

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VIVIANE DOS REIS DRAPIER

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CENTRO DE EDUCAÇÃO
INFANTIL PIPA ENCANTADA DO HOSPITAL DE CLÍNICAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CURITIBA

2011

VIVIANE DOS REIS DRAPIER

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CENTRO DE EDUCAÇÃO
INFANTIL PIPA ENCANTADA DO HOSPITAL DE CLÍNICAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Monografia apresentada à
Universidade Federal do Paraná
como requisito parcial à conclusão
do Curso de Especialização MBA
em Gestão Estratégica, Setor de
Ciências Sociais Aplicadas,
Universidade Federal do Paraná

Orientador: Prof. Dr. Cleverson
Renan da Cunha

CURITIBA

2011

Dedico este trabalho de conclusão de curso à Andréa Rose Drapier minha cunhada e grande amiga, pelo apoio incondicional.

Dedico especialmente aos meus familiares pelos incentivos recebidos.

Por fim, dedico a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para realização do mesmo.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus por me sustentar em mais uma caminhada, permanecendo ao meu lado, me guiando e me dando sabedoria.

Aos professores pelos ensinamentos, pelo incentivo e pelo entusiasmo demonstrado ao longo do curso.

Aos tutores e demais colaboradores pelas significativas contribuições, pelo carinho, dedicação e apoio.

Aos colegas de turma pela tão agradável companhia, pela espontaneidade e alegria na troca de informações em sala de aula e na execução de atividades em grupo, bem como pela demonstração de amizade e solidariedade.

Ao Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha por seu espírito inovador e empreendedor, por sua peculiar capacidade de despertar nos alunos o interesse pelo aprendizado, pelo incentivo, simpatia e pela presteza na coordenação deste curso, não poupando esforços na solução de dificuldades. Pela lição de saber e constante dedicação, manifesto meu reconhecimento e estima.

RESUMO

Frente às aceleradas mudanças no cenário mundial, representadas pela globalização das informações e pela necessidade de novos conhecimentos, cada vez mais, o sucesso das organizações é determinado pelas habilidades, aptidões, talentos e experiências de seus colaboradores sendo, portanto, atribuído maior relevância à gestão estratégica de recursos humanos, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências profissionais. O resultado final de uma Avaliação de Desempenho apresenta as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração de planos de ação em relação a vários níveis da organização, por área e ou individual. Um dos aspectos positivos da avaliação de desempenho é o de que todo indivíduo deve ter conhecimento dos resultados do seu desempenho em relação ao seu cargo, porém, um dos aspectos negativos é o de que raramente os gerentes implantam o programa de avaliação de desempenho por sua própria iniciativa, mesmo sabendo que o sistema visa melhorar o desempenho dos subordinados. Os tópicos que constituem a fundamentação teórica do presente trabalho são: Gestão de Pessoas; Gestão de Competências; Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho e Avaliação de Desempenho por Competências. Verificada a competência técnica dos profissionais do CEI Pipa Encantada, identificam-se alguns aspectos favoráveis à implantação e manutenção de um sistema de Avaliação de Desempenho, segundo as competências que são: os conhecimentos (saber), as habilidades (saber fazer) e as atitudes (querer fazer). As principais competências destes profissionais são: conhecimento teórico específico na área da educação infantil e referente às suas atribuições nas respectivas áreas de atuação, bem como o relacionamento com pais ou responsáveis por alunos, porém, verifica-se a necessidade de adaptação aos novos modelos administrativos por parte das equipes, na busca de objetivos comuns, estabelecimento de metas individuais e coletivas e de maior engajamento na construção de novos paradigmas. A implantação de um programa de avaliação de desempenho no CEI Pipa Encantada promoverá a reflexão sobre os processos de trabalho de acordo com as diferentes atribuições, mudanças de comportamento e incorporação de novos valores que resultarão na construção de planos de trabalho individuais, compreendendo os conhecimentos, habilidades e atitudes dos integrantes das equipes no desempenho de suas atividades. A interface da avaliação coletiva do desempenho funcional e da auto avaliação resulta num processo de melhoria contínua, por meio do fazer, aprender e aprimorar suas práticas.

Palavras chave: Gestão de Pessoas. Competências. Avaliação de Desempenho.

ABSTRACT

In view of the rapidly evolving changes in the world scenario, represented by information globalization and by the need of new aspects of knowledge, the success of organizations has been increasingly determined by skills, competences, talent and experience of their employees. In this way, human resources strategic management has been in the forefront of professional competence development. The findings of performance evaluation present the information needed for identifying improvement opportunities and the elaboration of action plans in relation to various levels within the organization, be them by area or by individual. One of the positive aspects of performance evaluation is its contribution to employees awareness about their own results in relation to the post they hold, which is something that every individual should possess. On the other hand, managers seldom proactively implement programmes of performance evaluation despite their understanding that the system may generally lead to improvement of their employees performance. The theoretical framework of this paper includes the following subject areas: people management, competence management, training and development, performance evaluation and performance evaluation by competence. After considering the professional competence of employees at CEI Pipa Encantada, the following favourable aspects for the implementation and maintenance of a Performance Evaluation System have been identified: knowledge (knowing), skills (know-how) and attitudes (the will to perform). The main competences of these employees are: specific theoretical knowledge in the field of child education as applied to their working area, and the relationship they hold with student parents. It is clear, however, that teams will need to adapt, to some extent, to the new administrative models so that not only common goals are identified but also individual/team targets are set and growing commitment to the building of the new paradigms is secured. The implementation of a performance evaluation programme at CEI Pipa Encantada shall promote the reflection about working processes according to different functions, behavioural change and incorporation of new values. These, in turn, should result in the construction of individual working plans which encompass knowledge, skills and attitudes of every team participant in the performance of their activities. The interface between group evaluation of their work performance and individual self-evaluation shall result in a process of continuous improvement through 'doing', 'learning' and 'practice improvement'.

Key words: People management, Competences, Performance Evaluation

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Ciclo da Avaliação de Desempenho	30
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Composição da CMAQ	42
Tabela 2- Cronograma de Implantação	43
Tabela 3- Registro das discussões CMAQ	46
Tabela 4- Responsável por cada equipe	47
Tabela 5- Resultado da Avaliação - Corpo Docente	49
Tabela 6- Resultado da Avaliação - Corpo Docente	50
Tabela 7- Resultado da Avaliação - Corpo Docente	50
Tabela 8- Resultado da Avaliação - Corpo Docente	51
Tabela 9- Resultado da Avaliação - Corpo Docente	51
Tabela 10- Resultado da Avaliação - Corpo Docente	52
Tabela 11- Resultado da Avaliação - Corpo Docente	52
Tabela 12- Resultado da Avaliação - Corpo Docente	53
Tabela 13- Plano de ação individual - Corpo Docente	54
Tabela 14- Lista de verificação – Avaliação 360º	56
Tabela 15- Critérios para pontuação – Avaliação 360º	58
Tabela 16- Critérios para somatória final – Avaliação 360º	58
Tabela 17- Distribuição dos avaliadores e avaliados	59
Tabela 18- Ficha do resultado da Avaliação 360º	60

SUMÁRIO

1- Introdução	13
1.1 Tema de Pesquisa	15
1.1.1 Conceito	15
1.1.2 Objetivos da Avaliação de Desempenho	16
1.1.3 A responsabilidade sobre a Avaliação de Desempenho	16
1.1.4 Benefícios da Avaliação de Desempenho	17
1.1.5 Resultado da Avaliação de Desempenho	18
1.2. Problematização.....	18
1.3. Objetivo Geral	18
1.3.1 Objetivos Específicos	18
1.4. Justificativa	19
1.5. Contexto do Ambiente	20
1.5.1 Localização e Propriedade	20
1.5.2 Objetivo e Modalidades	21
1.5.3 Composição	21
1.5.4 Órgão Complementar	21
1.5.5 Missão do CEI	21
1.5.6 Objetivo Geral do CEI	21
1.5.7 Objetivos específicos do CEI	21
1.5.8 Um pouco da história do CEI	22
2- Fundamentação teórica	23
2.1. Gestão de Pessoas	23

2.2 Gestão de Competências	24
2.2.1 Mapeamento de Competências	26
2.3 Treinamento e Desenvolvimento	26
2.3.1 Treinamento	27
2.3.2 Desenvolvimento	28
2.4. Avaliação de Desempenho	29
2.4.1 Gestão de Desempenho	30
2.4.2 Métodos de Avaliação de Desempenho	31
2.4.2.1 Métodos mais tradicionais	31
2.4.2.2 Novas formas de avaliar o desempenho	33
2.4.2.3 Tendências da Avaliação de Desempenho	34
2.5. Avaliação de Desempenho por Competências	35
2.5.1 Alguns benefícios da Gestão por Competências	35
2.5.2 Sugestões para manutenção de um sistema de Avaliação de Desempenho por competências	36
3- Metodologia	37
3.1 Organização do trabalho	37
3.2 Implantação do Sistema de Monitoramento e Avaliação da Qualidade do CEI	38
3.3 Vantagens da implantação do SMAQ	38
3.3.1 Para o CEI	38
3.3.2 Para os gestores	39
3.3.3 Para o corpo docente	39
3.3.4 Para os demais funcionários e colaboradores	39

3.3.5 Para os pais	39
3.4. Princípios norteadores do SMAC.....	39
3.5 Critérios de referência do SMAQ	40
3.6 Verificação de indicadores	40
3.7 Utilização da lista de verificação de indicadores	41
3.8 Objetivos da aplicação da lista de verificação de indicadores	41
3.9 Etapas para o 1º ano de implantação do SMAQ	41
3.10 Composição da Comissão de Monitoramento e Avaliação da Qualidade do CEI	42
3.11 Cronograma de implantação do SMAQ	43
3.12 Realização da verificação	44
3.13 Sistema de pontuação	44
3.14 Frequência das observações	45
3.15 Reunião pós verificação	45
3.16 Implementação de melhoria dos indicadores	47
3.17 Critérios da avaliação	47
4. Análise dos resultados	48
4.1 Implantação do SMAQ	48
4.2 Criação da CMAQ	48
4.3 Auto avaliação do Corpo Docente	49
4.4 Avaliação 360º	55
5. Considerações finais	61
6. Referências Bibliográficas	65

APÊNDICES

APÊNDICE A- Questionário aplicado.....	68
---	----

ANEXOS

ANEXO 1- Organograma do CEI	70
ANEXO 2- Missão do CEI	70
ANEXO 3- Objetivos do CEI	71
ANEXO 4- Mapa estratégico do CEI	72
ANEXO 5- O que é?	73
ANEXO 6- Para que serve?	73
ANEXO 7- Quem faz o que?	74
ANEXO 8- Quem faz o que?	74
ANEXO 9- Avaliação 360º - Pedagogo	75
ANEXO 10- Avaliação 360º - Professor	76
ANEXO 11- Avaliação 360º - Auxiliar	77
ANEXO 12- Avaliação por competências – Professor	78
ANEXO 13- Avaliação por competências – Auxiliar	80
ANEXO 14- Avaliação por competências – Pedagogo	82
ANEXO 15- Avaliação de estágio – 1º mês	85
ANEXO 16- Avaliação de estágio – Desligamento	86
ANEXO 17- Avaliação de satisfação de pais	89

1- INTRODUÇÃO

A cultura organizacional relacionada a recursos humanos vem passando por importantes mudanças. O próprio termo “recursos humanos” vem sendo substituído por “gestão de pessoas”, valorizando os trabalhadores como pessoas e não como “recursos”.

As instituições buscam resgatar o que é mais humano nas pessoas, ou seja: o conhecimento, as habilidades e as suas atitudes. De acordo com Fischer (2004), a idéia de um “modelo de gestão” é de desenvolvimento mútuo, ou seja, a organização ao se desenvolver, desenvolve pessoas e estas, a organização. A missão de uma organização deve ter como foco principal a gestão de pessoas, além da qualidade pessoal e do desempenho profissional, a satisfação dos trabalhadores, dos gestores e da sociedade que utiliza os serviços a ela prestados. Segundo Chiavenato (2004), as organizações para funcionarem dependem de pessoas. Por esse motivo, deve-se considerar os trabalhadores não apenas do ponto de vista da produtividade, mas também pela qualidade de vida no trabalho, que envolve a satisfação profissional e pessoal.

Cada vez mais se admite que as instituições necessitam de trabalhadores com um perfil profissional compatível com os requisitos demandados pelas novas configurações do mundo do trabalho. Esse perfil, de modo geral, baseia-se na versatilidade dos profissionais para acompanhar as constantes mudanças que ocorrem nos ambientes de trabalho, na capacidade de atuar em equipes, de se expressar com clareza, de resolver problemas de forma fundamentada, dentre outras características (Harvey, 1993; Sousa Santos, 1997).

Além desses atributos profissionais, as instituições, em especial as que desejam atingir um referencial de qualidade, precisam de pessoas que sejam flexíveis no desempenho das atribuições que lhes são pertinentes e que superem as expectativas de tal desempenho. Nesse cenário de transformações, se faz necessário uma nova forma de gestão de pessoas, mais participativa e também flexível, para que os trabalhadores tenham possibilidades de desenvolver suas competências, de crescer e de serem reconhecidos, pessoal e profissionalmente. Os gestores por sua vez, assumem um papel de relevância na medida em que devem ser capazes de perceber as necessidades e acompanhar o desenvolvimento dos

funcionários quanto às suas competências técnicas e às habilidades pessoais e comportamentais.

O trabalho deve representar algo que vai além do valor da remuneração, tanto para os funcionários, quanto para a instituição que os contrata e para as pessoas que dela necessitam, ou seja, deve representar o envolvimento, o compromisso e, em contrapartida, a possibilidade de reconhecimento e valorização.

Portanto, torna-se necessário que o CEI Pipa Encantada busque dispositivos avaliatórios mais efetivos que gerem resultados amplos e duradouros para a organização e para os próprios profissionais, de acordo com os objetivos institucionais já expressos através de várias ações implementadas e que vêm sendo realizadas nos últimos anos, tais como: a contratualização de metas institucionais, o compromisso com o Projeto Político Pedagógico do CEI, a Avaliação Organizacional, o Programa de Certificação da Qualidade e Acreditação Hospitalar, entre outros.

Portanto, este trabalho de conclusão de curso tem a finalidade de apresentar uma proposta para a implantação e manutenção de um Sistema de Avaliação da Qualidade do CEI Pipa Encantada, através da avaliação do desempenho dos funcionários, servidores e estagiários, fortalecida pela necessidade de realização de um mapeamento de competências, como parte do processo de investigação e auto-análise que vise identificar e melhor conhecer a força de trabalho, extraíndo dela um melhor e maior rendimento, avaliar as competências dos profissionais, promover a auto-avaliação e auxiliar na identificação de causas de possível desempenho abaixo do esperado, possibilitando o estabelecimento de uma perspectiva de desenvolvimento, com a participação ativa de todos os colaboradores, bem como identificar de que forma e com que intensidade esta organização pode se beneficiar com a implantação de um programa de avaliação de desempenho funcional e como a gestão de pessoas propiciará a melhoria da qualidade dos serviços do CEI referentes à provisão de ensino, educação e cuidado infantil.

Fischer (2002), informa que a expressão gestão de pessoas, não significa simples tentativa de encontrar um substituto renovador da noção já desgastada de recursos humanos. Seu foco procura ressaltar o caráter da gestão e seu foco de atenção: as pessoas. A mesma autora enfatiza que o papel do homem no trabalho vem se transformando e suas características mais especificamente humanas, como o saber, a intuição e a criatividade, são valorizadas, caminhando para uma transição

na qual a empresa realmente reconheça que se relaciona com pessoas, e não com recursos.

1.1. TEMA DE PESQUISA:

Avaliação de desempenho.

Avaliar o desempenho funcional não é uma prática nova, a partir do estabelecimento de uma relação de trabalho, o desempenho passa automaticamente a ser avaliado, formal ou informalmente, contudo, os sistemas de Avaliação do Desempenho somente tiveram uma ampla divulgação entre as empresas após a Segunda Guerra Mundial.

Durante muito tempo, os administradores preocuparam-se exclusivamente com a eficiência da máquina como meio de aumentar a produtividade da empresa. A ênfase sobre o equipamento e a abordagem mecanicista da administração não solucionou a questão relacionada à necessidade de aumento da eficiência da organização, porém, com a humanização da teoria da administração e o surgimento da Escola de Relações Humanas, a atenção dos administradores passou a ser direcionada ao homem e a avaliação de desempenho formalizada como um procedimento que avalia e estimula o potencial dos funcionários na empresa, com o objetivo orientativo, uma vez que redireciona os desvios, aponta para as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos fortes, devendo ocorrer periodicamente e não apenas em momentos formais.

1.1.1 CONCEITO

Avaliação de Desempenho por competências diz respeito ao “conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função” (Gramigna, 2002, p.62).

É uma importante ferramenta de Gestão de Pessoas que corresponde a uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Embora não tenha um fim em si mesma, é um instrumento para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização.

1.1.2 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- Oportunizar aos funcionários o estabelecimento de objetivos de desempenho, alinhados à estratégia organizacional;
- Promover a identificação e avaliação do desempenho individual e coletivo, consideradas as condições de trabalho;
- Mensurar os resultados obtidos individualmente e pelas equipes de trabalho, mediante critérios decorrentes do estabelecimento de metas organizacionais e de planos de trabalho;
- Oferecer oportunidades de crescimento pessoal e profissional, através da efetiva participação de todos os membros da organização;
- Gerar informações que venham subsidiar a elaboração de programas de capacitação, desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional.

1.1.3 A RESPONSABILIDADE SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O processamento da verificação, medição e acompanhamento do desempenho humano é atribuído a diferentes órgãos dentro da organização, de acordo com a política de Recursos Humanos desenvolvida.

Em algumas organizações existe uma rígida centralização da responsabilidade pela avaliação do desempenho, neste caso é totalmente atribuída a um órgão de Staff pertencente à área de Recursos Humanos, em outros casos é atribuída a uma comissão de avaliação do desempenho, em que a centralização é relativamente amenizada pela participação de avaliadores de diversas áreas da organização. Em outras organizações ainda, a responsabilidade pela avaliação de desempenho é totalmente descentralizada, fixando-se na pessoa do empregado com uma parcela de controle por parte do superior direto.

1.1.4 BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A implantação de um programa de avaliação de desempenho, através da estruturação de um planejamento coordenado e desenvolvido, traz benefícios a curto, médio e longo prazo para as seguintes instâncias:

a) Para a chefia imediata:

- Melhor avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, através de uma avaliação que elimina a subjetividade;
- Propor medidas e providências no sentido de melhorar o padrão de comportamento de seus subordinados;
- Comunicar-se com seus subordinados, fazendo-os compreender a estrutura da avaliação do desempenho como um sistema objetivo.

b) Para o subordinado:

- Conhecer quais são os aspectos de comportamento e de desempenho que a empresa mais valoriza em seus funcionários;
- Conhecer quais as expectativas de seus superiores a respeito de seu desempenho e seus pontos fortes e fracos, segundo a avaliação da chefia imediata;
- Conhecer as medidas tomadas por sua chefia imediata quanto à melhoria de seu desempenho, como programa de treinamento e desenvolvimento, entre outros;
- Visualizar as medidas que ele próprio deverá tomar como auto correção, maior empenho, maior atenção no trabalho, busca de aperfeiçoamento profissional, através de cursos;
- Realizar auto avaliação, para o seu o próprio desenvolvimento e crescimento tanto no aspecto profissional quanto no aspecto pessoal.

c) Para a organização:

- Avaliar o potencial humano a curto, médio e longo prazos;
- Identificar os subordinados que necessitam de treinamento e ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de acordo com suas atribuições;
- Selecionar os subordinados em condições de promoção ou transferências;
- Dinamizar a política de Recursos Humanos, oferecendo novas oportunidades aos colaboradores, estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

1.1.5 RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O resultado final da Avaliação de Desempenho apresenta as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração de um plano de ação em relação a vários níveis da organização, por áreas e individual.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso busca respostas para duas questões:

- a) Como a gestão de pessoas pode influenciar na produtividade e na qualidade dos serviços prestados, referentes à provisão de ensino, educação e cuidado infantil?
- b) Como manter o desempenho das pessoas e equipes alinhado ao desempenho organizacional?

