidar com os pais que interferem demais na educação (...) interferem sem ter conhecimento" (P27)</p>	Os Pais (P22, P27) – 2	15,4		2
	Ambiente Escolar	<p>"O ambiente de trabalho (...) o espaço físico, as relações com os colegas de trabalho" (P23)</p> <p>"A questão salarial (...) ela obriga a buscar mais" (P25)</p> <p>"A necessidade do Professor fazer a sua renda a partir do trabalho em diversas escolas durante a semana" (P29)</p>	Ambiente de trabalho (P23) – 1	7,7	1	
Relações interpessoais (P23) – 1			7,7	1		
Condições de trabalho (P23) – 1			7,7	1		
Questão salarial (P25, P29) – 2			15,4		2	

Pergunta 7.4 – O que pode a escola fazer para minimizar os riscos no stress em contexto escolar?						
Categories	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Papel da escola para minimizar os riscos do stress escolar	Ambiente Escolar	<p>"A escola pode ter um pouco mais de bom senso (...) entender mais que o Professor tem uma carga de trabalho muito extensa (...) a escola ser mais maleável" (P18)</p> <p>"Primeiro cuidar da parte disciplinar (...) a indisciplina vem de casa" (P19)</p> <p>"Trabalhar a família" (P20)</p> <p>"Calendário tão cheio, o Professor não estaria tão cansado, tão exausto (...) o Professor que não está conseguindo fazer tudo no tal de prazo que tanto querem" (P21)</p> <p>"Ouvir mais os Professores (...) estudar mais o que pode ser feito" (P22)</p> <p>"Conscientizar não só os alunos, os pais também, tem muito pai que a escola tem que ensinar, tem que educar e não é isso" (P23)</p> <p>"Buscar um comportamento básico para o aluno (...) tem uma noção do modelo da disciplina da instituição" (P26)</p> <p>"Diminuir a sobrecarga dos Professores (...) apoiando o Professor (...) a gente se sente mais tranquilo" (P27)</p> <p>"Trazer os pais para dentro da escola, de forma a não interferir na educação da escola, mas tentar mostrar aos pais que a gente precisa deles para que os alunos tenham um comportamento melhor e aí sim a gente consiga trabalhar de forma mais equitativa" (P28)</p> <p>"Oferecer um ambiente de trabalho que permita o desenvolvimento profissional (...) dos benefícios, dos salários pagos em dia, de uma boa comunicação com a escola (...) boa relação com os funcionários da escola, a equipe de Professores, com os alunos" (P29)</p> <p>"Uma casa que acolhe eu acho que ajuda (...) chamar para uma conversa e falar um pouco" (P30)</p>	Compreensão/maleabilidade (P18, P22) – 2	15,4		2
		Trabalhar a disciplina/família (P19, P20, P23, P26, P28) – 5	38,5	3	2	
		Equilíbrio na exigência do trabalho (P21, P27) – 2	15,4		2	
		Apoiar os Professores (P27, P30) – 2	15,4	2		
		Relações pessoais (P29, P30) – 2	15,4	2		

Organização Escolar	<p>"Pagar janelas para os outros Professores (...) faz com que o Professor tenha tempo de planejar, melhora o aprendizado, volta para instituição de maneira benéfica" (P18)</p> <p>"Buscar profissionais de saúde mental, psicólogos" (P22)</p> <p>"Colocar entre as aulas ou hora-aula a mais, que fosse só para o Professor, em escola (...) corrigir o que tem de corrigir, ser obrigatório que todo Professor tenha dois tempos na escola para resolver o trabalho da semana, para não ficar carregando diversas coisas para casa (...) para muitos Professores iria aliviar muito (...) está sendo pago para estar resolvendo coisas que realmente é da escola" (P24)</p> <p>"Fazer (...) num sábado por mês ou de quinze em quinze dias, uma reunião na escola que acaba por ser remunerada (...) que tenha uma questão de pilates, massoterapia (...) um suporte, para minimizar os efeitos do stress da semana" (P25)</p>	Remuneração do trabalho não letivo (P18, P24, P25) – 3	23,1	3	
		Profissionais de saúde mental/psicólogos (P22, P25) – 2	15,4	2	
Alunos por Turma	"Pensar pedagogicamente no tamanho das turmas" (P21)	Redução do número de alunos por turma (P21) – 1	7,7		1

