REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

MATRIZ DE ALINHAMENTO PARA A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOCENTE NOS ISCED EM ANGOLA

ALIGNMENT MATRIX FOR TEACHING PERFORMANCE EVALUATION IN HIGHER INSTITUTES OF EDUCATIONAL SCIENCES (ISCED) IN ANGOLA

Ciências Sociais Aplicadas • 17/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/794639427

Petro Kapingala[1]

Maria Domingas Muetyivila[2]

Maria das Dores Clara Ramos Chitata[3]

RESUMO

A avaliação do desempenho docente, constitui um mecanismo fundamental para assegurar a qualidade do ensino superior, promover o desenvolvimento profissional e apoiar a tomada de decisão institucional. Contudo, nos Institutos Superiores de Ciências da Educação (ISCED) em Angola, persistem desafios de alinhamento entre os objectivos estratégicos institucionais, os critérios de avaliação, os indicadores de desempenho e as evidências que fundamentam os resultados. Esta situação, pode limitar a eficácia, a transparência e a utilização dos resultados na melhoria contínua da qualidade. O presente estudo, tem como objectivo propor um modelo de alinhamento para a avaliação do desempenho docente, adaptado ao contexto dos ISCED em Angola. O modelo fundamenta-se nos princípios do alinhamento estratégico, da gestão por resultados, da avaliação orientada por competências e da melhoria contínua, articulando a missão institucional com as actividades docentes. A proposta estrutura-se em dimensões estratégicas, critérios de avaliação, indicadores de desempenho, evidências verificáveis e mecanismos de retroalimentação, visando assegurar maior coerência entre o planeamento institucional e a avaliação individual. Metodologicamente, adopta-se uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada e carácter propositivo, baseada numa revisão da literatura sobre avaliação do desempenho docente, gestão estratégica e garantia da qualidade no ensino superior. O modelo resulta da articulação dos contributos teóricos identificados com as especificidades organizacionais e regulamentares dos ISCED em Angola. Espera-se que a proposta contribua para o fortalecimento da gestão institucional, o aperfeiçoamento dos processos de avaliação docente e a consolidação de uma cultura de qualidade, responsabilização e desenvolvimento profissional contínuo, promovendo uma avaliação

mais coerente, transparente e orientada para a melhoria do ensino superior.
Palavras-chave: Avaliação desempenho docente; alinhamento estratégico; gestão; qualidade da educação.

ABSTRACT

Teaching performance evaluation is a fundamental mechanism for ensuring the quality of higher education, promoting professional development, and supporting institutional decision-making. However, in the Higher Institutes of Educational Sciences (ISCED) in Angola, challenges persist regarding the alignment of institutional strategic objectives, evaluation criteria, performance indicators, and the evidence supporting the results. This situation may limit effectiveness, transparency, and the use of results for continuous quality improvement. This study aims to propose an alignment model for teaching performance evaluation adapted to the context of ISCED in Angola. The model is based on the principles of strategic alignment, results-based management, competency-based assessment, and continuous improvement, linking the institutional mission to teaching activities. The proposal is structured around strategic dimensions, evaluation criteria, performance indicators, verifiable evidence, and feedback mechanisms, aiming to ensure greater coherence between institutional planning and individual teacher evaluation. Methodologically, the study adopts a qualitative, applied, and proposal-oriented approach, based on a literature review of teaching performance evaluation, strategic management, and quality assurance in higher education. The model results from integrating theoretical contributions identified in the literature with the organisational and regulatory specificities of ISCED in Angola. The proposed model is expected to contribute to strengthening institutional management, improving teaching performance

evaluation processes, and consolidating a culture of quality, accountability, and continuous professional development, thereby promoting a more coherent, transparent, and improvement-oriented approach to higher education.
Keywords: Faculty Performance Evaluation; Strategic Alignment; Higher Education; Quality Assurance; University Management.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as instituições de ensino superior têm enfrentado profundas transformações decorrentes da expansão do acesso ao ensino, da internacionalização da educação, da crescente exigência por qualidade e da necessidade de maior responsabilização perante a sociedade. Neste contexto, a avaliação do desempenho docente consolidou-se como um instrumento estratégico, para a promoção da qualidade do ensino, o desenvolvimento profissional dos docentes e o fortalecimento da gestão universitária (OECD, 2020; UNESCO, 2021).

A qualidade do ensino superior depende, em larga medida, da competência dos seus docentes e da capacidade das instituições para planificar, monitorar, avaliar e melhorar continuamente as actividades de ensino, investigação, extensão e gestão. Nesta perspectiva, a avaliação do desempenho docente constitui um instrumento essencial para a garantia da qualidade institucional, a promoção do desenvolvimento profissional e o fortalecimento da eficácia organizacional (UNESCO, 2021; European Standard and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education, 2015; Darling-Hammond, 2013). Consequentemente, a avaliação deixou de ser entendida apenas como um mecanismo administrativo de controlo, para assumir uma função estratégica orientada para a melhoria

contínua (Deming, 1986), para o desenvolvimento institucional (Kaplan & Norton, 2004), e para a concretização dos objectivos organizacionais, através de processos avaliativos coerentes e alinhados (Biggs & Tang, 2011).

No contexto angolano, particularmente nos ISCED, a avaliação do desempenho docente tem adquirido crescente importância, em virtude das reformas implementadas no ensino superior e das políticas nacionais de garantia da qualidade. Todavia, observa-se que muitos processos avaliativos continuam centrados predominantemente na apreciação individual do docente, o que evidencia limitações quanto à articulação entre os objectivos estratégicos institucionais, os critérios de avaliação adoptados, os indicadores utilizados e as evidências produzidas durante o exercício das funções académicas.

Esta ausência de alinhamento, compromete a coerência do sistema de avaliação, reduz a objectividade dos resultados obtidos e dificulta a utilização das informações produzidas para apoiar a tomada de decisão, a gestão do desempenho e a definição de políticas institucionais de desenvolvimento docente. Consequentemente, torna-se necessário desenvolver modelos de avaliação capazes de integrar os diferentes níveis de planeamento institucional, assegurando que a avaliação individual dos docentes, contribua efectivamente para a concretização da missão e da visão estratégica das instituições de ensino superior.

A literatura tem demonstrado que os sistemas de avaliação mais eficazes são aqueles que estabelecem relações explícitas entre os objectivos estratégicos da organização, os critérios de desempenho, os indicadores de avaliação e os resultados esperados (Kaplan &

Norton, 1996; Biggs & Tang, 2011; ENQA, 2015). O princípio do alinhamento estratégico, tem sido amplamente utilizado na gestão pública e empresarial, sendo progressivamente incorporado nos modelos de garantia da qualidade das instituições de ensino superior. Embora, existam estudos sobre a avaliação do desempenho docente e sobre as políticas de gestão da carreira docente no ensino superior africano, a literatura consultada, evidencia a necessidade de aprofundar a investigação sobre o alinhamento entre os instrumentos institucionais de avaliação e os referenciais normativos nacionais, particularmente no contexto dos ISCED em Angola. Esta questão, assume relevância perante a necessidade de articular as exigências regulamentares, com a sua operacionalização institucional, assegurando a coerência entre as dimensões, os parâmetros, os indicadores e os critérios de avaliação.