1.3 OBJETIVO GERAL

- Implantar uma proposta de sistema de avaliação de desempenho por competências para os profissionais e estagiários do CEI Pipa Encantada

1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Promover o engajamento de todos os profissionais e estagiários na construção de um programa de avaliação de desempenho específico para o CEI Pipa Encantada;
- Oportunizar o estabelecimento de objetivos de desempenho para os profissionais e estagiários, alinhados à missão do CEI Pipa Encantada;
- Garantir que os profissionais e estagiários tomem conhecimento das competências a eles atribuídas, para o alcance dos melhores resultados;
- Estabelecer acordos para o desenvolvimento de planos de ação individuais e planos de desenvolvimento, a partir dos resultados das avaliações de desempenho;
- Assegurar que ações corretivas sejam implementadas, em caso de pontos fracos evidenciados na análise dos resultados da avaliação de desempenho;
- Disseminar o espírito de co-responsabilidade e de promoção do acompanhamento contínuo;

1.4 JUSTIFICATIVA

O interesse deste trabalho é implantar um Sistema de Avaliação de Desempenho no CEI Pipa Encantada HC/UFPR, pela relevância deste tema e para o aumento da produtividade e aprimoramento dos serviços prestados.

“A melhoria dos processos modifica produtos e processos existentes, para reduzir continuamente a diferença entre a necessidade do cliente e o desempenho do processo” (Howard S. Gitlow & Process Management International, 1993, págs. 17e 18).

A avaliação de desempenho é um recurso fundamental para o aprimoramento das práticas e para a busca da excelência profissional e organizacional, traduzindo a crescente necessidade de se medir, melhorar e acompanhar os resultados dos recursos humanos na esfera organizacional.

A implantação de mecanismos de avaliação de desempenho, permitirá ao CEI Pipa Encantada identificar e melhor conhecer a sua força de trabalho, extraindo dela um melhor e maior rendimento, bem como permitirá aos funcionários, servidores e estagiários conhecer as suas qualidades e fraquezas, tornando-os mais seguros para atuar de forma mais assertiva, a melhor se adequar ao cargo e a se destacar em diversos contextos, a partir do feedback contínuo e das ações de treinamento e desenvolvimento.

Neste contexto, a implantação de um sistema de avaliação de desempenho funcional promoverá a reflexão sobre os processos de trabalho, a identificação das competências comportamentais e técnicas que precisam ser aperfeiçoadas e a incorporação de novos valores que resultarão na construção de planos de ação individuais e planos de desenvolvimento, compreendendo os conhecimentos, habilidades e competências dos funcionários no desempenho de suas atribuições, a partir do *feedback* que resultará em metas negociadas.

“Oferecer *feedback* eficiente é uma das técnicas mais poderosas da comunicação. Quando melhoramos nossas habilidades de *feedback*, estabelecemos um processo de compreensão, respeito e confiança em uma relação. Esse é o poder que esse conceito tem”. (Richard L. Williams, 2005; Preciso saber se estou indo bem; prólogo)

1.5. CONTEXTO DO AMBIENTE

1.5.1 Localização e Propriedade

O Centro de Educação Infantil Pipa Encantada, tem sua sede na Rua General Carneiro, n.º 61, Município de Curitiba, Estado do Paraná.

A criação do Estabelecimento foi definida em reunião da Direção do Hospital de Clínicas com a comissão encarregada de tal atribuição, registrada em Ata do dia 20 de dezembro de 1987, às 10h00min e aprovada pelo Conselho de Administração do Hospital de Clínicas em reunião realizada no dia 22 de fevereiro de 1988.

O Centro de Educação Infantil Pipa Encantada, está cadastrado sob o n.º 027/88, no setor de Registro e Cadastro de Entidades sociais da Secretaria do Trabalho e Ação Social do Paraná, Licença Sanitária n.º 0034412, Alvará n.º 175551.

O Centro de Educação Infantil Pipa Encantada, tem como entidade mantenedora o Hospital de Clínicas da UFPR constando em seu orçamento próprio, montante para construção, ampliação, reforma e manutenção do referido Estabelecimento.

O Estabelecimento funciona em prédio próprio e o mobiliário e material didático, constituem patrimônio exclusivo da Entidade Mantenedora.

O Centro de Educação Infantil Pipa Encantada, é um órgão de apoio ao servidor e está subordinado a Unidade de Administração de Pessoas do Hospital de Clínicas da UFPR.

O Estabelecimento é administrado por um Coordenador eleito pelos seus pares e endossado pelo Diretor Geral do Hospital de Clínicas.

O Estabelecimento destina-se ao atendimento dos filhos de funcionários e servidores do Hospital de Clínicas, observada sua capacidade e faixa etária específica durante a jornada de trabalho destes.

São beneficiários dos serviços prestados pelo Centro de Educação Infantil Pipa Encantada, os filhos de funcionários e servidores lotados e em atividade no Hospital de Clínicas.

Entende-se por filhos de funcionários aqueles que estejam sob a responsabilidade legal dos mesmos, independente do estado civil de seus pais ou sob tutela judicial.

A admissão dos menores será feita mediante apresentação completa dos documentos exigidos.

1.5.2 Objetivo e Modalidades

O Centro de Educação Infantil Pipa Encantada, oferece atendimento a crianças com idade a partir do término da licença gestação até 6 anos completos, nas modalidades Creche e Pré-Escola.

1.5.3 Composição

A Organização Escolar do Estabelecimento é constituída pela: Direção, Equipe Pedagógica, Equipe Administrativa e Órgão Complementar.

1.5.4 Órgão Complementar

A Associação de Pais e Mestres é um órgão cooperador tendo por finalidade a integração da família no processo educacional, sendo regida por estatuto próprio e constituída por pais de alunos, pelo corpo docente e coordenação pedagógica, vinculados à Coordenação Administrativa do CEI.

1.5.5 Missão do CEI

- Contribuir para a formação integral da criança visando o seu pleno desenvolvimento.

1.5.6 Objetivo Geral do CEI

- Educar, ensinar e cuidar da criança na faixa etária de 0 a 6 anos, filhos de funcionários e servidores do HC.

1.5.7 Objetivos específicos do CEI

- Promover a integração da criança ao seu meio físico e social;
- Atender as necessidades básicas da criança;
- Propiciar condições para o desenvolvimento infantil e a construção do conhecimento;
- Ofertar campo de pesquisa/extensão, na área de Educação Infantil.

1.5.8 “Um pouco da história do CEI”

Em 28 de março de 1988 nascia a Creche do Hospital de Clínicas da UFPR, atendendo crianças de 0 a 3 anos. Poucos anos depois se amplia o atendimento para a faixa etária de 4 a 6 anos, sendo criada a Pré-Escola.

Em 2001 a Creche e Pré-Escola do HC recebe o seu novo nome, escolhido democraticamente: “Centro de Educação Infantil Pipa Encantada”. Esta escolha envolveu toda a comunidade de pais e funcionários através de um concurso interno e eleição do novo nome.

Em 2003 a Secretaria de Educação do Estado do Paraná autoriza a regulamentação e o funcionamento do CEI.

A construção de um Projeto Político Pedagógico passa a ser exigida e a elaboração do mesmo se dá através de um profundo estudo e reflexão a respeito das Bases da Educação Infantil, com o envolvimento de todo o Corpo Docente, da equipe Pedagógica e Administrativa. A fundamentação da Proposta Pedagógica baseia-se no entendimento de que a Educação Infantil tem função pedagógica, e assim como nos demais níveis de ensino deve ocupar-se também com a transmissão de conteúdos científicos, embora este trabalho com conteúdos não deva levar a escolarização da ação, o que descaracterizaria a peculiaridade do trabalho com a educação infantil. Desta forma, pretende-se garantir o compromisso com a educação Infantil, almejando um espaço que promova e privilegie o desenvolvimento infantil, possibilitando a criança, aprender de forma lúdica, crítica e contextualizada sócio-historicamente. Onde tudo aconteça e se organize em função da criança.

O Regimento Interno do CEI, aprovado pela Secretaria de Educação do Estado do Paraná é um instrumento de regulamentação das normas internas, cabendo aos usuários e colaboradores o conhecimento e o devido cumprimento das regras estabelecidas.

A documentação exigida para fins de autorização de funcionamento passa a ser apresentada à Secretaria Municipal de Educação periodicamente a cada 3 anos.

2- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de Pessoas

Segundo Chiavenato (1999, p.07), a Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais: “as pessoas como seres humanos; as pessoas como ativadoras inteligentes de recursos organizacionais e as pessoas como parceiras da organização”.

Pessoas como seres humanos são dotadas de personalidade própria e profundamente diferentes entre si; com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidoras de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais, pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização.

Pessoas como ativadoras inteligentes de recursos organizacionais são elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizagem, indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo cheio de mudanças e desafios, as pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos.

Pessoas como parceiras da organização são pessoas capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso, como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização, como: esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos, etc., na expectativa de colherem retornos desses investimentos, através de salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira, etc. Qualquer investimento somente se justifica quando traz um retorno razoável. Daí o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações, e também caráter de atividade e autonomia e não mais de passividade e inércia das pessoas.

De acordo com Dutra (2002, p. 42) a Gestão de Pessoas pode ser caracterizada como, “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Nesta mesma perspectiva, Gil (2001), considera que a Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto individuais quanto organizacionais.

Os conceitos existentes enfatizam a importância das pessoas para as organizações, Ribeiro (2006) corrobora afirmando que a tendência atual está voltada para a administração com as pessoas. Segundo o autor, administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela e do seu futuro. Na nova visão das pessoas, não mais como um recurso organizacional, um objeto servil ou mero sujeito passivo do processo, mas fundamentalmente como um sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações.

Quando se tem como objetivo fazer o melhor uso dos recursos para colocar a pessoa certa, no lugar certo, por um tempo certo, o modelo sistêmico de Gestão Estratégica de Pessoas é o mais apropriado para perceber as possíveis inter-relações no uso dos instrumentos de gestão (Palmeira 2003). Complementa Chiavenato (2004) que, desenhar e implementar um bom sistema integrado de Gestão de Pessoas, capaz de integrar todos os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas na organização, é, sem dúvida, um desafio bastante complexo. Por essa razão, o planejamento do sistema deve se basear em objetivos sólidos e concretos e que possam servir como indicadores ou padrões de um balizamento para a avaliação dos resultados. Esses objetivos servirão como critérios para se medir e avaliar continuamente se o sistema apresenta eficiência em todos os seus processos.

2.2 Gestão de Competências

A gestão por competência é a resposta atual para um mundo globalizado e envolvido em mudanças constantes. A capacidade de adaptar-se rapidamente às novas situações de mercado é uma das chaves do sucesso das organizações e dos indivíduos.

No mundo do trabalho, a palavra competência vem assumindo diversos significados, alguns mais ligados às características da pessoa: conhecimentos, habilidades, atitudes, e outros à tarefa, aos resultados (Fleury e Fleury, 2004).

A definição de Competência está baseada no “CHA”, que são os conhecimentos (C) e as habilidades (H), competências técnicas, e as atitudes (A), competências comportamentais, que uma pessoa possui. O conhecimento tem relação com a formação acadêmica, o conhecimento teórico. A habilidade está ligada ao prático, a vivência e ao domínio do conhecimento. Já a Atitude representa

as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, isto é, o comportamento humano.

O conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação: refere-se à “capacidade de uma pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso” (Zarifian, 2001; p.111).

Segundo Dutra (2001), a Gestão de Pessoas deve ser compreendida como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma organização para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho.

Do ponto de vista empresarial, tais iniciativas são provenientes de diferentes instâncias organizacionais e mesclam-se com as estratégias e práticas dos próprios empregados. Incluem-se nessa categoria, por exemplo, os projetos de engenharia que interferem nas formas de organização do processo de trabalho, os programas de qualidade total e os processos de planejamento estratégico compartilhado.

A proposta da Gestão por Competências é compreender quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso empresarial, desdobrá-las em termos de competências profissionais e desenvolvê-las junto ao quadro de funcionários internos. Trata-se de uma metodologia de gestão moderna, focada nos negócios, no mercado e no desenvolvimento profissional permanente.

A Gestão por Competências direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento do *gap* ou lacuna de competências eventualmente existente na organização ou equipe, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo. A idéia é aproximar ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais. Sob essa perspectiva, minimizar eventuais lacunas de competências significa orientar e estimular os profissionais a eliminar as discrepâncias entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências necessárias).

2.2.1 Mapeamento de Competências

O Mapeamento de Competências é à base de toda a Gestão por competências.

O mapeamento se dá pela descrição das competências laborais no trabalho. Para tanto, existem fundamentalmente duas metodologias complementares de descrição de competências no trabalho, a saber:

A primeira se baseia nos recursos ou dimensões da competência, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes que se pressupõem sejam necessárias para que o profissional possa apresentar determinado desempenho no trabalho.

A segunda utiliza-se de pautas ou referenciais de desempenho, de forma que o profissional demonstraria deter uma dada competência por meio da adoção de certos comportamentos passíveis de observação no trabalho.

Em geral, a adoção de um ou outro critério para descrição de competências ocorre em razão do uso que se pretende dar à descrição. Quando utilizadas em instrumentos de avaliação do desempenho no trabalho, por exemplo, as competências são descritas sob a forma de comportamentos passíveis de observação (referenciais de desempenho), para que o avaliador possa mensurar o desempenho do avaliado a partir dos comportamentos que este adota no trabalho. Quando utilizadas na formulação de ações de treinamento, por sua vez, então faz-se necessário descrever não apenas os comportamentos desejados (referenciais de desempenho), os quais constituirão os objetivos instrucionais do treinamento, mas também os conhecimentos, habilidades e atitudes correspondentes, os quais constituirão os conteúdos educacionais a serem ministrados.

2.3 Treinamento e Desenvolvimento

Para Chiavenato (2002), as pessoas constituem o aspecto dinâmico das organizações, apresentando uma incrível aptidão para o desenvolvimento, que é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos.

Existem meios disponíveis de se criar condições para que as pessoas se qualifiquem. O treinamento e desenvolvimento de pessoas (T&D) é um conjunto de técnicas para criar condições de melhoria e adequação de aptidões, num enfoque de curto e médio prazo. Numa abordagem de longo prazo, o desenvolvimento

organizacional (DO) apresenta técnicas de intervenção, no sentido de criar condições futuras de mudança planejada da organização como um todo.

2.3.1 Treinamento

É um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. O treinamento é um dos recursos do Desenvolvimento de Pessoal. Visa o aperfeiçoamento de desempenhos, aumento da produtividade e das relações interpessoais. Para isso, prepara o potencial humano frente às inovações tecnológicas e as constantes mudanças do mercado de trabalho, sendo o treinamento indispensável para a busca da qualidade total. Segundo Boog (2001, p. 78) o treinamento começa como uma resposta a uma necessidade ou a uma oportunidade em um ambiente organizacional. Estabelecer o valor faz com que o círculo completo do processo seja cumprido, pois enfoca as necessidades, os problemas e as oportunidades que ele originalmente visava a atender.

Para os autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, pp. 220-221), o treinamento tem como objetivo a preparação das pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização; dando oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer; mudança nas atitudes das pessoas, a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão.

A idéia de treinamento remete a algumas perguntas como o porquê, em que, quem, como e quando treinar. Para isso existem etapas de elaboração, ou seja, primeiramente é necessário um diagnóstico das necessidades de treinamento, depois, uma programação de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas anteriormente, logo em seguida, a aplicação e execução, e por fim, a avaliação dos resultados obtidos.

O diagnóstico das necessidades pode ser feito a partir da análise organizacional, das operações e tarefas e, por último, da análise individual e coletiva. Quanto à execução de um treinamento, esta deve levar em consideração os vários tipos de treinamento: primeiro o de integração que tem como objetivo adaptar as pessoas à organização; depois o técnico operacional, que busca

capacitar o indivíduo para o desempenho das tarefas específicas as quais realiza; o treinamento gerencial, que tem o intuito de desenvolver a competência técnica, administrativa e comportamental, e, por fim, o treinamento comportamental, que tem como objetivo solucionar os problemas das inter-relações no contexto do trabalho.

Ainda segundo os mesmos autores (2001, p. 226), a execução de um determinado treinamento deve levar em consideração os seguintes fatores: adequação do programa às necessidades da organização; qualidade do material didático; cooperação do pessoal de chefia; qualidade e preparo dos instrutores e a qualidade do pessoal a ser treinado.

A avaliação de treinamento propicia o *feedback* necessário ao profissional de RH, para se concluir até que ponto o treinamento executado produziu modificações de comportamentos pretendidos como também, se o treinamento alcançou as metas já estabelecidas anteriormente.

Cabe, ainda, fazer referência as avaliações do aprendizado, de reação e dos resultados do treinamento, que seriam outras possibilidades de intervenção.

2.3.2 Desenvolvimento

É o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

O desenvolvimento representa um conjunto de atividades que objetiva explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas, visando mudanças de comportamentos e atitudes bem como a aquisição de novas habilidades e conhecimentos. Tem como meta maximizar o desempenho profissional e motivacional do ser humano, melhorando os resultados e conseqüentemente gerando um bom clima organizacional.

Investir no desenvolvimento de pessoas significa investir na qualidade de serviços que determinada empresa oferece, porém, esse investimento deve privilegiar todas as pessoas que participam da organização, pois os resultados decorrem das atividades do coletivo.

2.4 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho pode ser definida como a identificação e mensuração das ações que os colaboradores de uma organização realizaram durante determinado período.

A avaliação de desempenho tem como objetivo diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho. Além disso, fornece à administração de recursos humanos informações para tomadas de decisões acerca de salários, bonificações, promoções, demissões, treinamento e planejamento de carreira, proporcionando o crescimento e o desenvolvimento da pessoa avaliada.

A Avaliação de Desempenho envolve definir metas, julgamento dos resultados obtidos e criação de um critério de desempenho que possa ser alcançado e mensurado muitas vezes para cada uma das funções dos funcionários, que deverá estar focado em três princípios:

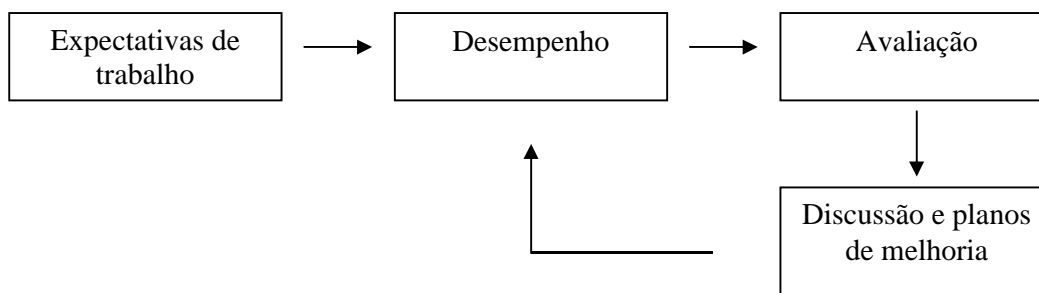
- a) Desempenho, não personalidades;
- b) Assuntos relevantes, válidos e concretos, no lugar de emoções subjetivas e sentimentos;
- c) Estabelecimento de acordos em relação ao que o colaborador deve melhorar no seu desempenho e que o gestor deverá fazer.

Através da avaliação de desempenho torna-se mais fácil fornecer *feedback* às pessoas da organização, baseado em informações sólidas e tangíveis, e auxiliá-las no caminho para o auto desenvolvimento.