Pergunta 7.5 – Considera que os Professores com melhor desempenho são os mais motivados?						
Categories	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-
Relação entre o desempenho e a motivação dos Professores	Há relação entre o desempenho e a motivação	<p>"Com certeza, o desempenho e a motivação andam lado a lado (...) um cara mais motivado vai desempenhar melhor o papel dele" (P18)</p> <p>"Sim, sim (...) se você chega motivado para dar uma aula vai desenvolver melhor a aula" (P20)</p> <p>"Com certeza (...) se você vê que deu certo (...) você bem melhor (...) motivação é tudo (...) gente motivada faz e muda coisas (...) ela faz e ela transforma" (P21)</p> <p>"Sim, considero que sim (...) a motivação é algo muito pessoal, mas os Professores mais motivados se ainda não têm o melhor desempenho são os mais capacitados a ter" (P22)</p> <p>"Acho que pode ser (...) sim, acredito que sim" (P23)</p> <p>"Sim, são os que acreditam mais no projeto da escola (...) os que realmente gostam do trabalho (...) são sempre os que conseguem ter um otimismo" (P24)</p> <p>"Considero sempre, porque se você agrada por ser do seu jeito natural quer dizer que você se motiva a fazer cada vez melhor do que você já faz, você sempre vai estar buscando a melhorar" (P25)</p> <p>"Com certeza, motivado em todos os fatores" (P26)</p> <p>"Quanto mais motivação você tiver vai desempenhar um trabalho melhor (...) mas às vezes mesmo com pouca motivação você pode oferecer muito porque você gosta muito do que você faz, então você se automotiva" (P27)</p> <p>"Acredito que uma coisa leva à outra, acho que sim, é uma direção" (P28)</p> <p>"Eu acho que existe uma correlação bem positiva nisso, quanto mais o Professor está motivado, melhor é o seu desempenho" (P29)</p> <p>"Sim, você vê o fruto do seu trabalho (...) vai-te dando mais gás, quero fazer mais um pouco (...) a motivação é tudo, o sentido da vida, a disposição de fazer (...) sem dúvida" (P30)</p>	<p>Sim, sem dúvida (P18, P21, P25, P26, P29, P30) – 6</p> <p>Sim, há relação (P20, P22, P23, P24, P27, P28) – 6</p>	<p>46,2</p> <p>46,2</p>	<p>6</p> <p>5</p>	<p></p> <p>1</p>
		Não há relação entre o desempenho e a motivação	"Não, não (...) não porque eu já trabalhei com um desempenho excelente e não estava nada motivado, eu estava cumprindo a minha obrigação" (P19)	Não, há Professores que não estão motivados e têm um bom desempenho (P19) – 1	7,7	1

Pergunta 7.6 – Considera que os Professores com melhor desempenho e mais motivados têm menos stress?						
Categories	Subcategorias	Unidade de Contexto	Unidade de Análise	%	+	-