É neste enquadramento, que se insere o presente estudo, cuja questão central de investigação é formulada nos seguintes termos: como estruturar um modelo de alinhamento que assegure coerência entre a missão institucional, os objectivos estratégicos, os critérios de avaliação, os indicadores de desempenho e as evidências utilizadas na avaliação do desempenho docente nos ISCED em Angola? Para responder a esta questão, o estudo tem como objectivo geral propor um modelo de alinhamento para a avaliação do desempenho docente nos ISCED em Angola. Como objectivos específicos, pretende-se:

- Analisar os fundamentos teóricos da avaliação do desempenho docente e do alinhamento estratégico;

- Identificar os principais elementos que devem integrar um sistema de avaliação alinhado;

- Estruturar um modelo conceptual adaptado à realidade dos ISCED em Angola;

- Propor uma matriz de alinhamento composta por dimensões, critérios, indicadores, evidências e mecanismos de retroalimentação;

A relevância científica deste estudo, reside na proposta de um modelo metodológico que procura integrar conceitos provenientes da gestão estratégica, da avaliação educacional e da garantia da qualidade no ensino superior, o que oferecer um quadro conceptual susceptível de orientar futuras investigações e processos de validação empírica.

Do ponto de vista prático, o modelo poderá servir de referência para os órgãos de gestão dos ISCED, contribuindo para a concepção de sistemas de avaliação mais transparentes, objectivos e alinhados com os objectivos institucionais. Espera-se igualmente que a proposta favoreça o fortalecimento da cultura de qualidade, da responsabilização e do desenvolvimento profissional docente no ensino superior angolano. Por fim, este artigo, constitui a continuidade de uma linha de investigação dedicada ao estudo do alinhamento na avaliação do desempenho docente nos ISCED em Angola. Enquanto, o estudo anterior, apresentou os fundamentos teóricos e conceptuais do alinhamento, o presente trabalho, avança para uma contribuição metodológica, que propõe um modelo estruturado, que poderá ser objecto de validação empírica e implementação em futuras investigações.

2. QUADRO TEÓRICO INTEGRADO

2.1. Avaliação do Desempenho Docente no Ensino Superior

A avaliação do desempenho docente constitui um dos principais instrumentos de gestão da qualidade no ensino superior, o que permite acompanhar o desempenho profissional, promover o desenvolvimento docente e apoiar a tomada de decisões institucionais. Tradicionalmente associada ao controlo administrativo, a avaliação evoluiu para uma abordagem estratégica orientada para a melhoria contínua da qualidade académica, da responsabilização e do desenvolvimento institucional (OECD, 2020).

Segundo Scriven (1994), a avaliação deve produzir julgamentos fundamentados sobre o mérito e o valor do desempenho, recorrendo a critérios explícitos e evidências objectivas. Nesta perspectiva, Fernandes (2009), defende que avaliar consiste em produzir informação fiável que sustente decisões de melhoria das práticas profissionais, o que confere à avaliação uma função predominantemente formativa. No contexto do ensino superior, a avaliação deve contemplar a natureza multidimensional da actividade docente, integrando o ensino, a investigação, a extensão universitária e a participação na gestão académica (Marzano, 2012). Esta visão, é reforçada pela UNESCO (2021), que associa a qualidade das instituições de ensino superior ao equilíbrio entre o ensino, investigação, inovação e responsabilidade social.

Em Angola, a avaliação do desempenho docente no ensino superior, encontra enquadramento legal no Decreto Presidencial n.º 121/20, de 27 de Abril, que estabelece um modelo estruturado em dimensões, parâmetros, indicadores e evidências. Apesar deste enquadramento normativo, persistem desafios relacionados com a operacionalização dos indicadores, a sistematização das evidências e o alinhamento entre a avaliação do desempenho docente e os objectivos estratégicos institucionais. Neste contexto, torna-se necessária a

adopção de modelos de avaliação, que promovam maior coerência entre as exigências legais, a missão institucional e as práticas profissionais dos docentes.

2.2. O Alinhamento Estratégico Como Fundamento da Avaliação

O conceito de alinhamento estratégico emergiu no domínio da gestão organizacional como um mecanismo destinado a assegurar coerência entre a missão institucional, os objectivos estratégicos, os processos organizacionais e os resultados alcançados.

Kaplan e Norton (1996, 2004), através do Balanced Scorecard, demonstram que o desempenho organizacional melhora quando todos os níveis da organização actuam em torno de objectivos comuns e indicadores coerentes, assegurando que cada unidade contribui para a concretização da estratégia institucional. Aplicando este princípio ao ensino superior, a avaliação do desempenho docente deixa de ser um processo isolado, e passa a integrar o sistema global de gestão. Assim, as actividades de ensino, investigação, extensão e gestão, desenvolvidas pelos docentes devem encontrar-se directamente relacionadas com a missão da instituição, o plano estratégico e os objectivos definidos para cada unidade académica.

Neste contexto, o alinhamento estratégico constitui o eixo estruturante do modelo proposto, estabelecendo relações explícitas entre cinco níveis hierárquicos: missão institucional, objectivos estratégicos, dimensões da avaliação, indicadores de desempenho e evidências ou resultados. Esta estrutura procura reduzir incoerências frequentemente observadas nos sistemas tradicionais de avaliação,

onde os critérios utilizados nem sempre reflectem as prioridades institucionais.

2.3. Alinhamento Constructivo de John Biggs (Constructive Alignment)

Embora desenvolvido inicialmente para o processo de ensino e aprendizagem, o alinhamento constructivo proposto por Biggs (1996), Biggs e Tang (2011), oferece fundamentos relevantes para a construção de sistemas de avaliação docente. Segundo esta teoria, todos os componentes do processo educativo devem apresentar coerência interna. Os resultados de aprendizagem, as estratégias de ensino e os métodos de avaliação devem encontrar-se alinhados para garantir que os objectivos educacionais sejam efectivamente alcançados.

No presente estudo, este princípio é transposto para a avaliação do desempenho docente, o que defende a coerência entre objectivos institucionais, critérios de avaliação, indicadores, evidências e resultados. Esta adaptação, permite que o processo avaliativo seja compreendido como um sistema integrado e não como um conjunto de indicadores independentes.

2.4. Gestão por Resultados (Results-Based Management)

A Gestão por Resultados constitui uma abordagem amplamente utilizada por organismos internacionais como as Nações Unidas, o Banco Mundial e a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico) para melhorar a eficiência e a eficácia das organizações públicas. De acordo com a OECD (2020), a gestão por resultados pressupõe que todas as actividades organizacionais

sejam planificadas em função dos resultados esperados e avaliadas com base em indicadores objectivos e evidências verificáveis.

Aplicada à avaliação do desempenho docente, a gestão por resultados pressupõe que os objectivos individuais estejam alinhados com os objectivos institucionais e que o desempenho seja monitorizado, através de indicadores mensuráveis e evidências verificáveis, o que promove transparência, objectividade e melhoria contínua. Esta perspectiva, reforça a transparência, reduz a subjectividade e aumenta a credibilidade dos processos de avaliação.

2.5. Garantia da Qualidade no Ensino Superior

Os sistemas contemporâneos de garantia da qualidade, reconhecem que a avaliação docente constitui um dos pilares fundamentais para assegurar elevados padrões académicos. A ENQA (2015), defendem que a qualidade institucional depende da existência de processos transparentes de avaliação, baseados em critérios previamente definidos, indicadores consistentes e mecanismos permanentes de monitorização. De igual modo, a UNESCO (2021) salienta que as instituições de ensino superior devem promover sistemas de avaliação que contribuam simultaneamente para o desenvolvimento profissional dos docentes, para a melhoria do ensino e para o fortalecimento da governação universitária.

No contexto angolano, estas orientações internacionais assumem particular importância face às reformas implementadas no subsistema de ensino superior e à crescente necessidade de consolidação de uma cultura de qualidade nas instituições

universitárias. Neste estudo, estes referenciais internacionais constituem a base para a adaptação do modelo às especificidades organizacionais dos ISCED em Angola.

A revisão da literatura evidencia que a avaliação do desempenho docente evoluiu para uma abordagem estratégica, multidimensional e orientada para a melhoria contínua. Os referenciais analisados convergem na valorização do alinhamento entre objectivos institucionais, indicadores, evidências e resultados, embora privilegiem diferentes dimensões do processo avaliativo.