Outro benefício é a possibilidade de descoberta de talentos resultante da identificação das qualidades de cada pessoa da organização.

Toda organização necessita ser avaliada através de um sistema para poder, através de um processo de retroalimentação, rever suas estratégias e métodos de trabalho, minimizando os efeitos da tendência à entropia e melhorando suas práticas. Assim a organização se recicla, oxigena-se e torna-se capaz de sobreviver em ambientes turbulentos e mutáveis.

Figura 1- Ciclo de Avaliação de Desempenho:



Fonte: Mskirchy, Karen (2002). Avaliações e Desempenho Eficiente.

2.4.1 Gestão de Desempenho

Um conceito mais amplo que o de avaliação de desempenho é o de gestão do desempenho, que se apresenta atualmente como o modelo mais completo para o acompanhamento do desempenho dos colaboradores, por abranger o planejamento, acompanhamento e avaliação do desempenho, com o intuito de melhorar o trabalho, objetivando estimular o alcance de metas organizacionais e a promoção do desenvolvimento dos recursos humanos.

O planejamento, a partir da missão, visão, análise do ambiente interno e externo da empresa, identifica as metas a serem alcançadas. Em seguida vem o acompanhamento das ações, para verificar se as mesmas estão de acordo com as metas estabelecidas, identificar as discrepâncias entre as ações realizadas e esperadas e então desenhar as ações de desenvolvimento e capacitação.

Uma questão interessante merece destaque. Por que a crescente importância da gestão de desempenho? Para Gil (2001), o espaço privilegiado deste processo de gerenciamento na ação organizacional decorre do fato de a força humana ser a fonte de vantagem competitiva mais decisiva da atualidade. Lawler (1996) afirma que as três fontes de vantagem competitivas mais poderosas são a tecnologia, a arquitetura organizacional e as pessoas. No entanto, a arquitetura organizacional, apesar de assegurar efetividade organizacional, é concebida pelo homem. Por sua vez, a tecnologia, embora constitua uma poderosa alavanca de negócios bem sucedidos, depende das pessoas para garantir sua plena utilização. Pessoas, portanto, são fontes decisivas para a obtenção da excelência. Entretanto, a

sustentação de patamares crescentes de excelência apenas será possível se o olhar gerencial estiver centrado nos fatores pessoais e organizacionais que afetam o desempenho obtido e, além disso, se estiver de fato empenhado na redução da discrepância de desempenho real e o esperado.

2.4.2 Métodos de Avaliação de Desempenho

Método, derivado do termo métodos de origem grega, significa caminho para chegar a um fim, no sentido da investigação científica (Cunha, 1997:517).

Portanto refere-se aos procedimentos adotados, orientados por fundamentos teóricos, para a observação sistemática da realidade. Partindo da premissa que, em última instância, gerenciar desempenho implica decidir com base em fatos a escolha dos métodos para observação do desempenho funcional, apresentam-se em linhas gerais exemplos de métodos tradicionais e mais avançados e suas respectivas características.

2.4.2.1 Métodos mais tradicionais

A. Escalas gráficas de classificação:

Método mais utilizado nas empresas. Avalia o desempenho por meio de indicadores definidos, graduados através da descrição de desempenho numa variação de ruim a excepcional. Para cada graduação pode haver exemplos de comportamentos esperados para facilitar a observação da existência ou não do indicador. Permite a elaboração de gráficos que facilitarão a avaliação e acompanhamento do desempenho histórico do avaliado.

B. Escolha e distribuição forçada:

Consiste na avaliação dos indivíduos através de frases descritivas de determinado tipo de desempenho em relação às tarefas que lhe foram atribuídas, entre as quais o avaliador é forçado a escolher a mais adequada para descrever os comportamentos do avaliado. Este método busca minimizar a subjetividade do processo de avaliação de desempenho.

C. Pesquisa de campo:

Baseado na realização de reuniões entre um especialista em avaliação de desempenho da área de Recursos Humanos com cada líder, para avaliação do desempenho de cada um dos subordinados, levantando-se os motivos de tal desempenho por meio de análise de fatos e situações. Este método permite um diagnóstico padronizado do desempenho, minimizando a subjetividade da avaliação. Ainda possibilita o planejamento, conjuntamente com o líder, do desenvolvimento profissional de cada um.

D. Incidentes críticos:

Enfoca as atitudes que representam desempenhos altamente positivos (sucesso), que devem ser realçados e estimulados, ou altamente negativos (fracasso), que devem ser corrigidos através de orientação constante. O método não se preocupa em avaliar as situações normais. No entanto, para haver sucesso na utilização desse método, é necessário o registro constante dos fatos para que estes não passem despercebidos.

E. Comparação de pares:

Também conhecida como comparação binária, faz uma comparação entre o desempenho de dois colaboradores ou entre o desempenho de um colaborador e sua equipe, podendo fazer o uso de fatores para isso. É um processo muito simples e pouco eficiente, mas que se torna muito difícil de ser realizado quanto maior for o número de pessoas avaliadas.

F. Auto-avaliação:

É a avaliação feita pelo próprio avaliado com relação a sua performance. O ideal é que esse sistema seja utilizado conjuntamente a outros sistemas para minimizar o forte viés e falta de sinceridade que podem ocorrer.

G. Relatório de *performance*:

Também chamada de avaliação por escrito ou avaliação da experiência, trata-se de uma descrição mais livre acerca das características do avaliado, seus pontos fortes, fracos, potencialidades e dimensões de comportamento, entre outros aspectos. Sua desvantagem está na dificuldade de se combinar ou comparar as

classificações atribuídas e por isso exige a suplementação de outro método, mais formal.

H. Avaliação por resultados:

É um método de avaliação baseado na comparação entre os resultados previstos e realizados. É um método prático, mas que depende somente do ponto de vista do supervisor a respeito do desempenho avaliado.

I. Avaliação por objetivos:

Baseia-se numa avaliação do alcance de objetivos específicos, mensuráveis, alinhados aos objetivos organizacionais e negociados previamente entre cada colaborador e seu superior. É importante ressaltar que durante a avaliação não devem ser levados em consideração aspectos que não estavam previstos nos objetivos, ou não tivessem sido comunicados ao colaborador. E ainda, deve-se permitir ao colaborador sua auto-avaliação para discussão com seu gestor.

J. Padrões de desempenho:

Também chamada de padrões de trabalho é quando há estabelecimento de metas somente por parte da organização, mas que devem ser comunicadas às pessoas que serão avaliadas.

K. Frases descritivas:

Trata-se de uma avaliação através de comportamentos descritos como ideais ou negativos. Assim, assinala-se “sim” quando o comportamento do colaborador corresponde ao comportamento descrito, e “não” quando não corresponde.

2.4.2.2 Novas formas de se avaliar o desempenho

Uma mudança marcante nos métodos de avaliação é a passagem do avaliado como ser passivo para ser agente. Além disso, a introdução do conceito de competência, compreendido como “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo” (Zarifian, A. Souza, 2005, p.96) levou à criação de novas formas de avaliar as pessoas em uma organização:

2.4.2.3 Tendências da avaliação de desempenho

A. Avaliação 360 graus:

Neste método o avaliado recebe feedbacks (retornos) de todas as pessoas com quem ele tem relação, também chamados de stakeholders, como pares, superior imediato, subordinados, clientes, entre outros.

B. Avaliação de competências:

Trata-se da identificação de competências conceituais (conhecimento teórico), técnicas (habilidades) e interpessoais (atitudes) necessárias para que determinado desempenho seja obtido.

C. Avaliação de competências e resultados:

É a conjugação das avaliações de competências e resultados, ou seja, é a verificação da existência ou não das competências necessárias de acordo com o desempenho apresentado.

D. Avaliação de potencial:

Com ênfase no desempenho futuro, identifica as potencialidades do avaliado que facilitarão o desenvolvimento de tarefas e atividades que lhe serão atribuídas. Possibilita a identificação de talentos que estejam trabalhando aquém de suas capacidades, fornecendo base para a realocação dessas pessoas.

E. *Balanced Scorecard*:

Sistema desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton na década de 90, avalia o desempenho sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. São definidos objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas e tarefas para o atendimento da meta em cada objetivo estratégico.

2.5 Avaliação de Desempenho por Competências

O gerenciamento baseado em competências ou Gestão por competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional e também as lacunas de qualificação do colaborador para tarefas específicas e fornece recursos para aperfeiçoar suas capacidades. O resultado é um quadro de colaboradores mais talentosos e mais produtivos (Gil, 2001).

A Avaliação por Competências é uma maneira de estimar o aproveitamento do potencial individual de cada colaborador dentro das organizações.

O resultado da Avaliação será a identificação das competências comportamentais e técnicas que precisam ser aperfeiçoadas. Baseado no resultado da Avaliação por Competências será criado um Plano de Desenvolvimento para os colaboradores, cujo objetivo será aperfeiçoar e potencializar o perfil individual de cada colaborador.

É possível pensar a avaliação de desempenho por competências como um poderoso meio de identificar os potenciais dos colaboradores, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos colaboradores e superiores, assim como estimular os colaboradores a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais. (Gramigna, 2002).

Para Vroom (1997), o primeiro passo nesta nova abordagem consiste na reformulação do papel dos colaboradores no sistema de avaliação. Eles devem fazer uma auto avaliação, identificando não apenas os seus pontos fracos, mas seus pontos fortes e seus potenciais. Deixam de ser objetos passivos e passam a ser agentes ativos da avaliação do seu desempenho.

2.5.1 Alguns benefícios da Gestão por Competências

- Melhora o desempenho dos colaboradores;
- Identifica as necessidades de treinamentos;
- Alinha os objetivos e metas da organização e da equipe;
- Reduz a subjetividade na Seleção e Avaliação de pessoas;
- Analisa o desenvolvimento dos colaboradores;
- Enriquece o perfil dos colaboradores, potencializando seus resultados;
- Melhora o relacionamento entre gestores e liderados;

- Mantém a motivação e o compromisso;
- Extrai o máximo de produtividade de cada colaborador.

2.5.2 Sugestões para manutenção de um sistema de Avaliação de Desempenho por competências

Na perspectiva de Gramigna (2002), no modelo de gestão por competência a avaliação é apenas uma ferramenta que auxilia o funcionário a clarear para si mesmo e para a organização, quais as competências que possui e quais deverá buscar desenvolver e incrementar.

Avaliação de desempenho por competências é um importante meio para identificar os potenciais dos profissionais, melhorar o desempenho das equipes e a qualidade das relações dos funcionários e seus superiores diretos e servir de estímulo nos esforços para alcançar resultados positivos e satisfatórios para o indivíduo e para a instituição.

Resende (2003; p.44) ressalta que, para se entender melhor o conceito de potencial, é necessário ir além da concepção de “recursos inatos” ou “aptidões, considerando-o sob o foco da aprendizagem. Assim, na concepção de Resende (2003; p.44), potencial é um poder inerente à pessoa, refletido nos “conhecimentos, habilidades, experiências, interesses, caráter, entre outros, disponível para aplicação em qualquer situação de vida e de trabalho”.

Desta forma, sugere-se que o processo de implementação mantenha a consonância com o planejamento estratégico organizacional e que as avaliações subsequentes priorizem o mapeamento que irá permitir a coleta de dados relativos às competências necessárias para o bom desempenho das atividades e perfil colaborador quanto a estas competências, categorizando-as em três blocos, que são:

- Competências Conceituais (conhecimento e domínio de conceitos e teorias que embasam as técnicas);
- Competências técnicas (domínio de métodos e ferramentas específicas para determinada área de trabalho);
- Competências Interpessoais (permitir que as pessoas se comuniquem e interajam de forma eficaz. Atitudes e valores pessoais).

3 – METODOLOGIA

3.1 Organização do trabalho

Para melhor compreensão deste trabalho, ele está dividido em partes, sendo:

A primeira parte inicia com a introdução, a qual aborda a importância da avaliação de desempenho e do desenvolvimento de competências como processo fundamental na melhoria e excelência profissional e organizacional, apresenta ainda o tema de pesquisa, os objetivos, a justificativa, a contextualização do ambiente e a organização do trabalho.

A segunda parte apresenta o marco teórico referente ao tema, iniciando com um estudo bibliográfico em relação à Gestão de Pessoas, Gestão de Competências, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho e Avaliação de Desempenho por Competência.

A terceira parte apresenta os procedimentos metodológicos utilizados no embasamento da pesquisa descritiva e qualitativa, no que tange a avaliação de desempenho dos profissionais do CEI Pipa Encantada, bem como os instrumentos utilizados. Os resultados e análise dos dados compreendem a quarta parte do trabalho.

Por fim, são apresentadas as considerações finais do trabalho, as referências bibliográficas e o registro dos questionários, dos gráficos e das tabelas, entre outros, que constam nos apêndices e anexos.

A metodologia utilizada neste trabalho concilia a avaliação realizada por uma comissão instituída para este fim, a avaliação dos pares, através da avaliação 360º e a auto avaliação, que estão em consonância com a política de recursos humanos adotada pela organização que prima pela democracia e pelo envolvimento dos colaboradores em todos os processos.

Esta forma de avaliar o desempenho funcional rompe com a idéia central das metodologias clássicas, onde somente o líder avalia o seu subordinado. Primeiramente o formato de avaliação de desempenho escolhido para o CEI envolve uma comissão de avaliação (CMAQ) composta por membros das diversas equipes que desenvolve uma avaliação específica para o corpo docente e a avaliação 360º para todas as categorias funcionais, que permite a auto avaliação e a avaliação de seus pares de trabalho, produzindo desta forma informações de acordo com pontos de vista diversificados.

3.2 Implantação do Sistema de Monitoramento e Avaliação da Qualidade do CEI

Este sistema tem o objetivo de estabelecer indicadores e parâmetros para todas as áreas e conhecer o índice de desempenho de todas as equipes do CEI.

Destaca-se que os parâmetros representam o conhecimento essencial, habilidades, estratégias e compromissos dos funcionários que apóiam a filosofia e objetivos estabelecidos pelo Projeto “Em Busca da Excelência”, lançado pela coordenação administrativa do CEI em de fevereiro de 2008. O referido projeto é fruto de uma ação inovadora que envolveu todas as equipes, através de uma oficina de trabalho que teve como parte das atividades a aplicação de uma pesquisa de interesses; resultando no comprometimento formal de se repensar e buscar, cada vez mais, as melhores práticas de acordo com cada atribuição (para exemplo de parte da pesquisa, ver APÊNDICE A).

O levantamento de parâmetros e indicadores de qualidade pode exigir mudanças de longo prazo nas práticas de ensino, porém deve inspirar os funcionários em todas as áreas a implantar pequenas, porém efetivas melhorias no seu trabalho.

O componente da pontuação visa facilitar a documentação dos parâmetros alcançados pelo corpo docente e demais funcionários, e daqueles que se busca melhorar.

Nesta perspectiva, deve-se ressaltar que educadores que atingem, consistentemente, alto nível de desempenho têm o potencial de melhorar significativamente as experiências educacionais dos alunos e causar um impacto positivo.

3.3 Vantagens da implantação do SMAQ

3.3.1 Para o CEI:

- a) Validar seus pontos fortes para fornecer informações para a melhoria contínua em áreas que melhorem a saúde, a segurança e as experiências de aprendizado dos alunos;
- b) Contar com informação válida, consistente e confiável para comunicar a efetividade de promover serviços de excelência para os alunos, bem como para suas famílias;

3.3.2 Para os gestores:

- a) Promover os pontos fortes do CEI junto a outros departamentos do HC, famílias e membros da comunidade;
- b) Desenvolver planos para melhorar o CEI como um todo, incluindo-se a qualidade de ensino e o ambiente de aprendizado;
- c) Comparar práticas atuais com critérios nacionais e internacionais.

3.3.3 Para o corpo docente:

- a) Realizar auto avaliações para analisar suas técnicas, melhorando assim suas práticas de ensino;
- b) Definir metas para seu desenvolvimento profissional e elaborar planos para atingimento destas metas.

3.3.4 Para os demais funcionários e colaboradores:

Perspectiva baseada na pesquisa e práticas adequadas em termos de desenvolvimento que promovem o crescimento profissional e o aprendizado contínuo.

3.3.5 Para os pais:

- a) A garantia de que são parte de um programa estruturado e de que seus filhos também fazem parte de uma estrutura voltada a apoiar a aprendizagem;
- b) Oportunidade de se familiarizar com indicadores de qualidade.

3.4 Princípios norteadores do SMAQ

- a) Métodos focados no aluno, que reconhecem as necessidades individuais de cada criança, no contexto do seu desenvolvimento bio-histórico-social;
- b) Corpo docente responsável em criar uma comunidade de aprendizes, através de atitudes de mediação e voltadas à facilitação do aprendizado;
- c) Demais funcionários e colaboradores plenamente envolvidos em ações favoráveis ao processo ensino aprendizagem;
- d) Pais como os educadores primários, o que requer envolvimento familiar e participação ativa na vida escolar de seus filhos;
- e) Ambientes de aprendizado que priorizem a segurança física e psicológica, bem como que promovam escolhas e o desenvolvimento da autonomia aos alunos.

3.5 Critérios de referência do SMAQ

Os Critérios refletem a adequação entre o aprendizado de um estudo de cinco anos sobre Educação Infantil conduzido pela Associação Internacional *Step-by-Step* (ISSA) envolvendo uma rede de 30 países, os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) estabelecidos pelo MEC e os objetivos para a Educação Infantil elaborados pela Secretaria de Educação de Curitiba.

São classificados da seguinte forma:

- a) O Plano Estratégico do CEI
- b) A Proposta Pedagógica
- c) Programa de Ensino
 - Individualização
 - Ambiente de Aprendizado
 - Interação com os pais
 - Desenvolvimento profissional
 - Inclusão social
 - Avaliação contínua do aluno
- d) Saúde e Segurança

3.6 Verificações de indicadores

A Lista de Verificação de Indicadores por Observação está organizada de acordo com quatro Critérios:

- 1) Planejamento estratégico do CEI, que define as políticas, princípios e orienta todas as ações;
- 2) Proposta Pedagógica que orienta todo o processo educacional do CEI;
- 3) Programa de Ensino elaborado pela equipe pedagógica e corpo docente, determinando linhas de ação, comportamentos e atitudes, práticas e recursos usados em sala de aula e em todas as atividades educacionais.
- 4) Parâmetros definidos pelo projeto de Acreditação Hospitalar no contexto institucional, porém neste caso, adaptado para os serviços do CEI, incluindo basicamente saúde, alimentação e segurança.

3.7 Utilização da lista de verificação de indicadores

Uma série de indicadores encontra-se listada dentro de cada Critério. Para cada indicador são oferecidas evidências que embasam os indicadores e que podem ser observadas na prática.

Cada critério está identificado por um número e seguido por indicadores que correspondem a ele numericamente.

A Lista de Verificação de Indicadores foi desenhada como um levantamento para acompanhamento das práticas educacionais correntes.

Profissionais ou estagiários em treinamento podem conduzir as observações para ajudá-los a entender a complexidade da boa prática de ensino voltada para o aluno.

3.8 Objetivos da aplicação da lista de verificação de indicadores

- Aperfeiçoamento do desenvolvimento profissional da equipe pedagógica:

Neste caso, a Lista é usada pela coordenação pedagógica para estruturar as observações em sala de aula e fornecer comentários construtivos ao corpo docente. O *feedback* deve ser dado pela coordenação pedagógica, através da experiência e conhecimentos necessários para apoiar as educadoras (professoras e auxiliares) na identificação de seus pontos fortes e suas dificuldades, ajudando-as a traduzir esta informação em um plano concreto de ação.

O objetivo deste processo é criar uma experiência de desenvolvimento profissional positiva para o corpo docente, melhorando a qualidade da prática.

- Monitoramento da qualidade das práticas de ensino.