Professores com melhor desempenho e mais motivados têm menos stress	Há relação	<p>"Sem dúvidas, a carga que vai ser absorvida por ele e para os alunos também vai ser bem menor, a carga do stress" (P20)</p> <p>"Com certeza (...) o stress do Professor é físico" (P21)</p> <p>"Talvez" (P23)</p> <p>"Sim, porque é prazer, deixa de ser obrigação só e passa a ser prazer" (P25)</p> <p>"Com certeza, isso não tem nem dúvida, quando você trabalha mais motivado você trabalha feliz no lugar que você gosta de trabalhar (...) com certeza o seu nível de stress é muito menor" (P26)</p> <p>"Nem sempre (...) quanto mais a gente trabalha, mais a gente estuda, mais a gente se prepara, mais stress a gente tem, uma coisa vai levando à outra (...) ser Professor significa trabalhar muito e isso leva ao stress, mas a gente tem de ter o equilíbrio para saber que aquilo faz parte (...) dependendo do Professor que você queira ser, você vai ter um grau de stress diferente" (P28)</p> <p>"A maior percentagem de Professores que estão motivados e que desempenham um bom trabalho têm menos stress" (P29)</p> <p>"Sim, como o Professor está bem, está resolvido, parece que aquilo que é difícil não fica tão grande (...) quando está bem motivado, realizado, ele enfrenta diferente também, ele pode até ter bastante stress, ter uma vida dura, mas o olhar dele modifica, como se ele tivesse uma proteção por ele mesmo que é essa coisa da motivação" (P30)</p>	<p>Sim, sem dúvida (P20, P21, P26) – 3</p> <p>23,1</p> <p>3</p> <p>Sim (P25, P29, P30) – 3</p> <p>23,1</p> <p>3</p> <p>Talvez (P23) – 1</p> <p>7,7</p> <p>1</p> <p>Nem sempre/depende (P28) – 1</p> <p>7,7</p> <p>1</p>			
	Não há relação	<p>"A motivação, ela pode amenizar o stress (...) mas não necessariamente um cara que está motivado e desempenhando bem significa que ele não está stressado" (P18)</p> <p>"Não (...) nem tudo o que se fala é o que se faz" (P19)</p> <p>"Não (...) chega a ser antagônico, nem sempre você ser mais motivado te gera menos stress, porque às vezes ser mais motivado te gera mais desafios e desafios por si só são stressantes, então o Professor mais motivado é aquele que abraça tudo (...) isso ao final stressa muito" (P22)</p> <p>"Não, é uma questão pessoal, o otimismo é uma questão pessoal" (P24)</p> <p>"Acredito que tenham muitos Professores que fazem um ótimo trabalho e que ainda assim possuem muito stress" (P29)</p>	<p>Não, podem estar motivados e ter stress (P18, P22, P29) – 3</p> <p>23,1</p> <p>3</p> <p>Não, não há uma relação direta (P19, P24) – 2</p> <p>15,4</p> <p>2</p>			
	Não sei se há relação	<p>"Eu não sei se menos stress (...) às vezes por você querer fazer mais, você acaba também tendo mais stress (...) depende do tipo de stress, se você é motivado e se você tem um bom relacionamento, você não vai ter stress criado por relações (...) mas pode ter stress por ter assumido muitas responsabilidades" (P27)</p>	<p>Não sei, depende do tipo de stress (P27) – 1</p> <p>7,7</p> <p>1</p>			

ANEXO H – PROPOSTA DE GRELHA DE AUTOAVALIAÇÃO

Proposta de Grelha - Avaliação de Desempenho dos Professores

Competências para Lecionar							
1. Conhecimentos Científicos e Didáticos (para as Aulas Assistidas) (*)							
Parâmetro			Escala de Classificação				
			1	2	3	4	5
Domínio Científico	1.1	Prepara e organiza as atividades letivas.					
	1.2	Dinamiza as atividades letivas.					
	1.3	Evidencia o conhecimento das matérias.					
	1.4	Explica com clareza as áreas do seu domínio científico.					
	1.5	Demonstra segurança na exposição dos conteúdos destacando os aspetos importantes da matéria.					
	1.6	Desenvolve a aula com objetividade, utilizando recursos e procedimentos adequados.					
	1.7	Adequa o plano de aula ao ritmo e às necessidades dos alunos.					
	1.8	Promove e diversifica os processos de avaliação das aprendizagens dos alunos.					
Relação Professor - Aluno	1.9	Relação pedagógica com os alunos.					
	1.10	Apoia os alunos na aquisição de novas aprendizagens.					
	1.11	Incentiva os alunos à melhoria do seu desempenho.					
	1.12	Interage cordialmente com os alunos motivando-os para a aprendizagem.					
Metodologia de Ensino	1.13	Recorre a notícias atuais para exemplificar/explicar os conteúdos.					
	1.14	Utiliza recursos diversificados, incluindo a tecnologia, em sala de aula.					
	1.15	Serve-se de exemplos concretos para promover o desenvolvimento cognitivo, afetivo e social do aluno.					
TOTAL							
2. Opinião dos Alunos (a responder pelos Alunos) (10%)							
Opinião dos Alunos e Relação Professor - Aluno	2.1	O professor evidencia o conhecimento das matérias.					
	2.2	O professor explica com clareza os conteúdos.					
	2.3	O professor recorre as notícias atuais para exemplificar/explicar os conteúdos.					
	2.4	O professor serve-se de exemplos concretos para promover o desenvolvimento cognitivo, afetivo e social do aluno.					
	2.5	O professor utiliza recursos diversificados, em sala de aula.					
	2.6	Enquanto aluno, sinto-me apoiado pelo professor na aquisição de novas aprendizagens.					
	2.7	O professor incentiva-me a melhorar o meu desempenho.					
	2.8	O professor estabelece uma boa relação professor-aluno.					
	2.9	O professor mantém a disciplina e o bom ambiente, em sala de aula.					