No contexto angolano, o Decreto Presidencial n.º 121/20, de 27 de Abril, estabelece o enquadramento normativo da avaliação do desempenho docente, definindo dimensões, parâmetros, indicadores, evidências e princípios como objectividade, mérito, transparência e melhoria contínua.

Todavia, o regulamento não explicita um mecanismo conceptual que articule estes elementos com a missão institucional e os objectivos estratégicos das instituições de ensino superior. Esta lacuna constitui o principal fundamento da presente investigação. Neste contexto, propõe-se o Modelo Integrado de Alinhamento da Avaliação do Desempenho Docente (MIA-ADD), concebido como um modelo complementar ao regulamento vigente. O modelo preserva os fundamentos legais definidos pelo Decreto Presidencial n.º 121/20, de 27 de Abril, e acrescenta uma dimensão de alinhamento estratégico entre a missão institucional, os objectivos estratégicos, os indicadores de avaliação, as evidências e os resultados institucionais. A base conceptual do MIA-ADD assenta em cinco fundamentos complementares, de natureza normativa e teórica:

Tabela 1. *Modelo integrado de alinhamento da avaliação do desempenho docente*

Pilar	Contributo para o Modelo
Regulamento de avaliação do desempenho do docente – Decreto Presidencial n.º 121/20, de 27 de Abril	Define as dimensões, os parâmetros, os indicadores, as evidências e os princípios orientadores da avaliação docente no contexto angolano.
Alinhamento Estratégico – Kaplan & Norton	Estabelece a articulação entre a missão institucional, os objectivos estratégicos e o desempenho docente.
Alinhamento constructivo de Biggs & Tang	Garante a coerência entre objectivos, critérios de avaliação, indicadores e resultados esperados.
Gestão por Resultados – Results-Based (e.g. OCDE)	Fundamenta a utilização de indicadores mensuráveis, evidências verificáveis e monitorização do desempenho.
Garantia da Qualidade – ENQA, UNESCO e OECD	Orienta o modelo para a melhoria contínua, a transparência, a responsabilização e o fortalecimento da qualidade institucional.

3. ARQUITECTURA CONCEPTUAL DO MODELO DE ALINHAMENTO PARA A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOCENTE

A arquitectura conceptual do modelo de alinhamento para a avaliação do desempenho docente nos ISCED em Angola fundamenta-se no princípio de conformidade normativa e na coerência institucional, assumindo o Decreto Presidencial n.º 121/20, de 27 de Abril, que regulamenta a avaliação do desempenho docente no ensino superior, como referência estruturante. Neste sentido, o modelo proposto não substitui nem altera as dimensões,

parâmetros, indicadores, critérios ou ponderações definidos pelo quadro legal vigente, mas procura estabelecer um mecanismo conceptual destinado a garantir a articulação entre esses elementos normativos e a realidade organizacional de cada instituição.

A arquitectura proposta parte da compreensão que a avaliação do desempenho docente constitui um sistema integrado, no qual os elementos normativos devem estar articulados com a missão institucional, os objectivos estratégicos, os processos académicos e as evidências produzidas no exercício das funções docentes. Assim, o alinhamento é entendido como um processo contínuo de tradução, operacionalização e monitorização das exigências legais no contexto específico dos ISCED. O modelo conceptual estrutura-se em cinco níveis interdependentes:

3.1. Nível Normativo: Enquadramento Legal e Requisitos Regulatórios

O primeiro nível, corresponde ao domínio normativo, constituído pelo Decreto Presidencial n.º 121/20, de 27 de Abril, enquanto instrumento regulador da avaliação do desempenho docente. Este nível define a estrutura fundamental do processo avaliativo, estabelece as dimensões de desempenho docente, os parâmetros associados a cada dimensão, os indicadores de avaliação, os critérios de apreciação e os pesos ou ponderações atribuídos a cada critério.

Neste modelo, o quadro normativo funciona como camada de referência obrigatória, garante a uniformidade nacional e assegura que os instrumentos institucionais respeitem os padrões estabelecidos pelo Decreto. A função deste nível responde à

questão: “o que deve ser avaliado segundo o quadro regulatório nacional?”

3.2. Nível Estratégico-Institucional: Alinhamento com a Missão e Objectivos dos ISCED

O segundo nível, estabelece a articulação entre as exigências normativas e a identidade estratégica da instituição. Embora, o Decreto Presidencial n.º 121/20, de 27 de Abril, defina os elementos estruturantes da avaliação do desempenho docente, cada ISCED apresenta especificidades decorrentes da sua missão, visão e objectivos estratégicos. Estas especificidades reflectem-se nas áreas científicas prioritárias, nos planos de desenvolvimento institucional, nas prioridades atribuídas ao ensino, à investigação, à extensão universitária e à inovação, bem como nas necessidades e desafios do contexto social em que a instituição se insere.

Neste sentido, a avaliação do desempenho deve ser compreendida como um instrumento estratégico capaz de traduzir a missão e os objectivos institucionais em critérios e indicadores de desempenho coerentes, garantindo o alinhamento entre as capacidades individuais dos docentes e as prioridades organizacionais (Kaplan & Norton, 2004). Assim, este nível assegura que a avaliação não se limite ao cumprimento dos requisitos legais, mas que esteja igualmente alinhada com a estratégia institucional, promovendo a coerência entre o desempenho dos docentes e a concretização da missão e dos objectivos de desenvolvimento de cada ISCED.

O modelo propõe que cada indicador definido no quadro legal seja interpretado à luz dos objectivos estratégicos institucionais, garantindo que a avaliação não seja reduzida a um procedimento

administrativo, mas funcione como um instrumento de gestão. Por exemplo, um indicador relacionado com a produção científica deve ser analisado considerando as linhas de investigação da instituição, enquanto indicadores associados ao ensino devem estar relacionados com os objectivos de qualidade pedagógica e formação de professores. A função deste nível é responder à questão: como os requisitos legais contribuem para os objectivos estratégicos institucionais.

3.3. Nível Operacional: Tradução dos Critérios em Evidências Verificáveis

O terceiro nível, corresponde à operacionalização do processo de avaliação, traduzindo os critérios definidos pelo Decreto Presidencial n.º 121/20, de 27 de Abril, em indicadores observáveis e mensuráveis através de evidências. Neste nível, cada indicador deve estar associado a fontes de evidência, instrumentos de recolha de dados, responsáveis pela validação, periodicidade de avaliação e procedimentos de análise. Esta abordagem, assenta em sistemas de avaliação, baseados em evidências, nos quais a utilização de dados fiáveis, de processos transparentes de recolha e de mecanismos institucionais de validação assegura a credibilidade dos resultados e apoia a melhoria contínua da qualidade (UNESCO, 2021).

Deste modo, estabelece-se uma relação coerente entre os critérios normativos, os indicadores, as evidências e os instrumentos de recolha, o que garante uma avaliação objectiva e reduz a subjectividade na apreciação do desempenho docente. A função deste nível, é responder a seguinte questão; Como demonstrar o cumprimento dos critérios definidos?

Neste sentido, a avaliação do desempenho docente deve apoiar-se em evidências diversificadas e em procedimentos sistemáticos de recolha e análise de informação, que permitem uma apreciação mais rigorosa das práticas profissionais e dos resultados alcançados pelos docentes (Darling-Hammond, 2013). Assim, a utilização de evidências observáveis, tais como planos de aula, resultados da aprendizagem, produção científica, actividades de extensão e outros registos institucionais, contribui para uma avaliação mais justa, transparente e orientada para a melhoria contínua.