Neste caso, o monitoramento formal, que deve ser conduzido duas vezes por ano e conduzido pela CMAQ, deve seguir um processo padrão construído segundo um cronograma e envolvendo discussões entre os membros da Comissão para a elaboração do plano de ação a ser implementado para a melhoria das práticas coletivas do CEI.

3.9 Etapas para o 1º ano de implantação do SMAQ

- Composição da Comissão de Monitoramento da Qualidade do CEI

A coordenação administrativa do CEI estabelece uma Comissão de Monitoramento e Avaliação da Qualidade (CMAQ) para monitorar e avaliar, utilizando a “Lista de Verificação de Indicadores” do CEI.

Esta Comissão inclui representantes da coordenação administrativa e pedagógica, funcionários de diversas áreas e turnos do CEI, como representantes das principais partes interessadas.

A nomeação é baseada em manifestações espontâneas de interesse, observando-se, porém que como critério fundamental deve haver evidência de comprometimento dos interessados com:

- os princípios norteadores do SMAQ;
- as finalidades do Monitoramento e da Avaliação;
- processos de melhoria contínua e desenvolvimento profissional e organizacional.

3.10 Composição da Comissão de Monitoramento e Avaliação da Qualidade do CEI

Os membros da CMAQ devem compreender **por que** a Comissão existe, **o cabe a ela** fazer, **como** será feito e o **prazo** dentro do qual as tarefas deverão ser completadas.

Tabela 1- Composição da CMAQ:

NOME	FUNÇÃO	TURNO
MDB	Coordenadora Pedagógica	Manhã
MLG	Cozinheira	Manhã
PMLE	Técnico em Assuntos Educacionais	Manhã / Tarde
ENA	Professora	Tarde
MAV	Professora	Tarde
VRD	Coordenadora Administrativa	Manhã / Tarde

3.11 Cronograma de Implantação do Sistema de Monitoramento e Avaliação da Qualidade do CEI

Tabela 2- Cronograma de Implantação

ATIVIDADES	RESPONSÁVEL	PRAZOS MÁXIMOS
1º Encontro: Apresentação para a CMAQ (manhã/tarde) sobre o SMAQ:	Coordenadora Administrativa	17 abril
1ª Reunião da CMAQ	Membros da CMAQ	18 abril
<ul style="list-style-type: none"> ○ Entendimento comum sobre o SMAQ ○ Sugestão de novos indicadores dentro do contexto estabelecido (critérios) ○ Compreensão do que deve ser feito individualmente e coletivamente ○ Confirmação do cronograma ○ Agendamento período 1ª semana para 'observações individuais' ○ Agendamento da 2ª reunião do CMAQ 		
Membros da CMAQ avaliam individualmente a Lista de Verificação, o que fica e o que sai		Tarefa de casa 22 abril
2ª reunião da CMAQ		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Acordo sobre que indicadores ficam e os que saem (resultado: Versão final da Lista de Verificação) ○ Agendamento das entrevistas coletivas e programação individual para observações ○ Agendamento das entrevistas com os entrevistados ○ Agendar data para próxima reunião para acordo da pontuação ○ Redigir o Informe do que está sendo feito pela CMAQ ○ Discussão para esclarecimento dos indicadores onde restaram dúvidas ○ Discussão dos Critérios de Avaliação ○ Distribuir: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Questionário Auto-Avaliação dos Professores ▪ Questionário Clima Organizacional a todos os funcionários ○ Acordar data de retorno dos questionários 		
1ª etapa – Auto-avaliação (observação, questionários de auto avaliação do corpo docente, entrevistas)	Membros da CMAQ	Até 29 Abril
3ª Reunião da CMAQ: Discussão e acordo sobre pontuação para cada indicador, Elaboração das recomendações conjuntas e Plano de Ação (quem faz o que até quando) Definição de metas para dezembro do ano seguinte.	Membros da CMAQ	Até 31 Maio
Elaboração do Relatório incluindo pontuações-base (fruto da 1ª Observação), metas para o mês de dezembro, comentários e plano de ação	Coordenador da CMAQ	A definir

2ª etapa - Observação (monitoramento)	Membros da CMAQ	Até 31 Agosto
Implementação de plano de ação (acordados individualmente para estabelecimento de metas individuais e de equipes de trabalho)	Coordenador da CMAQ e Coord. Pedagógica	Até 12 Setembro
3ª etapa Avaliação (observação e avaliação direta, com base no acompanhamento das etapas anteriores)	Membros da CMAQ	Até 30 Novembro
Entrega à Coordenação Administrativa do relatório incluindo pontuação final, metas para final do ano, comentários, lições aprendidas, dificuldades encontradas no processo e sugestões de ajustes para o próximo ano ¹ . Os dados do relatório alimentarão o Relatório de Desempenho do CEI a ser entregue à UAP.	Coordenador da CMAQ	Até 10 Dezembro

3.12 Realização da Verificação

Cada membro da CMAQ completará individualmente o preenchimento da “Lista de Verificação de Indicadores” dentro do prazo acordado.

A Lista é organizada de forma a possibilitar a pontuação das evidências, sendo o resultado para cada indicador correspondente calculado durante a tabulação de dados (segundo a Escala de Likert, em escala de 1 a 5).

3.13 Sistema de Pontuação

Os membros da Comissão de Avaliação devem pontuar cada indicador segundo a seguinte escala de pontuação:

- (1)** - Este critério ainda não está sendo usado;
- (2)** - Este critério está em fase de implantação;
- (3)**- Este critério está sendo utilizado, porém nem todos os seus componentes estão implantados;
- (4)** - Todos os componentes deste critério estão implantados e foram plenamente atingidos;
- (5)** - Este critério é considerado exemplar e recomendado para replicação.

A pontuação não deve se basear no que é desejável, ou seja, esperado que aconteça no futuro. Após a observação, os membros da Comissão podem fazer perguntas abertas, a fim de obter dados sobre os indicadores que requeiram maiores explicações.

É importante que os observadores baseiem a pontuação na filosofia do Programa de Ensino, no Plano Estratégico do CEI ou mesmo no que eles acreditem que deve acontecer em sala de aula ou em outros espaços do CEI.

Quando a pontuação se basear no que um professor ou funcionário diz ao invés de no que está sendo observado, deve ser escrito conforme relatado na Lista. Obs.: todas as pontuações abaixo de 2 deverão ser acompanhadas de comentários escritos.

3.14 Frequência das observações

Com a finalidade de Monitoramento e Avaliação, o processo será conduzido duas vezes ao ano: uma vez no final julho, com o propósito de monitoramento, e outra no final de novembro (avaliação final do ano) para subsidiar a elaboração do Relatório de Desempenho e informar o planejamento do ano seguinte através de um plano de ação a ser cumprido. Excepcionalmente, no primeiro ano de implantação, será necessária uma 'Observação' extra que fornecerá dados base sobre os quais será avaliado o progresso em cada área.

Cada membro do Corpo Docente será responsável por completar o "Questionário de Auto-Avaliação do Corpo Docente" onde cada um pontuará suas práticas e estabelecerá suas metas para o ano seguinte.

3.15 Reunião após a verificação

Esta etapa do processo oferece oportunidade para discussões francas e positivas.

Depois de todos os participantes terem completado a Lista de Verificação e recolhido os 'Questionários de Auto-Avaliação do Corpo Docente' a Comissão se reunirá para discutir as opiniões individuais a respeito das observações e identificar questões importantes.

Isso deve gerar um acordo sobre:

- Pontuação de cada indicador, o que fazer sobre cada item cuja pontuação foi abaixo de "2";
- O que fazer para replicar o sucesso dos itens com pontuação "5";
- Plano de ação (tarefas) para implementar as decisões tomadas. Este plano deve incluir o tópico da ação, quem será o responsável por cada ação e prazo para implementação da ação.

As pontuações acordadas pela CMAQ, assim como as definidas pelo corpo docente, serão registradas (resultados e metas para os Indicadores).

As metas para cada indicador (exceto as do corpo docente), para o próximo período (neste caso, no final do ano) serão recomendadas pelo 'responsável pelo indicador' e anotadas no mesmo formulário 'Resultados e Metas para os Indicadores do CEI'. As metas do corpo docente serão transferidas para o mesmo formulário.

Os indicadores cujas pontuações forem '1' ou '5' serão anotados no 'Registro das Discussões da Verificação dos Indicadores' juntamente com as tarefas a serem desenvolvidas para aprimorar o resultado em julho e dez do ano corrente, em direção à meta estipulada por cada 'responsável por indicador'. Todos esses registros serão elaborados pelo Coordenador da CMAQ.

O 'Registro das Discussões da Verificação de Indicadores' será amplamente circulado para todas as equipes para as devidas providências e ações.

Tabela 3- Plano de ação:

Registro das Discussões - CMAQ					
INDICADOR Nº	PONTUAÇÃO	PRIORIDADE 1= urgente 2= necessário 3= pode esperar	TAREFAS	RESPONSÁVEL	DATA LIMITE
Pontuação 1: necessitam ser tratados com estratégia de ação					
Pontuação 5: necessitam de comentários sobre as razões de sucesso que possam ser replicadas					

3.16 Implementação de melhoria dos indicadores

Cada equipe fica responsável por implementar seu plano de ação no sentido de adotar as medidas sugeridas no “Registro das Discussões” a fim de que as metas definidas para o ano seguinte sejam alcançadas.

Tabela 4- Responsáveis por cada equipe:

Plano de Ação		
Equipes	Responsável	Responsabilidades
Coordenação Pedagógica, Cozinha, Secretaria e Lavanderia	Coordenação Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar as ações recomendadas a fim de garantir o atingimento das metas • Identificar potenciais necessidades e dificuldades dos membros de cada equipe na implementação das ações, e • Garantir apoio às equipes e seus membros individualmente para que as ações possam ser implementadas de forma efetiva, • Garantir o compartilhamento constante da Meta e Missão do CEI, • Garantir que todos os membros das equipes tenham a compreensão de seu papel no desempenho da missão e no atingimento da meta do CEI.
Corpo Docente (professoras, auxiliares e estagiárias)	Coordenação Pedagógica	
Coordenação Administrativa	Gerência da UAP	

3.17 Critérios da avaliação:

1- Confiabilidade:

Veracidade da informação;

2- Verificação/auditoria dos dados:

Dados e evidências mantidos por 3 anos (ano corrente + 2 anos anteriores);

3- Consistência:

Levantamento feito com base em compreensão comum (membros da CMAQ e entrevistados/observados) dos indicadores e evidências.

4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Implantação do SMAQ

Sistema de Monitoramento e Avaliação da Qualidade do CEI

Primeiramente a proposta de implantação deste sistema foi apresentada à gerência da Unidade de Administração de Pessoas, através de reunião para ciência e aprovação, pela necessidade de se estabelecer indicadores de qualidade para todas as áreas e conhecer o índice de desempenho de cada equipe do CEI.

Em seguida, houve a divulgação a todos os funcionários a respeito das contribuições que este sistema oferece à organização, bem como das etapas subseqüentes, através da divulgação do manual para estabelecimento de diretrizes e parâmetros de qualidade para os serviços oferecidos pelo CEI às crianças e suas famílias.

Em todas as áreas os parâmetros visam reforçar as práticas educacionais, focadas no aluno.

4.2 Criação da Comissão de Monitoramento e Avaliação da Qualidade do CEI

A CMAQ foi criada com o objetivo de monitorar e avaliar todos os aspectos dos serviços e processos do CEI, usando Listas de Verificação de Indicadores por observação.

Esta Comissão inclui representantes da coordenação administrativa e pedagógica, funcionários de diversas áreas e turnos do CEI e representantes das principais partes interessadas, que participam de reuniões estabelecidas através de cronograma próprio, para elaboração de planejamentos e distribuição de tarefas.

Como resultado do processo de implantação pode-se afirmar que a CMAQ vem cumprindo seus objetivos, conduzindo as avaliações e apresentando os resultados dentro dos prazos estimados, com demonstração de trabalho em equipe, sentimento de corresponsabilidade e fortalecimento das relações interpessoais.

4.3 Auto avaliação do Corpo Docente

O questionário de auto avaliação específico para o corpo docente elaborado pela CMAQ, partiu da análise dos critérios que refletem a adequação entre o aprendizado de um estudo de cinco anos sobre Educação Infantil, conduzido pela Associação Internacional *Step-by-Step* (ISSA) envolvendo uma rede de 30 países, os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) estabelecidos pelo MEC e os objetivos para a Educação Infantil elaborados pela Secretaria de Educação de Curitiba, bem como das observações e da pesquisa do perfil do profissional de Educação Infantil. Ressalta-se que na estrutura organizacional do CEI Pipa Encantada o corpo docente é formado por professoras regentes, auxiliares e estagiárias.

Percebeu-se que ao passar do tempo conforme as avaliações foram sendo conduzidas e as observações realizadas em loco, que o nível de ansiedade e de resistência por parte das equipes reduzia significativamente, tornando-se evidente a importância do sistema de avaliação para a reflexão a cerca dos indicadores levantados e para o aprimoramento das práticas educacionais.

É importante destacar, “avaliação de desempenho deve ser entendida menos como mecanismo de controle e mais como um meio de aumentar a competência, que irá permitir orientar, corrigir e incentivar os colaboradores”. (Gil 2001; p.64)

Tabela 5- Resultado da auto avaliação do Corpo Docente

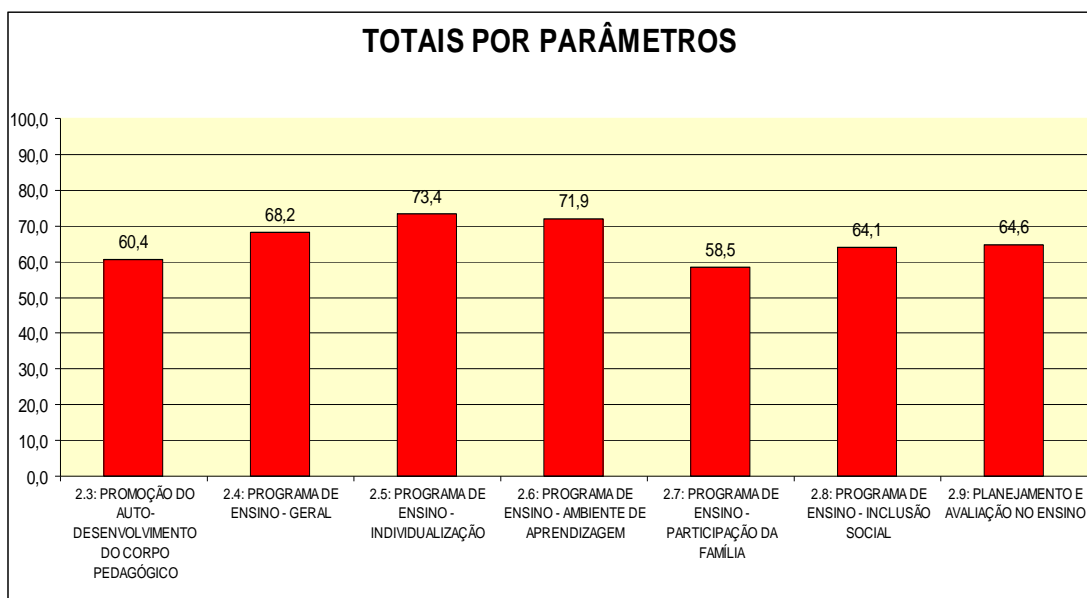


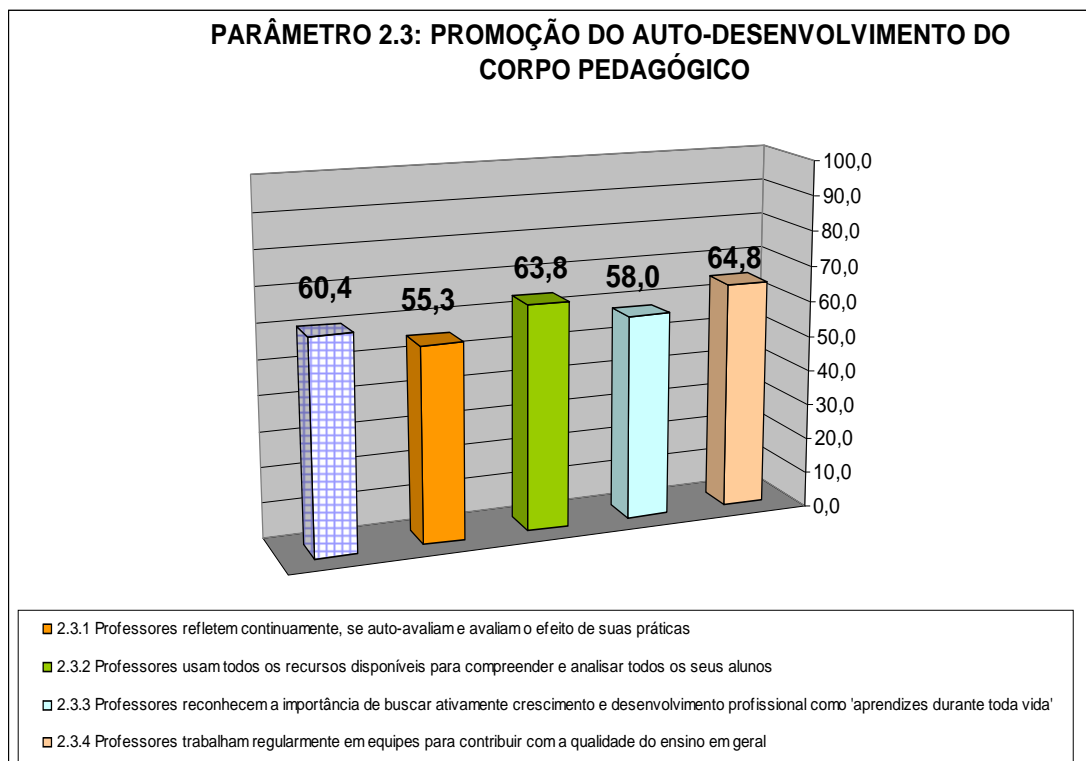
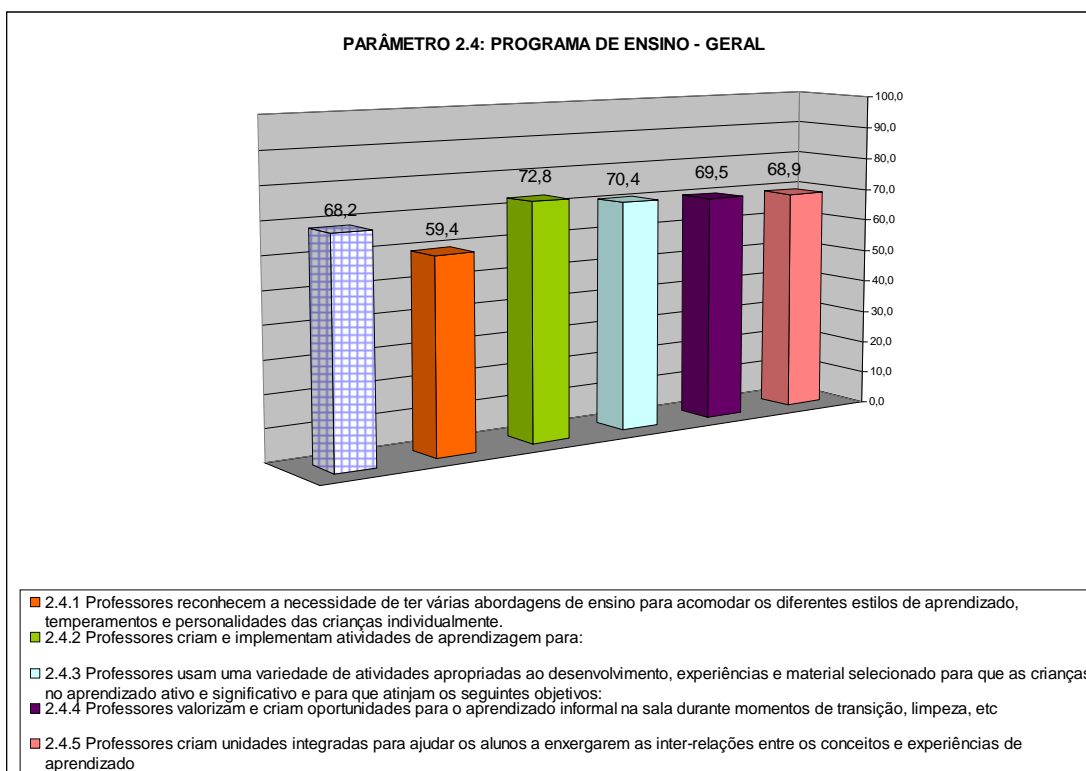
Tabela 6- Resultado da auto avaliação do Corpo Docente**Tabela 7-** Resultado da auto avaliação do Corpo Docente