	2.10	Além do horário letivo, o professor disponibiliza-se para me apoiar.					
TOTAL							
3. Atualização / Formação Pessoal e Profissional (15%)							
Atualização / Formação	3.1	Atualiza a sua formação tendo em conta os pontos fracos evidenciados na avaliação anterior.					
	3.2	Atualiza a sua formação de acordo com os contextos educacionais e necessidades da escola.					
	3.3	Explora formas de aceder e utilizar a pesquisa sobre a educação.					
	3.4	Participa nas palestras, seminários e reuniões de reflexão, organizadas pela escola.					
TOTAL							
4. Avaliação dos Alunos (10%)							
Estratégias de Avaliação	4.1	Recorre à avaliação diagnóstica para aferir as dificuldades do aluno.					
	4.2	Apresenta e deixa claros os procedimentos e critérios de avaliação, com os alunos.					
	4.3	Utiliza o trabalho do aluno para diagnosticar dificuldades de aprendizagem, que corrige adequadamente, dando o respetivo <i>feedback</i> .					
	4.4	Estabelece meios de aferir regularmente a aprendizagem dos alunos.					
	4.5	Promove uma avaliação contínua e diferenciada.					
	4.6	Adequa as estratégias de avaliação de acordo com os objetivos de aprendizagem e as necessidades dos alunos.					
	4.7	Utiliza instrumentos de avaliação compatíveis com os conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas na disciplina.					
	4.8	Estabelece em conjunto com os elementos do seu departamento ou grupo disciplinar, critérios de rigor e seriedade na avaliação dos alunos, de forma a responsabilizá-los pela progressão escolar.					
	4.9	Promove uma avaliação justa e diferenciada avaliando o seu desempenho face aos resultados obtidos pelos alunos.					
TOTAL							
5. Promoção da Aprendizagem pela Motivação e Responsabilização dos Alunos (10%)							
Promoção da Aprendizagem	5.1	Diversifica estratégias conducentes à promoção da aprendizagem.					
	5.2	Recorre ao uso das novas tecnologias e novas metodologias de ensino.					
	5.3	Sistematiza procedimentos e tarefas de rotina para comprometer os alunos em várias experiências de aprendizagem.					
	5.4	Promove a autoestima do aluno, com reforço positivo.					
	5.5	Fomenta nos alunos o desenvolvimento do espírito crítico.					
	5.6	Promove momentos de reflexão, com os alunos, sobre as metodologias de ensino.					
TOTAL							
6. Envolvimento e Vivência do Projeto Educativo da Escola (10%)							