3.4. Nível Avaliativo: Integração, Ponderação e Classificação do Desempenho

O quarto nível, corresponde à agregação e interpretação dos resultados da avaliação do desempenho docente. Considerando que o Decreto Presidencial n.º 121/20, de 27 de Abril, já define as ponderações atribuídas aos diferentes critérios de avaliação, a arquitectura proposta mantém essas cotações como elementos fixos do processo de cálculo. Assim, a avaliação resulta da integração dos indicadores, das respectivas ponderações e dos resultados obtidos pelos docentes.

Compete à instituição, assegurar a correcta aplicação das ponderações legalmente estabelecidas, que garantem transparência, objectividade e comparabilidade dos resultados. Este nível, permite determinar a classificação final do desempenho, identificar o grau de cumprimento dos critérios definidos, reconhecer boas práticas e evidenciar necessidades de desenvolvimento profissional. Deste modo, responde à seguinte questão; Qual é o nível de desempenho alcançado pelo docente face aos padrões de avaliação estabelecidos?

3.5. Nível de Retroalimentação: Melhoria Contínua e Desenvolvimento Profissional

O quinto nível, representa a dimensão estratégica do modelo, transformando a avaliação do desempenho docente num instrumento de melhoria contínua. Nesta fase, os resultados da avaliação constituem uma fonte de informação para a elaboração de planos individuais de desenvolvimento profissional, a identificação de necessidades de formação, o aperfeiçoamento das práticas pedagógicas, o fortalecimento da investigação científica e o apoio à tomada de decisão institucional. Assim, a avaliação deixa de ser entendida apenas como um mecanismo de controlo administrativo, assumindo uma função formativa, e estratégica orientada para o desenvolvimento dos docentes e para a melhoria da qualidade institucional.

O modelo, desenvolve-se de forma sequencial e integrada, iniciando pelo referencial normativo nacional, prosseguindo pelo alinhamento com a estratégia institucional, pela operacionalização da avaliação e na recolha e análise de evidências. Posteriormente, os resultados obtidos serão utilizados para obter informações, orientar o desenvolvimento profissional dos docentes e apoiar a tomada de decisões a nível institucional. Este processo, culmina na melhoria contínua da instituição, cujos resultados retroalimentam o próprio sistema de avaliação, o que assegura um ciclo permanente de aprendizagem, aperfeiçoamento e qualidade.

4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

4.1. Enquadramento Metodológico

A presente investigação adopta uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada e carácter propositivo, orientada para o desenvolvimento de um modelo conceptual de alinhamento para a avaliação do desempenho docente nos ISCED em Angola. Esta abordagem, justifica-se pela necessidade de compreender e integrar os princípios da avaliação do desempenho, do alinhamento estratégico e da garantia da qualidade no ensino superior, com o propósito de propor um modelo metodológico que articula o quadro normativo nacional, com as especificidades institucionais dos ISCED.

Segundo Creswell e Creswell (2023), a investigação qualitativa é adequada quando o investigador pretende compreender fenómenos complexos, interpretar significados e desenvolver modelos explicativos baseados na análise de diferentes perspectivas teóricas e contextuais. Neste sentido, o estudo não pretende inicialmente medir estatisticamente o desempenho dos docentes, mas sim desenvolver uma estrutura conceptual, que permita orientar futuras aplicações empíricas nos ISCED em Angola.

4.2. Paradigma Científico da Investigação

A investigação enquadra-se no paradigma interpretativo-construtivista, considerando que o sistema de avaliação do desempenho docente é um fenómeno social e institucionail construído a partir das práticas, valores, normas e objectivos das organizações educativas.

Segundo Guba e Lincoln (1994), o paradigma construtivista, considera que o conhecimento científico é construído através da interpretação das realidades sociais e institucionais, valorizando a

compreensão dos significados atribuídos pelos diferentes actores envolvidos. No contexto deste estudo, assume-se que a avaliação docente não constitui apenas um processo técnico de medição, mas um mecanismo institucional influenciado pela cultura organizacional, as políticas educativas, os modelos de governação, as prioridades estratégicas e as concepções de qualidade académica.

4.3. Tipo de Investigação

Quanto à finalidade, a investigação caracteriza-se como:

a) Investigação aplicada:

Porque procura resolver um problema concreto identificado no contexto das instituições de ensino superior angolanas. A investigação aplicada procura produzir conhecimento com potencial de utilização prática, contribuindo para melhorar processos, políticas ou instrumentos organizacionais (Gil, 2022).

b) Investigação propositiva:

O estudo assume carácter propositivo, porque apresenta um modelo estruturado, constituído por princípios orientadores, dimensões avaliativas, critérios, indicadores, evidências e mecanismos de melhoria contínua. A proposta não pretende substituir imediatamente os sistemas existentes, mas oferecer uma referência conceptual para a sua reformulação e aperfeiçoamento.

4.4. Estratégia de Investigação

A estratégia metodológica adoptada combina três procedimentos principais:

1. Revisão Integrativa da Literatura

A revisão da literatura, permitiu identificar os principais conceitos, teorias e modelos relacionados com a avaliação do desempenho docente, o alinhamento estratégico, a gestão por resultados e a garantia da qualidade no ensino superior. Esta abordagem, foi seleccionada por permitir reunir diferentes perspectivas teóricas e estabelecer relações entre conhecimentos provenientes de áreas científicas distintas. Para o efeito, foram considerados estudos científicos publicados em revistas científicas, livros científicos, documentos institucionais e relatórios internacionais. Importa, contudo, salientar que, no contexto angolano, a pesquisa bibliográfica realizada, não permitiu identificar obras de referência ou estudos de natureza clássica, que abordem especificamente a articulação entre a avaliação do desempenho docente, o alinhamento dos instrumentos institucionais de avaliação e os requisitos estabelecidos pela regulamentação nacional, particularmente no contexto dos ISCED.

Esta constatação reforça a pertinência de recorrer a referenciais teóricos internacionais, articulando-as com o enquadramento jurídico e institucional angolano, sem desconsiderar os contributos nacionais existentes sobre a avaliação do desempenho docente e a gestão da carreira profissional.

2. Análise Documental

Foi realizada uma análise documental do instrumento normativo e institucional relacionado com o ensino superior em Angola, incluindo legislação vigente, regulamentos académicos, estatutos institucionais, referenciais de garantia da qualidade e modelos

internacionais de avaliação docente. Esta análise, permitiu identificar os fundamentos legais, organizacionais e metodológicos que sustentam a construção do modelo proposto, bem como compreender o contexto institucional em que será aplicado. Segundo Bardin (2016), a análise documental constitui uma técnica fundamental para identificar categorias, conceitos e padrões presentes em documentos oficiais.

3. Construção Conceptual do Modelo

A terceira etapa, consistiu na integração dos contributos identificados na literatura, nos referenciais de garantia da qualidade e no quadro normativo nacional, com vista à construção do MIA-ADD. O processo de construção do modelo está desenvolido em quatro etapas fundamentais:

Etapa 1 – Identificação dos fundamentos teóricos

Foram seleccionados referenciais teóricos e metodológicos que sustentam a construção do modelo, considerando as relações entre alinhamento estratégico, avaliação por competências, gestão baseada em evidências e garantia da qualidade no ensino superior. Foram seleccionados quatro referenciais principais conforme a tabela à seguir.

Tabela 2. *Identificadores dos fundamentos teóricos*

Referencial	**Contributo**
Kaplan e Norton	Alinhamento estratégico
Biggs	Coerência entre objectivos e avaliação

Gestão por resultados	Indicadores e evidências
ENQA/UNESCO	Garantia da qualidade

Etapa 2 – Definição das dimensões de avaliação

Com base nos referenciais teóricos analisados e nas funções essenciais do docente no ensino superior, o modelo definiu as dimensões estruturantes do alinhamento: ensino, investigação científica, extensão universitária, gestão e desenvolvimento profissional docente. Estas dimensões representam os principais domínios da actividade docente e constituem categorias de organização da matriz proposta, através das quais se estabelece a articulação entre o quadro normativo nacional e as especificidades institucionais dos ISCED.