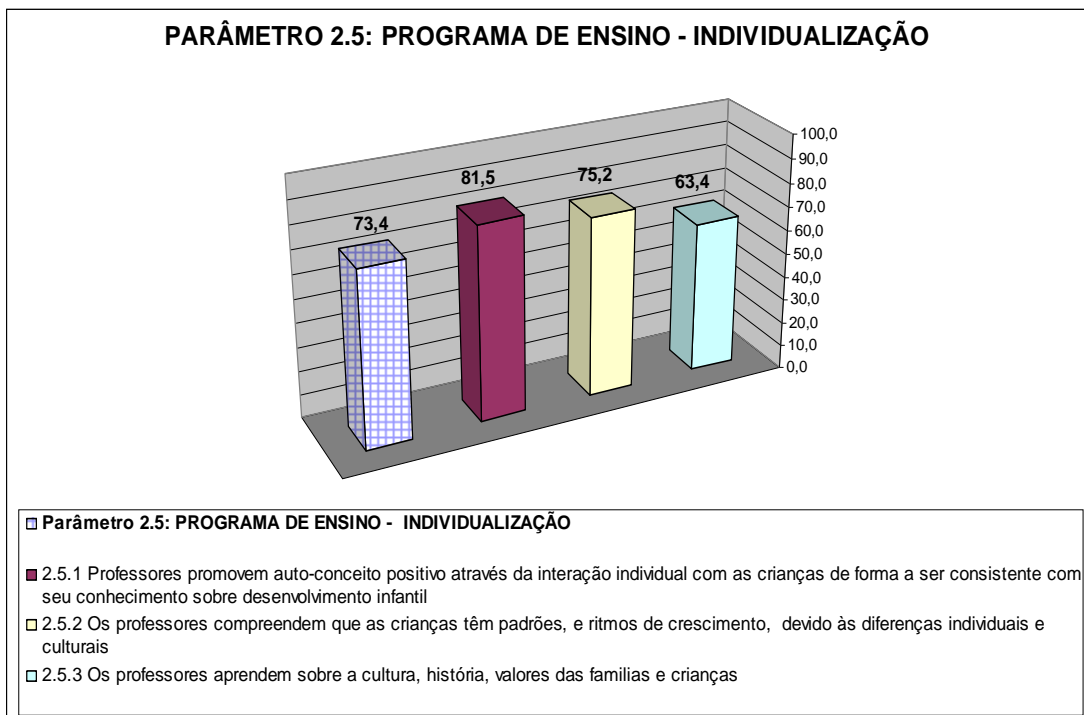
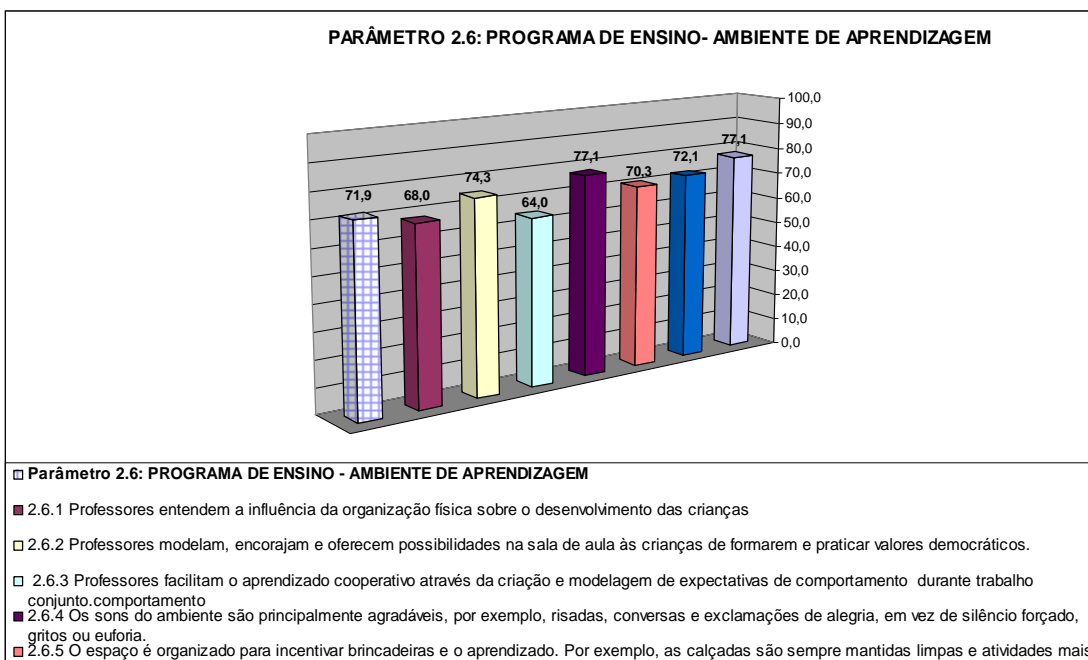
Tabela 8- Resultado da auto avaliação do Corpo Docente**Tabela 9-** Resultado da auto avaliação do Corpo Docente

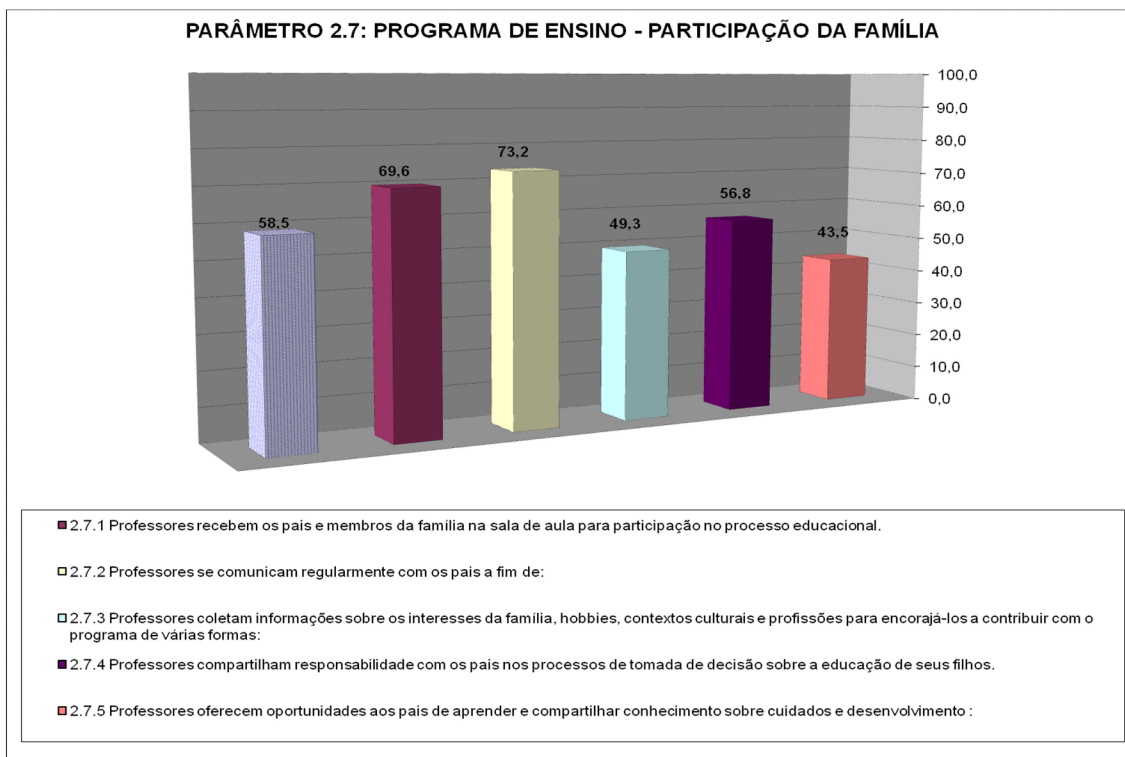
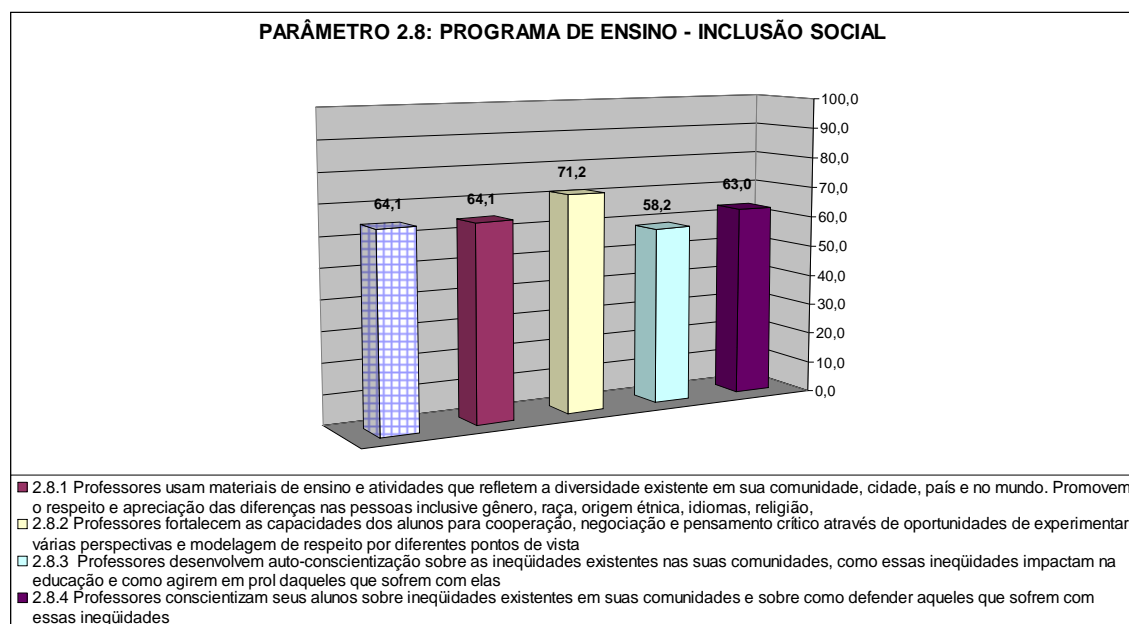
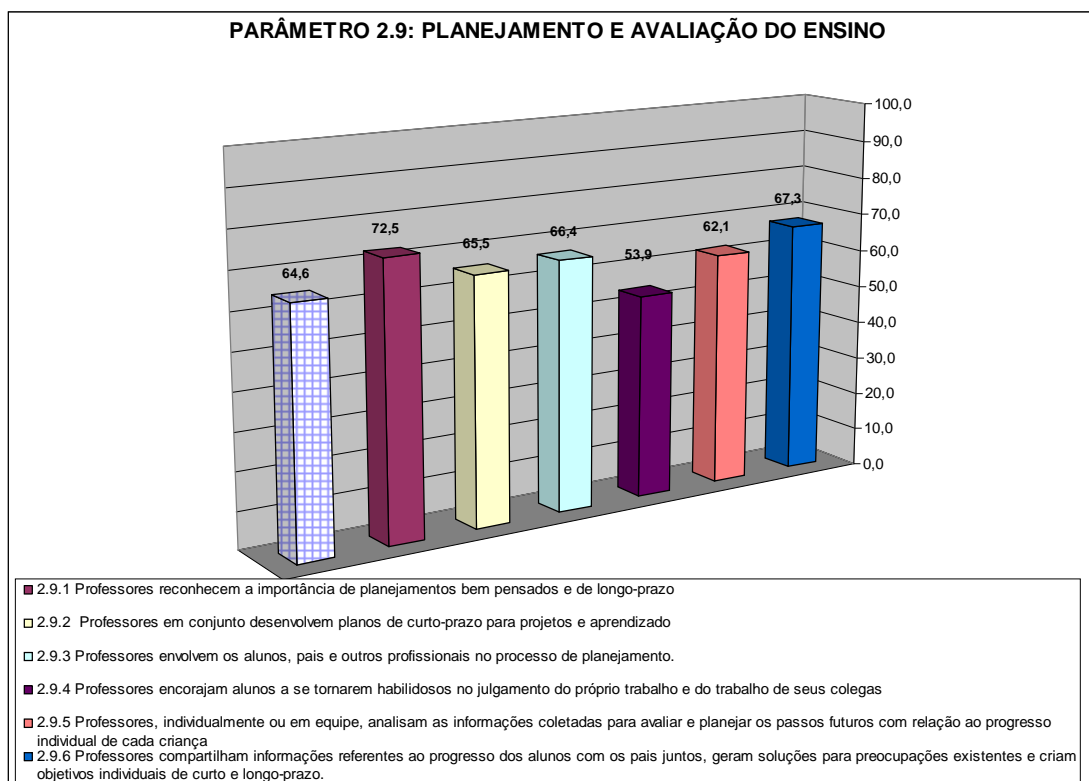
Tabela 10- Resultado da auto avaliação do Corpo Docente**Tabela 11-** Resultado da auto avaliação do Corpo Docente

Tabela 12- Resultado da auto avaliação do Corpo Docente

4.3.1 Plano de Ação Individual a partir dos resultados da auto avaliação do Corpo Docente

Nome: _____

Turma: _____ Turno: _____

Objetivo: Possibilitar o desenvolvimento do profissional do corpo docente, a partir da reflexão sobre sua atuação tendo em vista a missão do CEI.

Missão do CEI: Contribuir para a formação integral da criança visando o seu pleno desenvolvimento.

Tabela 13 – Plano de ação individual do Corpo Docente				
Indicador	Metas a serem alcançadas	Por quê?	Como?	Auto-avaliação (ao final do ano)
1) Em relação ao meu auto desenvolvimento.				
2) Em relação ao processo ensino aprendizagem e a organização do trabalho com minha turma.				
Indicador	Metas a serem alcançadas	Por que?	Como?	Auto-avaliação (ao final do ano)
3) Em relação ao desenvolvimento biológico, social e emocional de cada aluno da minha turma.				
Auto-avaliação – comentários:				

Comentários por parte da Coordenação Pedagógica:

Pontos positivos a serem destacados:

Pontos a serem melhorados:

Coordenadora Pedagógica: _____

Professora/Educadora: _____

Data: _____

4.4 Avaliação 360º (para todas as categorias funcionais)

Nos últimos anos este método vem sendo utilizado para avaliação do desempenho de todas as categorias profissionais do CEI por entender-se que, embora ainda se constate certa resistência à participação voluntária, esta prática estimula o autoconhecimento, o envolvimento nos processos de trabalho e amplia a médio e longo prazos, a visão dos colaboradores quanto aos impactos das posturas e comportamentos tanto no próprio desempenho, quanto no desempenho dos seus pares e demais colegas.

Nesta perspectiva criou-se uma ficha de avaliação baseada no método de escala gráfica de classificação, abrangendo todos os cargos e permitindo aos profissionais a comparação de percepções pessoais com as percepções dos colegas com os quais interage.

Percebe-se uma particularidade neste método de avaliação pois, segundo Chiavenato (1999), a avaliação de desempenho é feita de modo circular com todos os elementos que mantêm alguma ligação com o avaliado. A avaliação feita pelo entorno é considerada mais rica por produzir diferentes informações através de diversas fontes e por assegurar a adaptação e o ajustamento do funcionário às variadas demandas que ele recebe de seu ambiente e ou de seus pares

Tabela 14- Lista de Verificação - Avaliação 360º

Esta avaliação a ser preenchida, integra o processo de acompanhamento de desempenho anual a ser realizado pela equipe de funcionários e servidores deste CEI. A metodologia aplicada neste processo será baseada na avaliação 360º, onde cada elemento da equipe é avaliado pelos funcionários imediatamente relacionados às suas atividades profissionais.

Sua participação é de fundamental importância.

I - DADOS PESSOAIS

Nome:	Cargo:
Avaliador:	Cargo:
Data da avaliação:	

II – LEGENDA

Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raras vezes
Acima do esperado	Dentro do esperado	Abaixo do esperado	Muito abaixo do esperado

III – CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO

Fatores	Conteúdo	Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raras vezes
1- Assiduidade	a) É assíduo e comprometido com o trabalho que realiza, não se ausentando durante o expediente?				
	b) Colabora para o bom desenvolvimento das atividades, não apresentando faltas constantes?				
2- Disciplina	a) Cumpre as regras disciplinares, acatando as normas estabelecidas pela Instituição?				
	b) Cumpre corretamente os horários estabelecidos em sua jornada de trabalho, não acarretando prejuízo ao bom andamento do Serviço?				
3- Capacidade de iniciativa	a) É interessado pelo trabalho, procurando se aperfeiçoar quando necessário?				
	b) Demonstra capacidade para lidar com situações novas?				
4- Cooperação	a) Contribui com os colegas de trabalho, no sentido de alcançar os objetivos comuns?				
	b) Cooperar com sua equipe de trabalho, concluindo suas tarefas evitando sobrecarga aos colegas de serviço?				
5- Responsabilidade	a) Assume suas responsabilidades, não precisando ser lembrado das tarefas que lhe são confiadas?				
	b) É cuidadoso em relação aos bens da Instituição, conservando em condições de uso os materiais e equipamentos que lhe são confiados?				
6- Postura profissional	a) Apresenta postura de respeito frente ao aluno, pais e colegas de trabalho?				
	b) Mantém postura reservada frente a situações de focos e/ou conflitos?				
	c) Aceita as decisões de consenso, adequando sua conduta individual às normas, regulamentos e interesses da vida escolar e social?				