Vivência do Projeto Educativo	6.1	Conhece o Projeto Educativo.					
	6.2	Relaciona o tema do Projeto Educativo com a sua prática letiva.					
	6.3	Propõe e dinamiza atividades relacionadas com o Projeto Educativo.					
	6.4	Participa nas atividades relacionadas com o desenvolvimento do Projeto Educativo.					
	6.5	Incentiva a participação e colaboração dos alunos no Projeto Educativo.					
	6.6	Vive e estimula a aquisição dos valores propostos no Projeto Educativo.					
TOTAL							
7. Responsabilidade, Flexibilidade e Capacidade de Adaptação (10%)							
Responsabilidade, Flexibilidade e Adaptação	7.1	É assíduo e pontual.					
	7.2	Cumprir, com rigor e exigência, as tarefas solicitadas.					
	7.3	Entrega os documentos e tarefas solicitadas cumprindo os prazos estabelecidos.					
	7.4	Usa estratégias para atender às diferentes necessidades dos alunos.					
	7.5	Na preparação das atividades letivas e seleção de recursos didáticos considera as necessidades individuais de cada aluno, o ambiente de aprendizagem e as competências a desenvolver.					
	7.6	Orienta e informa adequadamente, os alunos, sobre os trabalhos propostos.					
TOTAL							
8. Organização e Planeamento (10%)							
Organização e Planeamento	8.1	Planifica adequadamente os temas das aulas.					
	8.2	Acompanha a planificação do seu grupo disciplinar.					
	8.3	Cumprir os prazos estabelecidos na planificação anual.					
	8.4	Modifica as planificações para se adaptar às necessidades dos alunos, tornando os tópicos mais relevantes para a vida e experiência dos alunos.					
	8.5	Desenvolve, com os alunos, expectativas atingíveis para as aulas.					
	8.6	Gere o tempo de ensino de forma a cumprir os objetivos propostos.					
	8.7	Elabora matrizes e provas de acordo com o rigor e exigência adequados.					
TOTAL							
9. Desenvolvimento, Dinamização de Projetos e Interdisciplinaridade (10%)							
Projetos e Interdisciplinaridade	9.1	Apresenta ideias inovadoras.					
	9.2	Implementa projetos da sua área científica ou em colaboração com outras áreas.					
	9.3	Coordena o desenvolvimento de projetos.					
	9.4	Promove o desenvolvimento do trabalho colaborativo.					
	9.5	Estabelece relação entre conteúdos da sua disciplina e os conteúdos das demais disciplinas que compõem o todo da profissão.					
	9.6	Planifica, junto com os seus pares, atividades interdisciplinares.					

	9.7	Implementa, junto com os seus pares, atividades interdisciplinares.					
		TOTAL					
10. Comunicação (5%)							
Comunicação Oral e Escrita	10.1	Demonstra proficiência na utilização da vertente oral da língua portuguesa.					
	10.2	Demonstra proficiência na utilização da vertente escrita da língua portuguesa.					
	10.3	Promove, no âmbito da sua área disciplinar, o bom uso da língua.					
	10.4	Promove competências eficazes de comunicação.					
		TOTAL					

(*) Nos ciclos avaliativos em que existam aulas assistidas, a ponderação deste ponto deverá ser da responsabilidade da comissão responsável pela ADD.