Etapa 3 – Construção da matriz de alinhamento

Nesta etapa foi desenvolvida a matriz central do MIA-ADD, com base na articulação entre o quadro normativo nacional e as características estratégicas e institucionais dos ISCED. Para cada dimensão do modelo foram definidos os objectivos de alinhamento, os critérios de análise, os indicadores de desempenho, as fontes de evidências e os mecanismos de recolha e validação da informação. A matriz estabelece a relação entre os requisitos normativos, as práticas institucionais e os resultados da avaliação, através da seguinte sequência: exigência normativa, objectivo institucional, indicador, evidência, resultado avaliativo.

Etapa 4 – Integração com a melhoria contínua

Nesta etapa, foi estabelecida a articulação do MIA-ADD, com o sistema de avaliação do desempenho docente previsto no regulamento nacional, mantendo as dimensões, critérios, ponderações e classificações oficialmente definidos. O modelo centra-se na organização das evidências, análise dos resultados e utilização da informação avaliativa para apoiar processos de diagnóstico, reflexão, intervenção e melhoria contínua, com recurso ao ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act). A avaliação passa a produzir informação para o diagnóstico das necessidades, a reflexão sobre as práticas docentes, a definição de intervenções e a implementação de acções de melhoria institucional e profissional.

4.5. Modelo Metodológico da Construção da Proposta

A construção do MIA-ADD, seguiu um percurso metodológico sequencial e sistemático, orientado pela natureza conceptual da investigação. O processo, iniciou-se com a identificação do problema de investigação, decorrente da necessidade de estabelecer maior coerência entre o quadro normativo nacional da avaliação do desempenho docente e a sua operacionalização nos ISCED em Angola.

Numa segunda fase, procedeu-se à revisão da literatura, com o objectivo de analisar os principais contributos teóricos sobre avaliação do desempenho docente, gestão da qualidade no ensino superior, alinhamento estratégico e modelos de avaliação baseados em evidências. Paralelamente, foram analisados o Decreto Presidencial n.º 121/20, de 27 de Abril, e outros referenciais nacionais e internacionais relevantes para a fundamentação da proposta.

Com base na literatura analisada, identificaram-se os elementos conceptuais essenciais que sustentam o modelo, designadamente o referencial normativo, o alinhamento estratégico institucional, a operacionalização dos indicadores, a utilização de evidências, o processo de avaliação e a retroalimentação para o desenvolvimento profissional e a melhoria institucional.

A etapa seguinte, consistiu na concepção do MIA-ADD e na definição da respectiva matriz de alinhamento, estabelecendo as relações entre os componentes do modelo e os requisitos definidos no quadro normativo nacional. Por último, foi delineada uma proposta de validação conceptual do modelo, recomendando-se a sua validação empírica em estudos futuros, através da aplicação do método Delphi ou de outras metodologias adequadas.

O percurso metodológico adoptado pode ser sintetizado na seguinte sequência: (1) Identificação do problema; (2) Análise do quadro normativo nacional (Decreto Presidencial n.º 121/20); (3) Revisão integrativa da literatura; (4) Integração dos fundamentos teóricos; (5) Identificação dos componentes do modelo; (6) Desenvolvimento do modelo MIA-ADD; (7) Construção da matriz de alinhamento; (8) Proposta de validação conceptual (método Delphi); (9) Aplicação empírica em estudos futuros.

4.6. Processo de Validação Futura do Modelo

Por se tratar de uma proposta conceptual, o MIA-ADD não foi submetido a validação empírica no âmbito da presente investigação. Recomenda-se, por conseguinte, que estudos futuros procedam à sua validação, de modo a avaliar a consistência da sua estrutura conceptual e a sua adequação ao contexto dos ISCED em Angola.

Para esse efeito, propõe-se a utilização do método Delphi, uma técnica de investigação baseada na consulta sistemática e interactiva a um painel de especialistas, com o objectivo de alcançar consenso sobre a validade, a relevância e a aplicabilidade de modelos conceptuais e instrumentos de investigação (Linstone & Turoff, 2002).

O processo de validação poderá envolver gestores académicos, docentes doutorados, responsáveis pela avaliação institucional e especialistas em ensino superior e gestão universitária. A apreciação do modelo deverá incidir sobre critérios como a clareza, a coerência, a relevância, a aplicabilidade e a capacidade de inovação, permitindo verificar se os seus componentes são conceptualmente consistentes, adequados à realidade dos ISCED, e capazes de contribuir para o aperfeiçoamento da avaliação do desempenho docente. Após, a sua validação empírica, o MIA-ADD poderá constituir um referencial conceptual e metodológico para apoiar a concepção, implementação e aperfeiçoamento de sistemas de avaliação do desempenho docente nos ISCED, o que contribuirá para o fortalecimento da qualidade institucional e na melhoria contínua do ensino superior em Angola.

Embora o presente estudo tenha natureza conceptual, foram observados princípios éticos fundamentais, nomeadamente o rigor na utilização das fontes científicas, a transparência metodológica, o respeito pelos contextos institucionais analisados e a utilização responsável dos resultados.

5. APRESENTAÇÃO DO MIA-ADD

O MIA-ADD constitui uma proposta conceptual e metodológica destinada a apoiar os ISCED na operacionalização do quadro normativo nacional da avaliação do desempenho docente. O modelo resulta da necessidade de estabelecer uma articulação coerente entre as disposições do Decreto Presidencial n.º 121/20, de 27 de Abril, e as especificidades organizacionais, académicas e estratégicas destas instituições.

O MIA-ADD não pretende substituir, alterar ou reinterpretar os indicadores, as dimensões, parâmetros, critérios e ponderações definidos no referido diploma. Pelo contrário, assume-o como referencial estruturante e propõe uma arquitectura de alinhamento que facilite a sua operacionalização através de um sistema institucional integrado, transparente, baseado em evidências e orientado para a melhoria contínua da qualidade académica.

Conceptualmente, o modelo assenta na integração de cinco componentes fundamentais: (i) o referencial normativo nacional; (ii) o alinhamento estratégico institucional; (iii) a operacionalização dos indicadores por meio de evidências; (iv) o processo integrado de avaliação e tomada de decisão; e (v) a retroalimentação orientada para o desenvolvimento profissional dos docentes e para a melhoria contínua da instituição.

Deste modo, o MIA-ADD, configura-se como uma matriz integradora, que articula o quadro normativo definido pelo Decreto, a sua operacionalização nas instituições e o desempenho desenvolvido pelos docentes no exercício das suas funções profissionais, promovendo a coerência entre as exigências legais, os objectivos institucionais e a melhoria contínua da qualidade do ensino superior.