Nome do avaliador: _____

Assinatura: _____ Data: _____

Tabela 15- Critérios para pontuação – avaliação 360º

Fatores	Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raras vezes	Máximo de pontos
1-Assiduidade	5	3	2	0	10
2- Disciplina	15	10	5	0	30
3- Capacidade de iniciativa	5	3	2	0	10
4- Cooperação	5	3	2	0	10
5- Responsabilidade	5	3	2	0	10
6- Postura profissional	15	10	5	0	30

Tabela 16- Critérios para avaliação final – avaliação 360º

Fatores	Máximo de pontos	ÓTIMO	BOM	REGULAR	FRACO
1-Assiduidade	10	9-10	7-8	5-6	Abaixo de 4
2- Disciplina	30	27-30	26-23	22-18	Abaixo de 17
3- Capacidade de iniciativa	10	9-10	7-8	5-6	Abaixo de 4
4- Cooperação	10	9-10	7-8	5-6	Abaixo de 4
5- Responsabilidade	10	9-10	7-8	5-6	Abaixo de 4
6- Postura profissional	30	27-30	26-23	22-18	Abaixo de 17

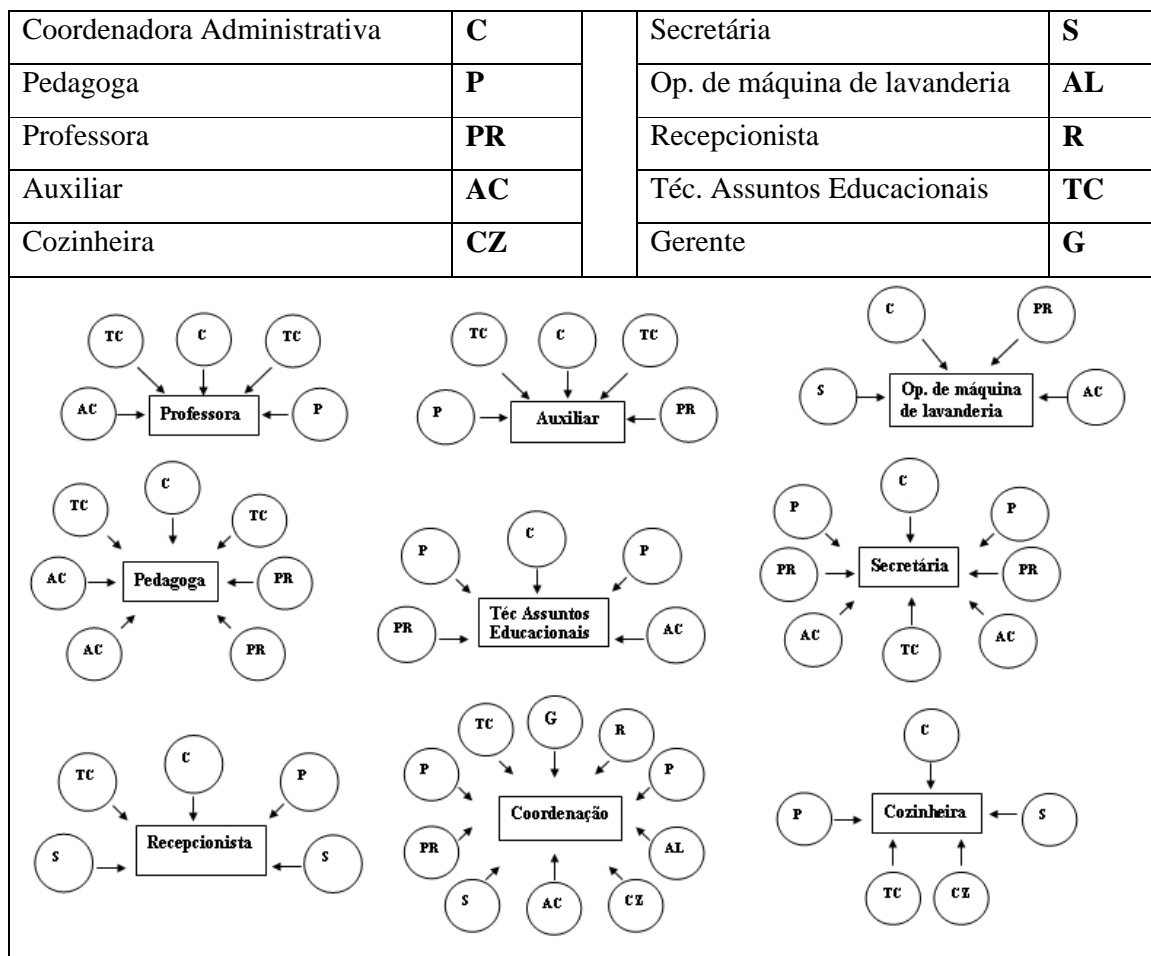
Tabela 17- Distribuição dos avaliadores e avaliados

Tabela 18- Ficha do Resultado Individual

RESULTADO INDIVIDUAL DA AVALIAÇÃO 360º (para todas as categorias funcionais)					
NOME:			CARGO:		
DATA DA AVALIAÇÃO:			NÚMERO DE AVALIADORES:		
FATORES	Máx. pontos	ÓTIMO	BOM	REGULAR	FRACO
1- ASSIDUIDADE	10				
2- DISCIPLINA	30				
3- CAPACIDADE DE INICIATIVA	10				
4- COOPERAÇÃO	10				
5- RESPONSABILIDADE	10				
6- POSTURA PROFISSIONAL	30				
TOTAL	100				
FEEDBACK					
DATA DO RESULTADO:					
CONTRATUALIDADE: CHEFIA E FUNCIONÁRIO - (AÇÕES E PLANO DE MELHORIAS)					
ASS. CHEFIA:			ASS. FUNCIONÁRIO:		

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como principal objetivo a implantação de um sistema de avaliação de desempenho por competências para os profissionais do CEI Pipa Encantada HC /UFPR. Esta proposta buscou verificar de que forma a gestão de pessoas pode influenciar na produtividade e na qualidade dos serviços prestados, bem como buscou saber como manter o desempenho dos profissionais e das equipes alinhado ao desempenho organizacional.

A fundamentação teórica a respeito do tema de estudo, com destaque à Gestão de Competências na Avaliação de Desempenho visou embasar todas as ações de implantação, desde a criação da comissão de monitoramento e avaliação da qualidade até a condução de entrevistas, aplicação de questionários a todos os profissionais, verificação e análise dos resultados evidenciados e as medidas de correção e sugestões para aplicação de melhorias.

Foram traçados objetivos específicos para alcance do objetivo geral do trabalho, dentre eles buscou-se conhecer as competências dos profissionais de acordo com suas atribuições e identificar os possíveis aspectos favoráveis e desfavoráveis à implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho, segundo as competências caracterizadas pela mensuração das competências conceituais (conhecimento e domínio de conceitos e teorias), técnicas (domínio de métodos e ferramentas e interpessoais (atitudes e valores) necessárias ao desempenho esperado, a partir de instrumentos específicos e entrevistas.

Ao se estudar os diversos métodos de avaliação, optou-se pela avaliação 360º por ser uma das formas de avaliação que mais se adéqua às necessidades e ao perfil de profissionais do CEI, bem como foi possível propor a sistemática de aplicação de uma ferramenta de avaliação de desempenho por competências específica para o corpo docente, que por sua vez, sofrerá ajustes à medida do necessário para a sua evolução. Neste caso, em relação ao levantamento de indicadores para o corpo docente, partiu-se de uma abordagem mais ampla, sendo que nas próximas avaliações tem-se a intenção de que se formem grupos de trabalho para estudo, análise e desmembramentos dos indicadores gerais, os tornando menos complexos e mais próximos da realidade e do perfil das educadoras do CEI.

Para Lucena (1992; p. 61), “o ideal é que a escolha do método inclua a força de trabalho, visando à sustentação do processo.”

Durante a implantação deste sistema de avaliação observou-se, primeiramente, o desconhecimento por parte das equipes a respeito da conceituação de indicadores de desempenho por competências, das ferramentas de avaliação do desempenho e por fim, da necessidade de se medir e acompanhar o desempenho individual alinhado ao desempenho organizacional, ficando evidente a dificuldade de interiorização e apropriação dos conceitos apresentados ao longo das diversas reuniões conduzidas pela coordenação administrativa e pela comissão de monitoramento e avaliação da qualidade (SMAQ).

O desenvolvimento das etapas de implantação do sistema de avaliação de desempenho demandou a necessidade de sensibilização das equipes de profissionais do CEI por meio de oficinas e reuniões para apresentação formal dos mecanismos disponíveis, instrumentos a serem utilizados e de divisão de tarefas por parte da CMAQ, no que diz respeito à construção das listas de verificação de indicadores por observação, elaboração e realização de entrevistas, aplicação de questionários, verificação e tabulação dos dados para se estimar resultados.

Na concepção de Lucena (1992), um instrumento de avaliação de desempenho deve ser desenvolvido com a participação democrática da comunidade organizacional e deve conter, pelo menos, os seguintes campos: identificação do avaliado, metas negociadas, análise da capacitação profissional, acompanhamento do desempenho através de avaliações periódicas, síntese dos resultados alcançados e plano de desenvolvimento.

Identificadas e conhecidas as forças de trabalho das equipes do CEI, se pode constatar que a avaliação de desempenho, mesmo que num primeiro momento cause forte impacto na estrutura organizacional, pela “natural” e momentânea desestabilização, como causa de todo processo de mudança, impacta significativamente na melhoria dos processos de trabalho em razão do aumento da produtividade causada pela gestão adequada dos recursos humanos.

Contudo, por maior que seja a cautela na condução das ações, sistema de desempenho algum é perfeito e acabado. Há necessidade de aperfeiçoamento contínuo. Alterações no ambiente externo, avanços tecnológicos, mudanças internas significativas e insatisfação de usuários constituem oportunidades de melhorias, que demandam ajustes em sistemas implementados.

Conforme a implantação de avaliação de desempenho se consolidava e uma parcela de profissionais do CEI demonstrava maior interesse pelo tema, comunicando-se entre si, dividindo opiniões favoráveis ao processo de qualificação

profissional pelo viés da excelência de desempenho e, principalmente, conforme as avaliações eram conduzidas e os resultados apresentados, evidenciava-se uma significativa mudança de comportamentos e de atitudes, diminuição das resistências e fortalecimento do entendimento em relação ao processo de avaliação propriamente dito e às mudanças provenientes deste processo.

A avaliação de desempenho é o resumo de todo o trabalho de observação e análise individual das diferentes descrições de cargo e atribuições funcionais. Após cada área chave de responsabilidade na descrição de cargo de cada funcionário ser avaliada, seu desempenho total será avaliado, resultando em um desempenho satisfatório ou não. Nesta perspectiva entende-se que os profissionais devam saber exatamente o que se espera que eles façam, para que façam, e devam saber quais as conseqüências de não fazer.

Portanto, além da cuidadosa análise da descrição de cada cargo, discussão das atribuições, expectativas e conseqüências relacionadas aos resultados da avaliação, exige-se também um planejamento estratégico para o enfrentamento dos resultados evidenciados. Como planejar de modo eficaz o trabalho das pessoas? Como acompanhar? Como administrar as informações geradas pelos sistemas de desempenho? Ou seja, como transformar os subsídios gerados, evidências de pontos fortes e fracos, em ações de treinamento e desenvolvimento, em novos planos de trabalho e em planos de desenvolvimento para assegurar a qualidade do desempenho do CEI.

A visão geral do desempenho argumenta que o desempenho humano é fruto das relações de trabalho e das relações humanas. Desta forma, torna-se necessária a fomentação de ideais de construção de um ambiente estimulador do comprometimento com o alto desempenho do CEI, para que cada vez mais, se busque criar condições facilitadoras ao esforço sincronizado, que transforma desempenhos fracos e regulares em excelentes. Para tanto, deve-se substituir as posturas gerenciais tradicionais por posturas mais avançadas, embasadas no diálogo, que podem transformar competências individuais e grupais em resultados organizacionais esperados.

Freire (1980) deixou uma lição extremamente abrangente ao escrever sobre o diálogo que, para o autor, só será possível quando existir entre aqueles que dialogam, um profundo amor pelo mundo e pelos homens. Para ele, o diálogo só ocorre quando há o encontro de pessoas voltadas para a tarefa comum de aprender e atuar, nesse contexto, nenhuma delas poderá carecer de humildade.

O desenvolvimento deste trabalho demonstrou que conciliar a teoria com a prática, no dia a dia, frente às expectativas, dificuldades encontradas e constantes mudanças exige uma grande dose de determinação, esforço, conhecimento em relação às diferentes teorias e das necessidades do público alvo, bem como de um planejamento estratégico alinhado à missão organizacional.

Conclui-se, que os objetivos do trabalho foram alcançados ficando clara a necessidade de ações contínuas e permanentes, para que as conquistas do presente sejam expressas em resultados concretos em um futuro de médio e longo prazo.

Para tanto, sugere-se que o programa de avaliação de desempenho seja mantido ativo, e que contemple não apenas a equipe do corpo docente, mas todas as demais equipes do CEI, através do mapeamento dos perfis para cada cargo, a fim de se obter subsídios técnicos para que se proceda a uma avaliação específica para os cargos administrativos e de serviços gerais, nos moldes da avaliação do corpo docente, na qual, ao final do processo de observação e aplicação de questionários, se avaliem resultados pactuando objetivos e metas, que por sua vez gerarão planos de trabalho individuais comprometidos com a missão e o programa de ensino do CEI.

6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**; o novo papel de recursos humanos nas organizações, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**; o passo decisivo para a administração participativa, São Paulo: Makron Books, 1994.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais – São Paulo: Altas, 2001.

VROOM. V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 6. Ed. – 2 reimpr. – São Paulo: Altas, 2007.

FLEURY, A, FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de competências**. Um quebra-cabeça de indústria Brasileira. São Paulo: Altas, 2004.

FLEURY, M. T. L. **Gestão estratégica do conhecimento**: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências – São Paulo: Altas, 2001.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas/organizador, São Paulo: Editora Gente, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma lógica**. São Paulo: Altas

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de Avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MCKIRCHY, KAREN **Avaliações e desempenho eficiente: como conciliar expectativa de trabalho para melhorar o desempenho** – 1. Ed. – São Paulo: Amadio, 2002.

LUCENA, M.D.S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

SOUZA, V. L. **Gestão de desempenho. reimp. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.**

Williams, Richard L. **Preciso saber se estou indo bem!** Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

REIS, G. G. **Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

APÊNDICES

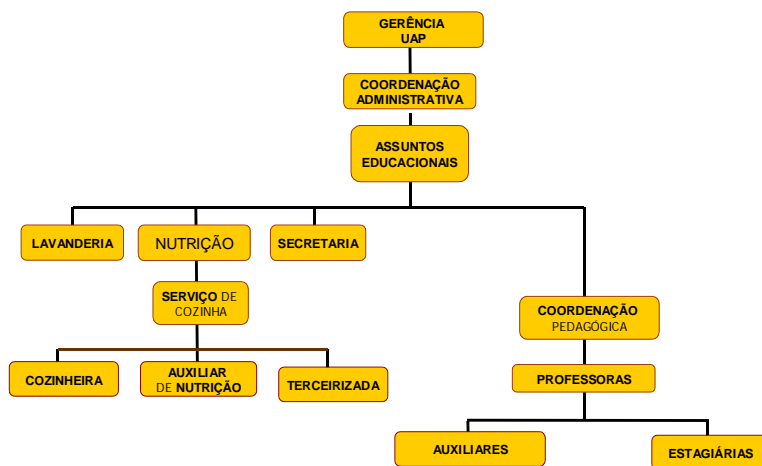
APÊNDICE A – Questionário aplicado

PESQUISA DE INTERESSE PARA FUNCIONÁRIOS CEI Pipa Encantada	
NOME:	
Cargo: () professor () educador auxiliar () estagiário () Pedagogo () recepcionista () auxiliar de escritório () Técnico administrativo () cozinheiro () auxiliar de nutrição () operador de máquina de lavanderia () serviços gerais	
1- Quais os principais conhecimentos necessários ao profissional da sua área de atuação no CEI? R:	
2- Quais as principais habilidades e atitudes necessárias ao profissional da sua área de atuação no CEI? R:	
3- Quais seriam os fatores facilitadores para a implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho dos funcionários do CEI? R:	
4- Quais seriam os motivos que dificultariam ou impediriam a manutenção de um Sistema de Avaliação de Desempenho dos funcionários do CEI? R:	
5- Em sua opinião é importante haver um Sistema de Avaliação de Desempenho dos funcionários do CEI? R:	
Comentários e ou sugestões:	
ASSINATURA:	DATA:

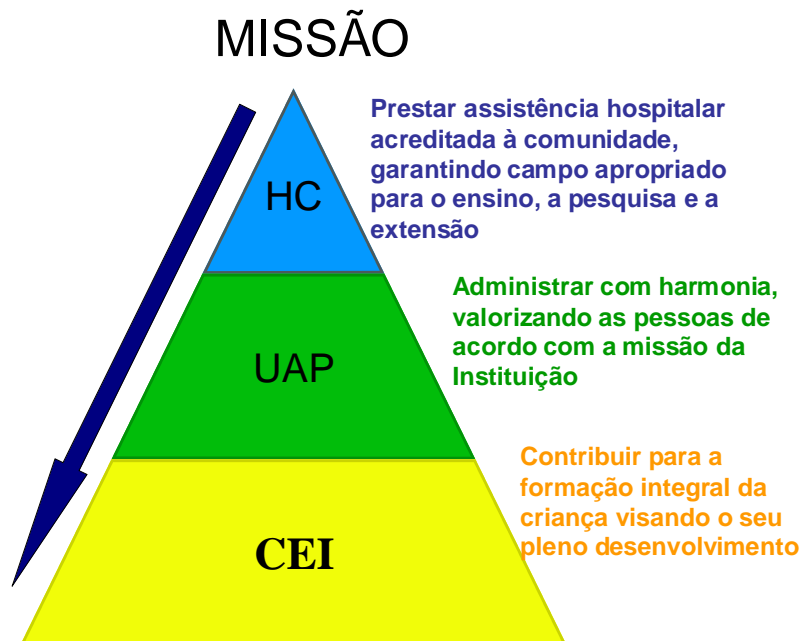
ANEXOS

Anexo 1-

ORGANOGRAMA DO CEI

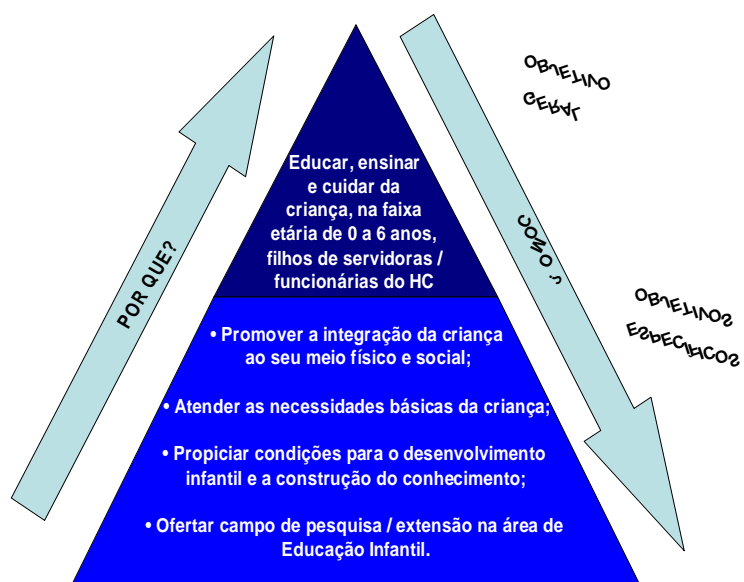


Anexo 2- Missão institucional



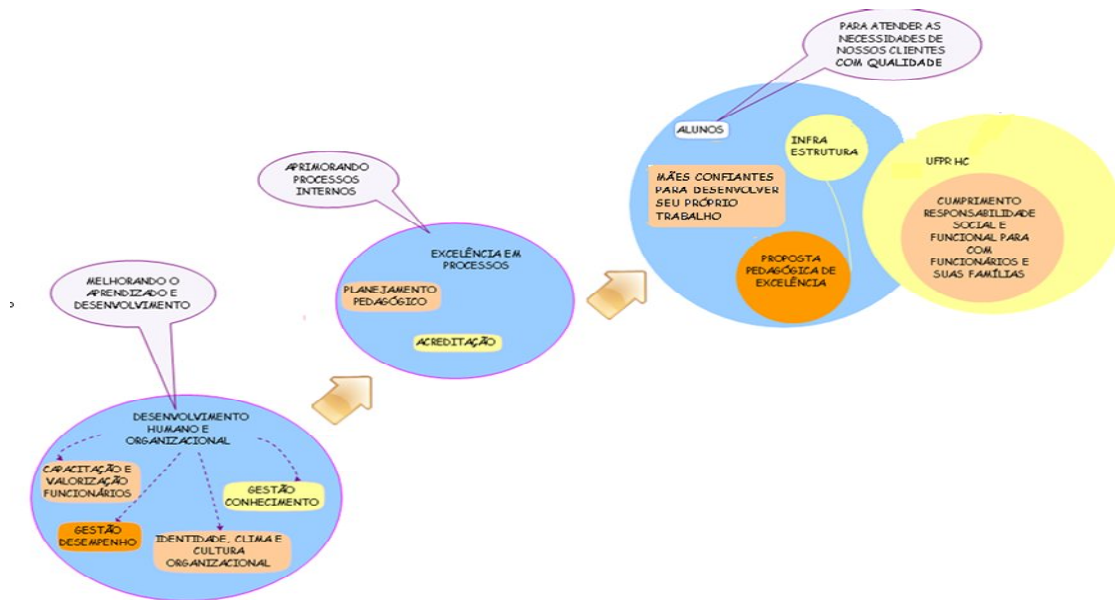
Anexo 3-

OBJETIVOS DO CEI

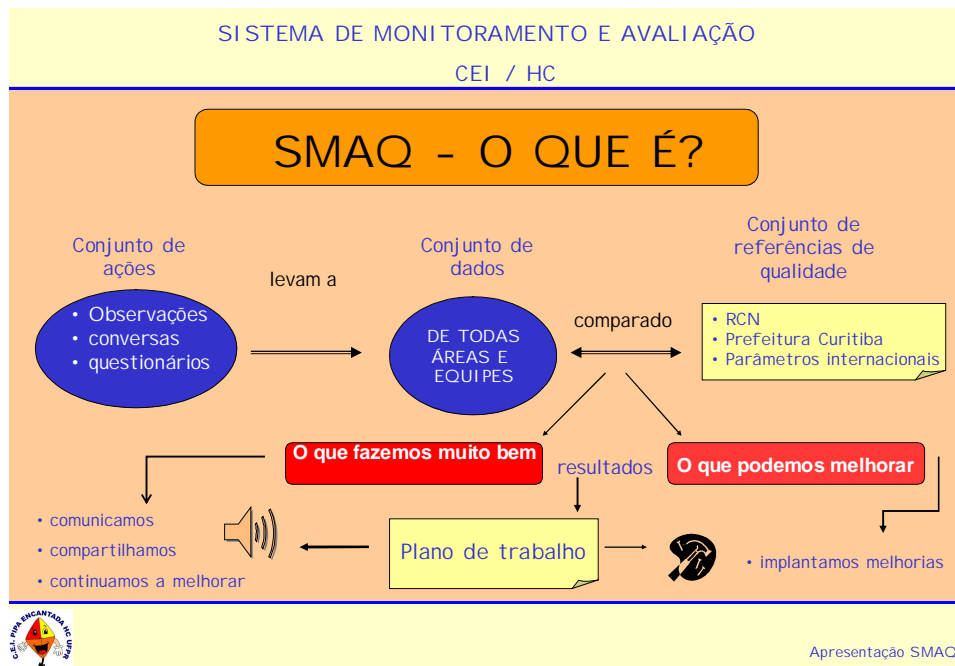


Anexo 4-

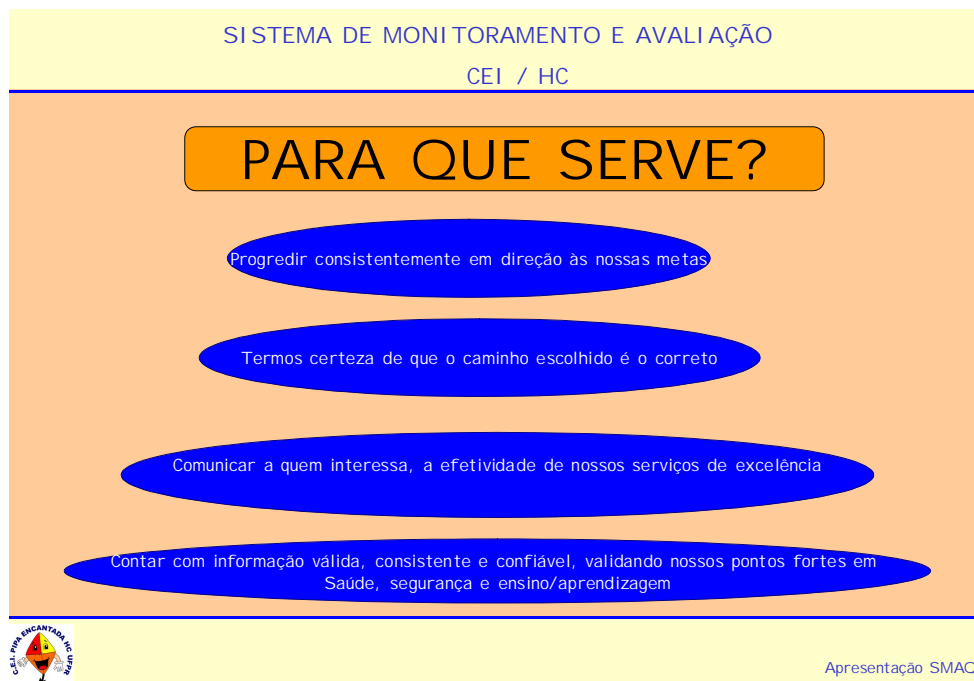
MAPA ESTRATÉGICO DO CEI



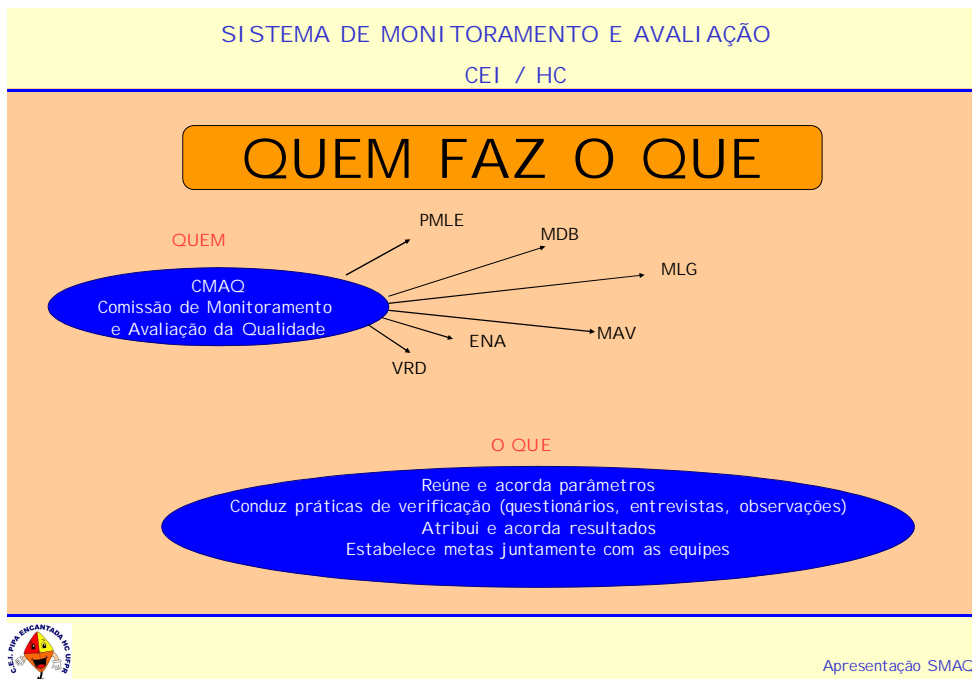
ANEXO 5- O que é?



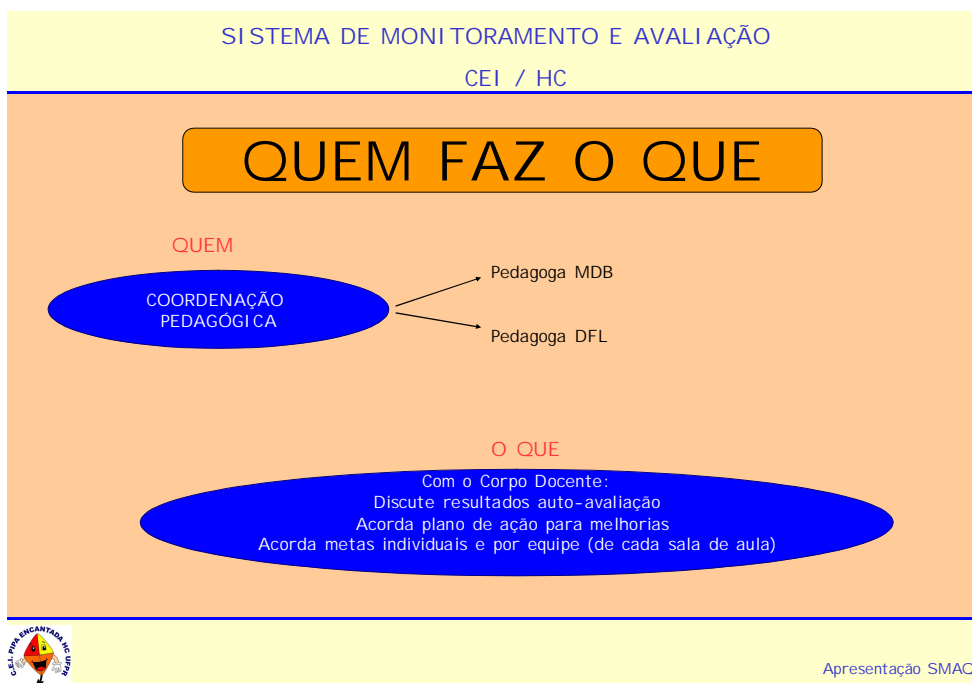
ANEXO 6- Para que serve?



ANEXO 7- Quem faz o que?



ANEXO 8- Quem faz o que?



ANEXO 9 – Avaliação 360º - Pedagogo

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 360º CATEGORIA: PEDAGOGO		ESCALA DE DESEMPENHO				
PARÂMETROS	INDICADORES DE DESEMPENHO	Ótimo (9 a 10)	Bom (7 a 8)	Regular (5 a 6)	Ruim (4 a 3)	Péssim o (0 a 2)
COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS	Postura profissional 1- Versatilidade e adaptação frente a novas tarefas e mudanças organizacionais.					
	2- Decisões imparciais tomadas a partir da análise de várias dimensões de uma mesma situação.					
	3- Atuação de mediação com postura assertiva e resolutiva em situações de fofocas e/ou conflito.					
	4- Aceitação de decisões de consenso, adequando sua conduta individual às normas, regulamentos e interesses do ambiente escolar e social.					
	Trabalho em equipe 1- Trabalho de forma efetiva como líder de equipes contribuindo para o alcance de objetivos comuns relacionados à missão do CEI.					
	Equilíbrio emocional 1- Administração de emoções, evitando agir impulsivamente diante de situações difíceis, quer sejam de ordem interpessoal ou de trabalho.					
	2- Estabilidade de humor, como padrão de comportamento e exemplo, mantendo atitude de ponderação, paciência e lucidez.					
DISCIPLINA	Cumprimento de regras 1- Acatamento de normas e rotinas estabelecidas pela instituição.					
	2- Cuidado e conservação dos bens da instituição e materiais/equipamentos que lhes são confiados.					
	Assiduidade e pontualidade 1- Assiduidade na jornada de trabalho.					
	2- Cumprimento dos horários estabelecidos durante sua jornada de trabalho.					
Avaliado: _____		Data da avaliação: _____				

ANEXO 10 – Avaliação 360º - Professor

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 360º CATEGORIA: PROFESSOR		ESCALA DE DESEMPENHO				
PARÂMETRO	INDICADORES DE DESEMPENHO	Ótimo (9 a 10)	Bom (7 a 8)	Regular (5 a 6)	Ruim (4 a 3)	Péssimo (0 a 2)
COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS	Postura profissional 1- Postura de respeito frente ao aluno, pais e colegas de trabalho.					
	2- Postura reservada frente a situações de fofocas e/ou conflitos.					
	3- Aceitação de decisões de consenso, adequando sua conduta individual às normas, regulamentos e interesses do ambiente escolar e social.					
	Trabalho em equipe 1- Trabalho de forma efetiva e integrada para alcançar um objetivo comum relacionado à missão do CEI.					
	2- Cooperação com sua equipe de trabalho, concluindo suas tarefas e evitando sobrecarga aos colegas.					
	Solicitude 1- Atenção as necessidades do grupo de trabalho e situações, atendendo com rapidez e presteza as demandas.					
	Interação 1- Utilização de abordagem positiva, construtiva e equilibrada no contato com os alunos, pais, colegas e chefia, contribuindo com a harmonia do ambiente de trabalho.					
	Equilíbrio emocional 1- Administração de emoções, evitando agir impulsivamente diante de situações difíceis, quer sejam de ordem interpessoal ou de trabalho. 2- Administração de emoções, evitando trazer para o ambiente de trabalho questões de ordem pessoal ou familiar.					
DISCIPLINA	Cumprimento de regras 1- Acatamento de normas e rotinas estabelecidas pela instituição.					
	2- Cuidado e conservação dos bens da instituição e materiais/equipamentos que lhes são confiados.					
	Assiduidade e pontualidade 1- Assiduidade na jornada de trabalho.					
	2- Cumprimento dos horários estabelecidos durante sua jornada de trabalho.					
Avaliado: _____		Data da avaliação: _____				

ANEXO 11 – Avaliação 360º - Auxiliar

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 360º CATEGORIA: AUXILIAR		ESCALA DE DESEMPENHO				
PARÂMETRO	INDICADORES DE DESEMPENHO	Ótimo (9 a 10)	Bom (7 a 8)	Regular (5 a 6)	Ruim (4 a 3)	Péssimo (0 a 2)
COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS	Postura profissional 1- Postura de respeito frente ao aluno, pais e colegas de trabalho.					
	2- Postura reservada frente a situações de fofocas e/ou conflitos.					
	3- Aceitação de decisões de consenso, adequando sua conduta individual às normas, regulamentos e interesses do ambiente escolar e social.					
	Trabalho em equipe 1- Trabalho de forma efetiva e integrada para alcançar um objetivo comum relacionado à missão do CEI.					
	2- Cooperação com sua equipe de trabalho, concluindo suas tarefas e evitando sobrecarga aos colegas.					
	Solicitude 1- Atenção as necessidades do grupo de trabalho e situações, atendendo com rapidez e presteza as demandas.					
	Interação 1- Utilização de abordagem positiva, construtiva e equilibrada no contato com os alunos, pais, colegas e chefia, contribuindo com a harmonia do ambiente de trabalho.					
	Equilíbrio emocional 1- Administração de emoções, evitando agir impulsivamente diante de situações difíceis, quer sejam de ordem interpessoal ou de trabalho.					
DISCIPLINA	2- Administração de emoções, evitando trazer para o ambiente de trabalho questões de ordem pessoal ou familiar.					
	Cumprimento de regras 1- Acatamento de normas e rotinas estabelecidas pela instituição.					
	2- Cuidado e conservação dos bens da instituição e materiais/equipamentos que lhes são confiados.					
	Assiduidade e pontualidade 1- Assiduidade na jornada de trabalho.					
	2- Cumprimento dos horários estabelecidos durante sua jornada de trabalho.					
Avaliado: _____		Data da avaliação: _____				

ANEXO 12- Avaliação por competências - Professor

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS CATEGORIA: PROFESSOR		ESCALA DE DESEMPENHO				
PARÂMETROS	INDICADORES DE DESEMPENHO	Ótimo (9 a 10)	Bom (7 a 8)	Regular (5 a 6)	Ruim (4 a 3)	Péssimo (0 a 2)
RESPONSABILIDADE	Auto-Desenvolvimento 1- Relaciona pontos fortes e fracos da sua própria atuação como docente e determina atividades concretas para a melhoria de seu desempenho					
	Planejamento e avaliação do programa de ensino 1- Criação de planos de aula alinhados ao programa de ensino do CEI (por sua vez consistente com a Proposta Pedagógica). 2- Documentação do progresso do aluno para estabelecimento de metas para melhoria dos resultados. 3- Revisão e implementação de planos de ação para alunos que necessitem de apoio extra.					
	Acompanhamento da equipe “dos pares” Acompanhamento efetivo das atividades desenvolvidas por: auxiliares e estagiárias. Envolvendo-as no trabalho de sala de aula, delegando responsabilidades de acordo com os planos de aula e acompanhando suas ações para garantia dos objetivos do trabalho da equipe.					
	estagiárias. Em todos os momentos segundo os critérios do Programa de Estágio do CEI, tomando ações corretivas quando necessário e/ou levando ao conhecimento da Coordenação Pedagógica fatos e questões relevantes.					
PARÂMETROS	INDICADORES DE DESEMPENHO	Ótimo (9 a 10)	Bom (7 a 8)	Regular (5 a 6)	Ruim (4 a 3)	Péssimo (0 a 2)
RESPONSABILIDADE	Contribuição com a Coordenação Pedagógica na avaliação Contribuição na avaliação de: auxiliares. Conforme instrumentos de avaliação de desempenho específicos para funcionários.					
	estagiárias. Conforme o Programa de Estágio do CEI, com base em observações pontuais e instrumentos de avaliação específicos.					
COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS	Postura profissional 1- Postura de respeito frente ao aluno, pais e colegas de trabalho.					
	2- Postura reservada frente a situações de focos e/ou conflitos.					
	3- Aceitação de decisões de consenso, adequando sua conduta individual às normas, regulamentos e interesses do ambiente escolar e social.					
	Trabalho em equipe 1- Trabalho de forma efetiva como líder de equipe contribuindo para o alcance de objetivos comuns relacionados ao programa de ensino.					
	2- Cooperar com sua equipe de trabalho e se apropriando de seu papel e evitando sobrecarga aos colegas.					

	Solicitude 1- Atenção às necessidades do grupo de trabalho e situações, atendendo com prontidão as demandas.					
	Interação 1- Utilização de abordagem positiva, construtiva e equilibrada no contato com os alunos, pais , colegas e chefia, contribuindo com a harmonia do ambiente de trabalho.					
	Equilíbrio emocional 1- Administração de emoções, evitando agir impulsivamente diante de situações difíceis, quer sejam de ordem pessoal ou de trabalho.					
DISCIPLINA	Cumprimento de regras 1- Acatamento de normas e rotinas estabelecidas pela instituição.					
	2- Cuidado e conservação dos bens da instituição e materiais/equipamentos que lhes são confiados.					
	Assiduidade e pontualidade 1- Assiduidade na jornada de trabalho.					
	2- Cumprimento de horários estabelecidos em sua jornada de trabalho.					
Avaliado: _____		Data da avaliação: _____				

ANEXO 13- Avaliação por competências - Auxiliar

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS CATEGORIA: AUXILIAR		ESCALA DE DESEMPENHO				
PARÂMETROS	INDICADORES DE DESEMPENHO	Ótimo (9 a 10)	Bom (7 a 8)	Regular (5 a 6)	Ruim (4 a 3)	Péssimo (0 a 2)
RESPONSABILIDADE	Auto-Desenvolvimento 1- Relaciona pontos fortes e fracos da sua própria atuação como docente e determina atividades concretas para a melhoria de seu desempenho.					
	Atendimento a demandas pedagógicas 1- Empenho para tomar as providências necessárias para o bom andamento do trabalho em sala de aula.					
	2- Domínio de turma para cumprimento das tarefas e das rotinas de sala de aula.					
	3- Registro claro e preciso em agenda escolar sobre fatos relevantes do dia-a-dia do aluno no ambiente escolar.					
	4- Pronto atendimento às solicitações da professora-regente e/ou da coordenação pedagógica.					
	5- Preparo do ambiente para o desenvolvimento das atividades recreativas, selecionando e utilizando recursos e materiais, visando os interesses dos alunos nos horários de entrada e saída.					
	Atendimento a demandas relativas aos cuidados básicos infantis (alimentação, saúde e segurança) 1- Habilidade técnica e prontidão para a execução de tarefas relativas aos cuidados básicos infantis.					
		ESCALA DE DESEMPENHO				
PARÂMETROS	INDICADORES DE DESEMPENHO	Ótimo (9 a 10)	Bom (7 a 8)	Regular (5 a 6)	Ruim (4 a 3)	Péssimo (0 a 2)
COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS	Relacionamento com pais 1- Capacidade de comunicar fatos relevantes ocorridos durante o dia de forma direta, clara e respeitosa, quando necessário.					
	Postura profissional 1- Postura de respeito frente ao aluno, pais e colegas de trabalho.					
	2- Postura reservada frente a situações de focas e/ou conflitos.					
	3- Aceitação de decisões de consenso, adequando sua conduta individual às normas, regulamentos e interesses do ambiente escolar e social.					