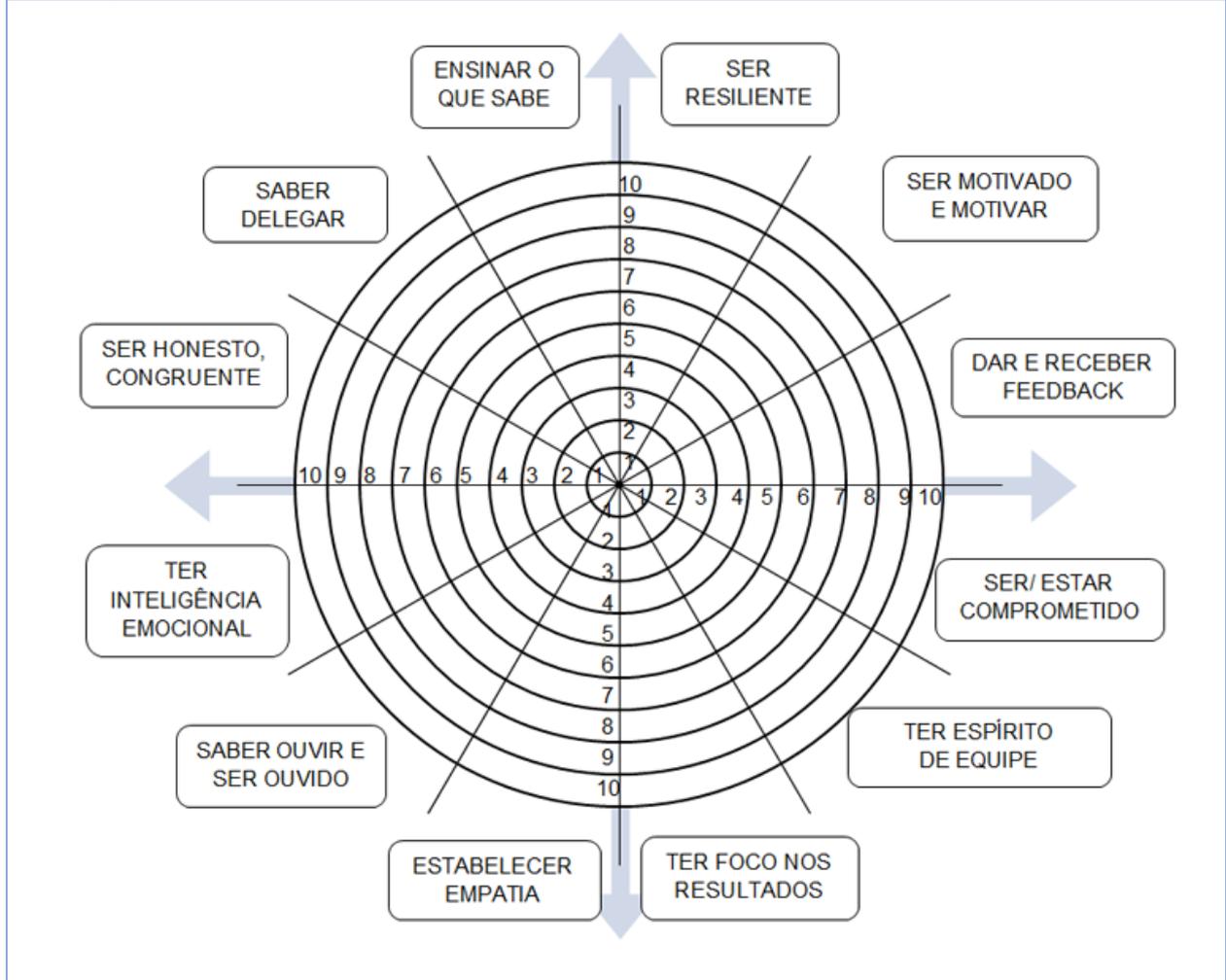
Competências Sociais e de Relacionamento							
1. Relação com Alunos (5%)							
Parâmetro			Escala de Classificação				
			1	2	3	4	5
Relação com os Alunos	1.1	Demonstra preocupação e respeito para com os alunos, mantendo interações positivas.					
	1.2	Promove, entre os alunos, interações educadas e respeitadas.					
	1.3	Tem capacidade para lidar com comportamentos inadequados dos alunos.					
	1.4	Mantém um canal de comunicação informal, de abertura e proximidade com os alunos.					
		TOTAL					
2. Relação com os Pares (5%)							
Relação com os Pares	2.1	Demonstra preocupação e respeito para com os colegas, mantendo interações positivas.					
	2.2	Promove, entre os colegas, interações educadas e respeitadas.					
	2.3	Colabora e promove a interajuda com os colegas.					
	2.4	Promove um bom ambiente de trabalho com os seus pares.					
		TOTAL					

A escala de avaliação a utilizar é de 1 a 5, de acordo com os seguintes parâmetros:	
1	Mau - Competência pouco desenvolvida; - Os aspetos fundamentais da competência não são demonstrados; - Para atingir o nível adequado necessita, em elevado grau, de formação em aspetos básicos, treino prático e acompanhamento.
2	Insuficiente - Alguns aspetos fundamentais da competência não são demonstrados de modo consistente; - Para atingir o nível adequado necessita, em elevado grau, de formação em aspetos básicos, treino prático e acompanhamento.
3	Suficiente - Competência desenvolvida; - Corresponde, em termos globais, às exigências da competência; - Genericamente, os indicadores da competência são demonstrados, com algumas exceções, em alguns aspetos secundários; - Necessita de treino prático e acompanhamento complementares.
4	Bom

	<ul style="list-style-type: none"> - Competência bem desenvolvida; - Os aspetos da competência são demonstrados; - Corresponde às exigências da competência.
5	<p>Excelente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competência plenamente desenvolvida; - Corresponde, sem exceção, às exigências da competência; ocasionalmente, ultrapassa-as.

Roda de Competências

Pinte, do centro para a extremidade, de acordo com o que considera adequado ao seu desempenho neste ano.



Refira em qual destas áreas, se colocar um pouco mais de foco, irá influenciar, positivamente, um maior número de áreas.

Num parágrafo, refira quais as suas metas para o próximo ano letivo.