5.1. Fundamentos Estruturantes do MIA-ADD

O modelo proposto assenta em quatro princípios orientadores:

a) Princípio da conformidade normativa

O primeiro princípio, estabelece que qualquer instrumento institucional de avaliação, deve manter correspondência directa com o quadro jurídico nacional. Assim, as dimensões, parámetros, indicadores, critérios e cotações definidas pelo Decreto Presidencial n.º 121/20, de 27 de Abril, constituem a base obrigatória do processo avaliativo. A matriz de alinhamento, garante que cada elemento do instrumento institucional, possa ser relacionado directamente com o referencial legal, o que permite verificar o grau de conformidade entre a prática avaliativa institucional e a regulamentação nacional.

b) Princípio da contextualização institucional

Embora, o Decreto Presidencial n.º 121/20, de 27 de Abril, estabeleça um quadro comum para as instituições de ensino superior, os ISCED, apresentam características próprias, resultantes da sua missão, estrutura organizacional, áreas científicas e prioridades estratégicas. Deste modo, o MIA-ADD, propõe que os critérios normativos, sejam contextualizados através da definição de fontes institucionais de evidência, procedimentos internos de recolha de dados, instrumentos específicos de avaliação e responsabilidades dos actores envolvidos. A contextualização, permite assegurar que a avaliação respeite simultaneamente os padrões nacionais e a identidade institucional.

c) Princípio da avaliação baseada em evidências

O MIA-ADD, considera que a avaliação do desempenho docente, deve ultrapassar uma abordagem meramente administrativa ou subjectiva, adoptando uma perspectiva baseada em evidências verificáveis. Neste sentido, cada indicador deve estar associado a evidências documentais, produtos académicos, resultados de actividade, instrumentos de recolha e mecanismos de validação. A relação fundamental estabelecida pelo modelo incluiu, critério legal, indicador, evidência, instrumento e resultados. Esta estrutura, contribui para aumentar a transparência, objectividade e fiabilidade do processo avaliativo.

d) Princípio da melhoria contínua

O modelo assume a avaliação do desempenho docente como um processo estratégico de desenvolvimento institucional e profissional. Assim, os resultados obtidos, não devem limitar-se à classificação final do docente, mas gerar informações destinadas a identificar necessidades de formação, promover desenvolvimento profissional, melhorar práticas pedagógicas, fortalecer actividades científicas e apoiar decisões de gestão académica.

5.2. Estrutura Matricial do MIA-ADD

A estrutura matricial proposta, resulta da integração dos princípios do alinhamento estratégico (Kaplan & Norton, 1996; 2004), do Alinhamento constructivo (Biggs & Tang, 2011), da Gestão por Resultados (OECD, 2020) e das orientações internacionais para a garantia da qualidade no ensino superior (ENQA, 2015; UNESCO, 2021), articulados com os requisitos estabelecidos pelo Decreto Presidencial n.º 121/20.

Tabela 3. *Matriz do MIA-ADD*

Nível	Elemento da matriz	Função no modelo de alinhamento
1	Dimensão normativa	Constitui o ponto de partida do modelo, correspondendo às dimensões de avaliação definidas pelo Decreto Presidencial n.º 121/20, de 27 de Abril, e estabelecendo o que deve ser avaliado.
2	Parâmetros avaliativos	Desdobram cada dimensão normativa em áreas específicas de análise, traduzindo as exigências legais em domínios concretos de avaliação do desempenho docente.
3	Indicadores de desempenho	Operacionalizam os parâmetros avaliativos através de medidas observáveis e verificáveis, permitindo avaliar objectivamente o grau de cumprimento dos requisitos estabelecidos.
4	Critérios de avaliação	Definem os referenciais de apreciação do desempenho, estabelecendo os padrões qualitativos que orientam a interpretação dos indicadores.
5	Peso dos critérios	Determina a importância relativa de cada critério na avaliação global, assegurando que a classificação final respeita as ponderações definidas pelo quadro normativo.
6	Evidências institucionais	Reúnem os documentos, registos e produtos que comprovam o desempenho do docente, garantindo que a avaliação assenta em evidências objectivas, verificáveis e auditáveis.
7	Resultados e feedback	Integram os resultados obtidos, promovem a reflexão sobre o desempenho e orientam a tomada de decisão, o desenvolvimento profissional e a melhoria contínua da instituição.

A matriz estabelece uma ligação directa entre o modelo regulatório nacional e a realidade operacional dos ISCED.

5.3. Arquitectura Funcional do MIA-ADD

O funcionamento do modelo desenvolve-se em cinco etapas sequenciais:

Etapa 1 – Mapeamento normativo

Nesta fase, realiza-se a identificação e organização dos elementos definidos pelo Decreto Presidencial n.º 121/20, de 27 de Abril: dimensões, parâmetros, indicadores, critérios e ponderações. O resultado desta etapa, é o referencial legal estruturado, que servirá de base para a matriz institucional.

Etapa 2 – Construção da matriz institucional de alinhamento

Nesta etapa, ocorre a associação entre os elementos normativos e os mecanismos internos da instituição. São definidos os responsáveis pela avaliação, os instrumentos de recolha, as fontes de informação e os mecanismos de validação. A matriz permite responder a seguinte pergunta; Como é que cada requisito legal será operacionalizado dentro do ISCED?

Etapa 3 – Recolha e validação das evidências

Nesta fase, são recolhidas as informações necessárias para demonstrar o desempenho docente. As evidências, podem incluir planos de aula, relatórios académicos, publicações científicas, participação em projectos, actividades de extensão e documentos

administrativos. Posteriormente, estas evidências são submetidas a processos de validação institucional.

Etapa 4 – Avaliação integrada do desempenho

Nesta etapa, procede-se à aplicação dos critérios e cotações definidas legalmente. O cálculo do desempenho, mantém a lógica estabelecida pelo Decreto Presidencial n.º 121/20, de 27 de Abril. O modelo garante, que a avaliação institucional preserve a estrutura quantitativa definida no quadro normativo.

Etapa 5 – Feedback e desenvolvimento profissional

A última etapa, transforma os resultados avaliativos em instrumentos de melhoria. Os resultados podem fundamentar os planos individuais de desenvolvimento docente, os programas de capacitação, as políticas institucionais de investigação e a melhoria dos processos pedagógicos.

5.4. Integração com o Ciclo de Melhoria Contínua

O MIA-ADD incorpora o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) como mecanismo de melhoria contínua, assegurando que os resultados da avaliação do desempenho docente, sejam utilizados para além da classificação. Nesta perspectiva:

- Plan (Planificar): definição de objectivos individuais e institucionais alinhados com a missão e o plano estratégico;
- Do (Executar): desenvolvimento das actividades docentes e recolha sistemática de evidências;

- Check (Verificar): análise dos resultados da avaliação e identificação de desvios ou oportunidades de melhoria;

- Act (Agir): implementação de planos de desenvolvimento profissional e ajustes nos processos institucionais.

Esta integração permite que a avaliação se transforme num ciclo permanente de aprendizagem organizacional e desenvolvimento profissional.

5.5. Contributo Científico do MIA-ADD

O principal contributo do MIA-ADD, consiste na criação de uma ponte conceptual entre a regulação nacional e a implementação institucional da avaliação docente. Enquanto, o Decreto Presidencial n.º 121/20, de 27 de Abril, estabelece o que deve ser avaliado, o modelo procura responder como esses elementos podem ser organizados, operacionalizados e utilizados pelos ISCED para promover a qualidade académica.

Desta forma, o modelo contribui para reforçar a coerência entre a legislação e as práticas institucionais, aumentar a transparência dos processos avaliativos, promover avaliações baseadas em evidências, fortalecer a cultura de qualidade no ensino superior e transformar a avaliação docente num instrumento estratégico de desenvolvimento institucional.

6. DISCUSSÃO DO MODELO PROPOSTO

A discussão do MIA-ADD, centra-se na análise da sua relevância enquanto mecanismo de articulação entre o quadro normativo nacional e a operacionalização institucional da avaliação docente

nos ISCED em Angola. Considerando que o Decreto Presidencial n.º 121/20, de 27 de Abril, estabelece previamente as dimensões, parámetros, indicadores, critérios e respectivas ponderações, o principal desafio identificado não reside na definição de novos elementos avaliativos, mas na capacidade das instituições em garantir a sua implementação coerente, transparente e orientada para a melhoria da qualidade.

Neste contexto, o MIA-ADD, é discutido como uma proposta de mediação conceptual e operacional entre a regulação estatal e as práticas institucionais. Neste contexto, procura superar algumas limitações frequentemente observadas nos sistemas tradicionais de avaliação do desempenho docente, nomeadamente a fragmentação dos instrumentos avaliativos, a insuficiente articulação com os objectivos estratégicos institucionais, a reduzida valorização das evidências e a utilização limitada dos resultados para o desenvolvimento profissional.