	4- Capacidade de acolhimento ao aluno e sua família propiciando relações de carinho, afeto e atenção.					
	Trabalho em equipe 1- Trabalho de forma efetiva, como membro de equipe contribuindo para o alcance de objetivos comuns relacionados à missão do CEI.					
	2- Cooperação com sua equipe de trabalho, concluindo suas tarefas e evitando sobrecarga aos colegas.					
	Solicitude 1- Atenção às necessidades do grupo de trabalho e da instituição, atendendo com prontidão as demandas.					
	Interação 1- Utilização de abordagem positiva, construtiva e equilibrada no contato com os alunos, pais, colegas e chefia, contribuindo com a harmonia do ambiente de trabalho.					
	Equilíbrio emocional 1- Administração de emoções, evitando agir impulsivamente diante das situações difíceis, quer sejam de ordem pessoal ou de trabalho.					
DISCIPLINA	Cumprimento de regras 1- Acatamento de normas e rotinas estabelecidas pela instituição.					
	2- Cuidado e conservação dos bens da instituição e materiais/equipamentos que lhes são confiados.					
	Assiduidade e pontualidade 1- Assiduidade na jornada de trabalho.					
	2- Cumprimento de horários estabelecidos em sua jornada de trabalho.					
Avaliado: _____		Data da avaliação: _____				

ANEXO 14- Avaliação por competências - Pedagogo

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS CATEGORIA: PEDAGOGO		ESCALA DE DESEMPENHO				
PARÂMETROS	INDICADORES DE DESEMPENHO	Ótimo (9 a 10)	Bom (7 a 8)	Regular (5 a 6)	Ruim (4 a 3)	Péssimo (0 a 2)
RESPONSABILIDADE	Auto-Desenvolvimento 1- Identificação de pontos fortes e fracos da sua própria atuação como pedagogo e determina um plano de ação para a melhoria de seu desempenho.					
	2- Busca de práticas inovadoras e conhecimentos atualizados que proporcionem melhorias contínuas para o processo ensino-aprendizagem.					
	Atendimento a demandas pedagógicas 1- Elaboração de projetos educacionais como parte da proposta pedagógica.					
	2- Elaboração e atualização de manuais de orientação e rotinas e procedimentos pedagógicos.					
	3- Planejamento e implementação programas de ensino com base na Proposta Pedagógica do CEI.					
	4- Planejamento e implementação de programas de tecnologia educacional.					
	5- Criação de instrumentos específicos para desenvolvimento do corpo docente (grupos de estudo, palestras, workshops, eventos, treinamentos, reuniões pedagógicas e de pais, etc.).					
	Comunicação com os pais 1- Comunicação efetiva aos pais sobre a Proposta Pedagógica do CEI, sua filosofia, objetivos, metodologia e procedimentos operacionais.					
	2- Condução efetiva do acompanhamento pedagógico do aluno fazendo a interface entre pais e professores.					
		ESCALA DE DESEMPENHO				
PARÂMETROS	INDICADORES DE DESEMPENHO	Ótimo (9 a 10)	Bom (7 a 8)	Regular (5 a 6)	Ruim (4 a 3)	Péssimo (0 a 2)
	Atendimento a demandas relativas aos cuidados básicos infantis (alimentação, saúde e segurança) 1- Planejamento e orientação dos programas de cuidados básicos infantis.					

RESPONSABILIDADE	2- Acompanhamento dos programas de ensino garantindo o alcance de seus objetivos.					
	Monitoramento e Avaliação Acompanhamento das atividades desenvolvidas por: 1- professora-regente. Supervisionando o planejamento e execução dos planos de aula, delegando responsabilidades de acordo com o programa de ensino e acompanhando seu desempenho no processo ensino aprendizagem, para garantia dos objetivos do CEI.					
	2- auxiliares. Envolvendo-as no trabalho da equipe e instrumentalizando-as para atuarem com eficácia no tocante ao cuidar e educar.					
	3- estagiárias. Orientando e conduzindo as etapas de recrutamento e qualificação das estagiárias durante o período de estágio, conforme o Programa de Estágio do CEI.					
	Avaliação das atividades desenvolvidas por: 1- Professoras-regentes e auxiliares com base em observações diretas e conforme instrumentos de avaliação de desempenho do CEI.					
	2- estagiárias conforme o Programa de Estágio do CEI, com base em observações diretas e instrumentos de avaliação existentes.					
	Relacionamento com pais 1- Capacidade de mediar às relações entre a família e o ambiente escolar, oferecendo apoio consistente com os valores, princípios e rotinas de cada contexto familiar.					
ESCALA DE DESEMPENHO						
PARÂMETROS	INDICADORES DE DESEMPENHO	Ótimo (9 a 10)	Bom (7 a 8)	Regular (5 a 6)	Ruim (4 a 3)	Péssimo (0 a 2)
RESPONSABILIDADE	2- Comunicação efetiva aos pais sobre a Proposta Pedagógica do CEI, sua filosofia, objetivos, metodologia e procedimentos operacionais.					
	3- Condução efetiva do acompanhamento pedagógico dos alunos fazendo a interface entre pais e professores.					

	4- Atuação dirigida por resultados: Existência de lista de prioridades, cronogramas, metas de curto prazo e estratégia para resolução de problemas identificados.					
	Desenvolvimento de equipe: 1- Uso de várias formas de encorajamento para que membros das equipes busquem crescimento pessoal e profissional.					
	2- Inspiração e atribuição de responsabilidades ao corpo docente para que atinjam seus objetivos, superando desafios.					
	3- Reforço da identidade e do orgulho de equipe, através da comunicação clara dos objetivos pedagógicos a serem atingidos.					
COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS	Postura profissional 1- Postura de respeito frente ao aluno, pais e equipes de trabalho.					
	2- Postura reservada frente a situações de focos e/ou conflitos.					
	3- Aceitação de decisões de consenso, adequando sua conduta individual às normas, regulamentos e interesses do ambiente escolar e social.					
	Trabalho em equipe 1- Trabalho de forma efetiva como colaborador e membro de equipe para alcançar um objetivo comum relacionado à missão do CEI					
	2- Cooperar com sua equipe de trabalho, concluindo suas tarefas e evitando sobrecarga aos colegas.					
	Solicitude 1- Atenção às necessidades do grupo de trabalho e situações, atendendo com presteza e eficácia às demandas.					
	Interação 1- Utilização de abordagem positiva, construtiva e equilibrada no contato com o público, com os colegas e chefia, contribuindo com a harmonia do ambiente de trabalho.					
	Equilíbrio emocional 1- Administração de emoções, evitando agir impulsivamente diante das situações interpessoais e de trabalho.					
Avaliado: _____		Data da avaliação: _____				

ANEXO 15- Avaliação de estágio - 1º mês



QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DE ESTAGIÁRIO - Ao final do 1º mês -

NOME:..... DATA:

AVALIAÇÃO REFERIDO AO PERÍODO: de .../.../... a .../.../...

1. EXPECTATIVAS
Indicador 1.1 : Atingimento das expectativas
Minhas expectativas ao começar o estágio eram:
1.1.1 A partir da experiência deste primeiro mês de Estágio, acredito que minhas expectativas serão alcançadas: verdadeiro () falso ()
Por favor comente sua resposta:
As principais dificuldades que tenho percebido até o momento são:
Sinto necessidade de
2. DESEMPENHO
Tenho tido bom desempenho nos trabalhos de equipe, demonstrando sempre boa vontade e espírito de colaboração verdadeiro () falso ()
Demonstra iniciativa e pro-atividade nas atividades com as quais me envolvo verdadeiro () falso ()
As relações inter-pessoais com meus colegas de trabalho têm sido favoráveis ao meu avanço pessoal verdadeiro () falso ()
Tenho me comprometido de fato com o Programa de Estágio, cumprindo as normas e regras estabelecidas (assiduidade, pontualidade, atribuições recebidas, etc) verdadeiro () falso ()
Tenho recebido nesse período acompanhamento e orientações adequadas para o desenvolvimento das minhas atribuições. verdadeiro () falso ()
Comentários:

Indicador 3.2: Postura								
3.2.1 Sempre mantive uma postura de respeito frente ao aluno, pais e colegas de trabalho								
3.2.2 Sempre mantive um comportamento condizente com a hierarquia estabelecida pelo CEI								
3.2.3 Sempre mantive postura reservada frente a situações de fofocas e/ou conflitos								
3.2.4 Sempre assumi minhas responsabilidades, não precisando ser lembrada das tarefas que me foram confiadas.								
4. DESLIGAMENTO DO ESTÁGIO								
Estou me desligando do CEI pelo motivo de:								
5. COMENTÁRIOS E SUGESTÕES								
Na minha opinião, o Programa de Estágio do CEI pode ser melhorado através de:								
Na minha opinião, os 3 principais PONTOS FORTES do Programa de Estágio do CEI são:								
As 3 principais DIFICULDADES que enfrentei durante minha participação no Programa de Estágio do CEI foram:								

ANEXO 17- Avaliação de satisfação de pais

QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DE PAIS – CEI Pipa Encantada HC/UFPR

A presente pesquisa visa atender a três propósitos:

- Cumprimento de meta institucional;
- Obter a opinião dos pais sobre sua satisfação acerca dos nossos serviços;
- Através dos resultados, indicar a melhor direção quanto aos elementos de nosso trabalho que podem ser melhorados.

Para nós, profissionais do CEI, mais importante do que conhecermos a opinião dos pais a respeito do nosso trabalho, é podermos através de pesquisas como esta identificar oportunidades para melhorar os nossos serviços.

1. OBJETIVOS DA PESQUISA

Este questionário visa **medir sua percepção** sobre os serviços oferecidos, **em relação às seguintes dimensões:**

1. Proposta Pedagógica;
2. Recursos e ambiente físico;
3. Cuidado infantil;
4. Interação entre pais/alunos e o CEI;
5. Comunicação e informação;
6. Interação entre pais e o corpo docente;
7. Organização em geral;
8. Impacto – no aluno e em sua família.

2. INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO

Para **facilitar** o **preenchimento** do questionário, **utilizamos** a seguinte **legenda:**

SATISFAÇÃO	
(até que ponto você concorda com cada afirmativa) Marque X	
C	Concordo
D	Discordo
N	Neutro

É **importante** que todas as perguntas sejam respondidas.

Não é necessário se identificar.

Muito obrigada,
Viviane dos Reis Drapier
Coordenação Administrativa / CEI

1. PROPOSTA PEDAGÓGICA			
1.1 Indicador: Desenvolvimento do aluno			
a) Estou satisfeito com o desenvolvimento pedagógico de meu filho durante o período que cobre esta pesquisa (fevereiro a abril 2011).	C	D	N
1.2 Indicador: Atividades pedagógicas			
a) Percebo que as atividades realizadas em sala de aula são coerentes com a proposta pedagógica do CEI.	C	D	N
b) Sinto que as atividades desenvolvidas no período de recreio e/ou lazer são coerentes com a proposta pedagógica do CEI.	C	D	N
c) Os eventos artísticos e/ou comemorativos agregam valor ao meu filho.	C	D	N
1.3 Indicador: Capacitação do Corpo Docente – Professoras			
a) Percebo que a professora de meu filho é bem preparada para desempenhar sua função.	C	D	N
b) Sinto-me à vontade para tratar de qualquer assunto referente ao meu filho, com a professora.	C	D	N
c) Sinto que a sua professora é comprometida e gosta do que faz.	C	D	N
1.4 Indicador: Capacitação do Corpo Docente – Educadoras auxiliares			
a) Sinto que a educadora auxiliar é receptiva e recebe meu filho com afetividade e entusiasmo.	C	D	N
b) Sinto que a educadora auxiliar de meu filho é comprometida e gosta do que faz.	C	D	N
c) Sinto-me à vontade para tratar de qualquer assunto referente ao meu filho com a educadora auxiliar de sua turma.	C	D	N
1.5 Indicador: Capacitação da Coordenação Pedagógica			
a) Sinto-me à vontade para tratar de qualquer assunto referente ao meu filho com a pedagoga.	C	D	N
b) Considero alto, o grau de resolutividade das questões e/ou dificuldades que apresento à pedagoga. (refere-se à pedagoga do turno de seu filho)	C	D	N
c) Percebo que a pedagoga toma decisões de forma imparcial.	C	D	N
1.6 Indicador: Programa de ensino e a responsividade do corpo docente em relação às necessidades dos alunos			
a) Percebo que todas as ações pedagógicas são desenvolvidas com base nas necessidades dos alunos.	C	D	N
1.7 Indicador: Avaliação do aluno			
a) As informações que recebo sobre o progresso do meu filho são claras e me permitem compreender a extensão (quanto) e a abrangência (o que) do seu progresso.	C	D	N
2. RECURSOS E AMBIENTE FÍSICO			
2.1 Indicador: Espaço interno			
a) Considero adequado o espaço interno do CEI.	C	D	N
2.2 Indicador: Espaço externo			
a) Considero adequado o espaço externo do CEI.	C	D	N
2.3 Indicador: Estrutura física e Instalações			
a) Percebo que as instalações do CEI são apropriadas e recebem manutenção	C	D	N
b) Percebo que as instalações, mobiliários, materiais pedagógicos e brinquedos são mantidos limpos e bem conservados.	C	D	N
c) Considero que os materiais pedagógicos e brinquedos oferecidos sejam de boa qualidade.	C	D	N
2.4 Indicador: Estacionamento			
a) Tenho facilidade em utilizar a área destinada ao embarque ou desembarque.	C	D	N
3. CUIDADO INFANTIL			
3.1 Indicador: Alimentação, Saúde e Segurança			
a) Percebo que a alimentação que meu filho recebe é preparada com base em uma dieta nutricional balanceada.	C	D	N
b) As restrições alimentares prescritas pelo pediatra de meu filho são respeitadas.	C	D	N
c) Percebo que existem ações de prevenção, combate e notificação de doenças infecto contagiosas.	C	D	N
d) Percebo que são tomadas medidas em relação à segurança de meu filho em todos	C	D	N

os momentos em que ele permanece no CEI.			
e) Percebo que há controle eficiente de fechamento do portão.	C	D	N
3.2 Indicador: Higiene do aluno			
a) Percebo que meu filho recebe cuidados adequados em relação a sua higiene pessoal.	C	D	N
b) Percebo que meu filho é acompanhado, recebendo orientações adequadas em relação à sua higiene pessoal.	C	D	N
4. INTERAÇÃO ENTRE PAIS E CEI			
4.1 Indicador: Envolvimento dos pais em atividades			
a) Tenho oportunidades suficientes de participar em atividades que contribuam para o desenvolvimento de meu filho.	C	D	N
4.2 Indicador: Envolvimento dos pais na resolução de dificuldades em sala de aula			
a) Sinto-me envolvido na resolução de dificuldades ocorridas em sala de aula.	C	D	N
5. COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO			
5.1 Indicador: Gestão Escolar			
a) Tenho acesso ao Regimento Escolar.	C	D	N
b) Conheço e tenho clareza sobre as diretrizes, normas e procedimentos do CEI.	C	D	N
c) Conheço e tenho clareza sobre a proposta pedagógica do CEI.	C	D	N
5.2 Indicador: Informações recebidas			
a) Recebo informações gerais via agenda e ou murais sobre os acontecimentos, programações e eventos, em tempo hábil.	C	D	N
b) Recebo informações via agenda sobre questões importantes ocorridas com meu filho durante o dia.	C	D	N
c) Sinto que as informações que anoto na agenda são lidas pelas educadoras e ações são tomadas quando necessário.	C	D	N
5.3 Indicador: Comunicação			
a) O atendimento ao telefone é adequado, sinto que há acolhimento e tratamento cordial.	C	D	N
b) Existe facilidade de comunicação pessoal com as educadoras (professoras e auxiliares) da turma de meu filho.	C	D	N
c) Percebo que há empatia (capacidade de se colocar no lugar do outro) por parte da equipe pedagógica e administrativa em relação às minhas necessidades.	C	D	N
5.4 Indicador: Contribuição com a construção do sistema de apoio à família através do aumento do conhecimento e habilidades dos pais			
a) Através das informações recebidas por parte da equipe pedagógica sinto-me mais capaz de avaliar o que meu filho esteja aprendendo.	C	D	N
b) Percebo que as palestras realizadas e os textos enviados pela equipe pedagógica contribuem para que eu tenha melhores condições de orientar meu filho.	C	D	N
6. INTERAÇÃO ENTRE PAIS E CORPO DOCENTE			
6.1 Indicador: Interação entre pais e educadoras			
a) Percebo que há acolhimento e receptividade por parte das educadoras de meu filho.	C	D	N
b) As educadoras ouvem e respondem às minhas preocupações, perguntas e sugestões.	C	D	N
6.2 Indicador: Interação entre pais e Coordenação Pedagógica			
a) A pedagoga ouve e responde às minhas preocupações, perguntas e sugestões e se mostra aberta a solucioná-las. (refere-se à pedagoga do turno de seu filho)	C	D	N
b) A pedagoga é flexível e acessível para discutir assuntos referentes ao desenvolvimento do meu filho.	C	D	N
c) Durante as reuniões pedagógicas sinto-me como um membro ativo da equipe e não apenas como ouvinte.	C	D	N
6.3 Indicador: Interação entre o corpo docente e o aluno			
a) Percebo carinho, atenção e respeito no relacionamento entre meu filho e sua professora.	C	D	N
b) Percebo carinho, atenção e respeito no relacionamento entre meu filho e a educadora auxiliar de sua turma. (turmas de Berçário e Maternal I possuem duas auxiliares)	C	D	N
c) Percebo que há imparcialidade e equilíbrio por parte das educadoras (professora e educadora auxiliar) na resolução de conflitos entre os alunos.	C	D	N

7. ORGANIZAÇÃO EM GERAL			
7.1 Indicador: Horário de funcionamento			
a) O horário de funcionamento do CEI, estabelecido pela instituição, atende às minhas necessidades.	C	D	N
7.2 Indicador: Gestão Administrativa			
a) Percebo que a coordenadora administrativa toma decisões de forma ética, imparcial e transparente.	C	D	N
b) Sinto-me à vontade para tratar de qualquer assunto com a coordenadora administrativa.	C	D	N
c) Considero alto, o grau de resolutividade das questões e/ou dificuldades que apresento à coordenadora administrativa.	C	D	N
7.3 Indicador: Organização do Tempo			
a) Os horários estabelecidos para as atividades da turma do meu filho (alimentação, sono, recreio e atividades pedagógicas) são adequados.	C	D	N
b) Percebo que os horários estabelecidos para as atividades da turma do meu filho (alimentação, sono, recreio e atividades pedagógicas) estão sendo cumpridos.	C	D	N
8. IMPACTO - NO ALUNO E SUA FAMÍLIA			
8.1 Indicador: Bem estar do aluno			
a) Meu filho se sente bem em estar no CEI.	C	D	N
8.2 Indicador: Interesse em aprender			
a) Percebo que meu filho tem demonstrado motivação e interesse pela aprendizagem.	C	D	N
8.3 Indicador: Satisfação do aluno com o corpo docente			
a) Meu filho fala das educadoras (professora e educadora auxiliar de sua turma) de forma positiva.	C	D	N
8.4 Indicador: Segurança dos pais para desempenhar suas atividades profissionais			
a) Sinto-me seguro para desenvolver meu trabalho no HC, pois acredito que meu filho esteja sendo bem atendido no CEI.	C	D	N

ESPAÇO DISPONÍVEL PARA COMENTÁRIOS E SUGESTÕES.

SUA PARTICIPAÇÃO FAZ A DIFERENÇA!