6.1. O MIA-ADD Como Mecanismo de Operacionalização do Quadro Normativo Nacional

Um dos principais contributos do MIA-ADD consiste em transformar o Decreto Presidencial n.º 121/20, de 27 de Abril, de um referencial essencialmente regulatório num instrumento funcional de gestão. Embora o diploma estabeleça uma estrutura comum para a avaliação do desempenho docente no ensino superior, a sua aplicação efectiva depende da existência de mecanismos institucionais que permitam interpretar, organizar e operacionalizar os requisitos legalmente definidos. Neste contexto, o MIA-ADD, não altera nem questiona o quadro normativo vigente, antes, acrescenta uma arquitectura de alinhamento que estabelece uma articulação

coerente entre a regulação nacional, a implementação institucional e as práticas profissionais dos docentes.

Esta abordagem assume particular relevância nos ISCED, cuja missão se centra na formação de professores e na promoção da qualidade do sistema educativo angolano. Consequentemente, a avaliação do desempenho docente deve ser entendida não apenas como uma exigência administrativa, mas como um instrumento estratégico de gestão, capaz de orientar o desenvolvimento profissional dos docentes, reforçar a qualidade das práticas académicas e contribuir para a concretização dos objectivos institucionais e das prioridades do ensino superior em Angola.

6.2. Da Avaliação Administrativa para uma Avaliação Estratégica do Desempenho Docente

Um dos problemas identificados na literatura sobre a avaliação do desempenho docente no ensino superior, reside na tendência para reduzir este processo a um procedimento burocrático, centrado no preenchimento de instrumentos e na atribuição de classificações finais. O MIA-ADD, procura ultrapassar esta perspectiva, propondo uma abordagem sistémica que integra a avaliação nos processos de gestão da qualidade institucional.

Neste enquadramento, a avaliação deixa de ser entendida apenas como um mecanismo de controlo administrativo e passa a desempenhar três funções complementares:

- Função reguladora – assegura o cumprimento dos requisitos estabelecidos pelo Decreto Presidencial n.º 121/20, de 27 de Abril, promovendo a conformidade com o quadro normativo e a uniformidade dos procedimentos institucionais;

- Função diagnóstica – permite identificar os pontos fortes, as limitações e as necessidades de desenvolvimento profissional dos docentes, constituindo um suporte para a melhoria das suas práticas;

- Função estratégica – fornece informação relevante para a tomada de decisão institucional, apoiando a definição de políticas de desenvolvimento docente, o reforço da investigação científica, a melhoria das práticas pedagógicas e o planeamento académico.

Deste modo, o MIA-ADD, aproxima-se das abordagens contemporâneas de gestão da qualidade no ensino superior, nas quais a avaliação é concebida como um processo contínuo de aprendizagem organizacional, desenvolvimento profissional e melhoria institucional (UNESCO, 2021; OECD, 2020).

6.3. A Importância do Alinhamento Entre Indicadores, Evidências e Resultados

Um aspecto central da discussão do MIA-ADD, refere-se à relação entre indicadores avaliativos e evidências verificáveis. Embora os indicadores definidos pelo Decreto Presidencial n.º 121/20, de 27 de Abril, estabeleçam aquilo que deve ser analisado, a sua eficácia, depende da capacidade institucional de determinar como o desempenho será demonstrado. O modelo introduz uma lógica de rastreabilidade avaliativa entre indicador, evidência, validação e resultado. Esta relação, permite reduzir interpretações subjectivas e fortalece a legitimidade do processo avaliativo.

Por exemplo, um indicador relacionado a investigação científica, não deve ser avaliado apenas pela declaração da actividade realizada,

mas também através de evidências concretas, tais como artigos científicos publicados, participação em projectos de investigação, orientação de trabalhos científicos e comunicações em eventos científicos. Da mesma forma, indicadores relacionados com ensino devem considerar evidências como planos curriculares, materiais pedagógicos, resultados da avaliação pedagógica, cumprimento dos programas curriculares e inovação metodológica. Assim, o MIA-ADD reforça uma mudança paradigmática da avaliação baseada predominantemente em percepções para uma avaliação fundamentada em evidências.

6.4. O Equilíbrio Entre Padronização Nacional e Autonomia Institucional

Outro aspecto relevante na discussão do modelo, prende-se com o equilíbrio entre a uniformidade normativa e a autonomia institucional. A existência de um Decreto Presidencial que estabelece critérios comuns de avaliação constitui uma condição fundamental para assegurar padrões nacionais comparáveis e garantir coerência no sistema de ensino superior. Contudo, uma aplicação excessivamente rígida desses critérios poderia limitar a capacidade das instituições de adaptar os processos avaliativos às suas especificidades organizacionais, académicas e estratégicas.

O MIA-ADD, procura responder a este desafio através de uma arquitectura assente em dois níveis complementares. O primeiro corresponde ao referencial nacional obrigatório, constituído pelas dimensões, parámetros, indicadores, critérios e ponderações definidas no Decreto Presidencial n.º 121/20, de 27 de Abril, os quais permanecem inalteráveis por representarem o padrão regulatório nacional. O segundo, corresponde à operacionalização institucional,

integrando os instrumentos de recolha de dados, as fontes de evidência, os procedimentos internos, os mecanismos de acompanhamento e os planos de melhoria. Este nível, confere às instituições a flexibilidade necessária para desenvolverem processos adequados à sua realidade organizacional, garantindo simultaneamente o cumprimento das exigências legais.

Deste modo, o MIA-ADD, estabelece uma articulação equilibrada entre regulação nacional e autonomia institucional, que permite que os ISCED mantenham padrões comuns de avaliação sem comprometer a sua capacidade de adequação às próprias missões, contextos e prioridades estratégicas.

6.5. O Papel do Modelo na Promoção do Desenvolvimento Profissional Docente

A discussão do MIA-ADD, evidencia igualmente uma mudança na finalidade da avaliação docente. Tradicionalmente, muitos sistemas avaliativos tendem a privilegiar a classificação do desempenho, atribuindo menor relevância ao acompanhamento e à utilização dos resultados obtidos. Contudo, as abordagens contemporâneas defendem que a avaliação deve assumir uma função formativa que utiliza a informação produzida para promover o desenvolvimento profissional e a melhoria institucional (Fernandes, 2009; Darling-Hammond, 2013).

Nesta perspectiva, estabelece-se uma relação sequencial entre avaliação, diagnóstico, desenvolvimento e melhoria, na qual os resultados avaliativos constituem uma base para a definição de estratégias de aperfeiçoamento. Assim, a informação produzida pela avaliação, pode orientar programas de capacitação pedagógica,

formação científica avançada, desenvolvimento de competências digitais, apoio à investigação e acompanhamento dos docentes em início de carreira (Darling-Hammond, 2013; UNESCO, 2021).

Deste modo, o MIA-ADD, reposiciona a avaliação docente, como um instrumento de valorização profissional, aprendizagem institucional e melhoria contínua, ultrapassando a sua função meramente classificativa e reforçando o seu papel estratégico na qualidade do ensino superior.

6.6. Implicações para a Gestão da Qualidade nos ISCED

A implementação do MIA-ADD, apresenta implicações relevantes para a gestão institucional da qualidade. Em primeiro lugar, o modelo contribui para o fortalecimento de uma cultura organizacional orientada para o planeamento, a monitorização e a melhoria contínua dos processos académicos. Em segundo lugar, favorece uma maior articulação entre as diferentes estruturas institucionais envolvidas, nomeadamente os órgãos de gestão académica, os departamentos científicos, os centros de investigação, os serviços de recursos humanos e as estruturas responsáveis pela garantia da qualidade.

Por último, o MIA-ADD, permite integrar os resultados da avaliação do desempenho docente nos processos estratégicos institucionais, reforçando a capacidade de planeamento, monitorização e melhoria da qualidade, enquanto princípios associados às abordagens contemporâneas de gestão estratégica e garantia da qualidade no ensino superior (Harvey & Green, 1993; Kaplan & Norton, 2004; UNESCO, 2021).

6.7. Limitações e Desafios de Implementação do Modelo

Não obstante as suas potencialidades, a implementação do MIA-ADD, envolve desafios institucionais, que devem ser considerados para garantir a sua eficácia. O primeiro desafio, relaciona-se com o fortalecimento de uma cultura avaliativa, já que os processos de avaliação, podem gerar resistência quando são associados exclusivamente ao controlo e à fiscalização. Segundo Harvey e Green (1993), a qualidade no ensino superior deve ser compreendida como um processo contínuo de transformação institucional, no qual a avaliação assume uma função de aprendizagem e melhoria, e não apenas de verificação.

O segundo desafio, refere-se à existência de sistemas de informação capazes de suportar a recolha, organização, armazenamento e análise das evidências produzidas pelos docentes. A utilização de dados fiáveis, constitui uma condição essencial para garantir processos avaliativos transparentes e credíveis, permitindo que as instituições utilizem a informação produzida para orientar decisões estratégicas de melhoria (UNESCO, 2021).

O terceiro desafio, prende-se com a capacitação dos avaliadores e dos demais intervenientes no processo, assegurando que estes possuam competências técnicas, metodológicas e éticas adequadas. De acordo com Darling-Hammond (2013), sistemas eficazes de avaliação docente, dependem não apenas da definição de critérios e indicadores, mas também da preparação dos avaliadores e da utilização dos resultados para promover o desenvolvimento profissional.

Deste modo, a implementação efectiva do MIA-ADD, requer um conjunto de condições institucionais, nomeadamente a formação dos intervenientes, a definição clara de responsabilidades, a

existência de sistemas digitais de suporte, a comunicação institucional transparente e a participação activa da comunidade académica. Estas condições são fundamentais para que a avaliação seja compreendida como um instrumento estratégico de valorização docente, desenvolvimento organizacional e melhoria contínua da qualidade institucional.

7. CONCLUSÕES

A avaliação do desempenho docente, constitui actualmente um instrumento estratégico para a promoção da qualidade e da melhoria contínua nas instituições de ensino superior. Contudo, a sua eficácia depende da capacidade institucional de estabelecer uma articulação coerente entre a estratégia organizacional, as funções docentes, os critérios de avaliação, os indicadores de desempenho e as evidências produzidas.

O presente estudo, objectivou propor o MIA-ADD para os ISCED em Angola, a fim de responder à necessidade de alinhar a missão institucional, os objectivos estratégicos, os critérios avaliativos e as evidências utilizadas na avaliação docente.

A análise realizada, evidenciou que uma das principais limitações dos modelos tradicionais de avaliação reside na fraca articulação entre os instrumentos avaliativos e os objectivos estratégicos das instituições. Frequentemente, a avaliação centra-se na verificação de actividades realizadas, sem estabelecer uma relação clara entre o desempenho individual dos docentes e os resultados institucionais esperados.

Como resposta a esta limitação, foi proposto o MIA-ADD, estruturado em componentes, que articulam a missão, a visão institucional, os

objectivos estratégicos, o perfil e as funções docentes, bem como as dimensões do desempenho, os indicadores, as evidências, os resultados, os mecanismos de feedback e desenvolvimento profissional. O principal contributo do modelo consiste em reposicionar a avaliação docente como um instrumento estratégico de gestão académica, ultrapassando uma abordagem predominantemente administrativa.

O modelo, adopta uma perspectiva multidimensional do desempenho docente, integrando o ensino, investigação, extensão universitária e gestão em articulação com o quadro normativo estabelecido pelo Decreto Presidencial n.º 121/20, de 27 de Abril.

No contexto dos ISCED em Angola, o MIA-ADD, apresenta um potencial para fortalecer a cultura institucional de qualidade, melhorar os processos de gestão, promover o desenvolvimento profissional docente e aumentar a transparência dos sistemas avaliativos. Contudo, por se tratar de uma proposta conceptual, a sua aplicação requer validação empírica, considerando as especificidades de cada instituição, nomeadamente a sua missão, áreas científicas, recursos disponíveis e nível de maturidade organizacional.

Assim, o estudo constitui um contributo inicial para a construção de sistemas de avaliação do desempenho docente mais integrados, estratégicos e orientados para a melhoria contínua da qualidade do ensino superior angolano.

O modelo proposto apresenta fundamentos teóricos, porém, importa salientar algumas limitações. Em primeiro lugar, o estudo apena possui natureza conceptual, na medida em que carece de

validação empírica. Em segundo, a implementação do modelo, dependerá de factores organizacionais, nomeadamente a cultura institucional, a capacidade administrativa, a preparação dos avaliadores e a existência de sistemas digitais de suporte. Todavia, estas limitações não comprometem a relevância do MIA-ADD, mas evidenciam a necessidade de estudos futuros, que procedam à sua validação e adaptação aos diferentes contextos institucionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGOLA. Decreto Presidencial n.º 121/20, de 27 de abril. Aprova o Regulamento de Avaliação do Desempenho dos Docentes do Ensino Superior. Diário da República, I Série, 2020.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2016.

BIGGS, John; TANG, Catherine. Teaching for quality learning at university. Maidenhead: Open University Press, 2011.

BIGGS, John. Enhancing teaching through constructive alignment. Higher Education, v. 32, n. 3, p. 347–364, 1996. DOI: https://doi.org/10.1007/BF00138871

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 6. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2023.

DARLING-HAMMOND, Linda. Getting teacher evaluation right: what really matters for effectiveness and improvement. New York: Teachers College Press, 2013.

DEMING, W. Edwards. Out of the crisis. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação da educação superior: regulação e emancipação. São Paulo: Cortez, 2003.

EUROPEAN ASSOCIATION FOR QUALITY ASSURANCE IN HIGHER EDUCATION. Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG). Brussels: ENQA, 2015.

FERNANDES, Domingos. Avaliar para aprender: fundamentos, práticas e políticas. Lisboa: Editora Texto, 2009.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2022.

GUBA, Egon G.; LINCOLN, Yvonna S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (ed.). Handbook of qualitative research. Thousand Oaks: SAGE, 1994. p. 105-117.

HADJI, Charles. L'évaluation démystifiée. Paris: ESF Éditeur, 1997.

HARVEY, Lee; GREEN, Diana. Defining quality. Assessment & Evaluation in Higher Education, v. 18, n. 1, p. 9-34, 1993.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

LIBÂNEO, José Carlos. Didática. São Paulo: Cortez, 2013.

LINSTONE, Harold A.; TUROFF, Murray (ed.). The Delphi method: techniques and applications. Reading: Addison-Wesley, 2002.

MARZANO, Robert J. The art and science of teaching: a comprehensive framework for effective instruction. Alexandria: ASCD, 2012.

OECD. Education at a glance 2020: OECD indicators. Paris: OECD Publishing, 2020.

SCRIVEN, Michael. Duties of the teacher. Journal of Personnel Evaluation in Education, v. 8, n. 2, p. 151-184, 1994.

UNESCO. Thinking higher and beyond: perspectives on the futures of higher education to 2050. Paris: UNESCO, 2021.

---

[1] ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6984-0049.

[2] ORCID: https://orcid.org/0009-0006-7003-3520.

[3] ORCID: https://orcid.org/0009-0005-6111-4065.