

MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO BASEADO EM COMPETÊNCIAS

Fernanda de Azevedo¹, Bernardete Bregolin Cerutti²

Resumo: As organizações modernas adotam instrumentos de avaliação em seus diversos níveis, desde o corporativo até o individual, pois o desempenho no trabalho é resultante não apenas de competências inerentes ao indivíduo, mas também das relações interpessoais, do ambiente e das características da organização. Com base nisso, este artigo busca apresentar um modelo de avaliação de desempenho para uma escola de educação infantil do Vale do Taquari/RS. Para tanto, foram mapeadas, inicialmente, as competências dos cargos, por meio de uma pesquisa que se classifica, quanto à abordagem do problema, como qualitativa, quanto à natureza, aplicada, e quanto aos objetivos, descritiva. A partir do mapeamento das competências dos cargos existentes na referida escola, apresenta-se o modelo de avaliação de desempenho customizado, de maneira que possa auxiliar na gestão de pessoas, gerando sentido e sustentação à competência da organização.

Palavras-chave: Desempenho. Competências. Avaliação. Recursos humanos.

1 INTRODUÇÃO

As grandes mudanças do mercado afetam diretamente as organizações, exigindo novas reestruturações produtivas que lhes garantam certo nível de competitividade atual e futuro. Configuram-se entre as novas reestruturações, processos de racionalização, diferentes tecnologias e novos modelos de gestão.

Autores como Gil (2001), Marras (2011) e Dessler (2014) são unânimes em afirmar que a ênfase deve ser na gestão de pessoas, pois elas são recursos determinantes do sucesso organizacional. A gestão de pessoas compreende um conjunto de habilidades, métodos, técnicas e práticas definidas, com o objetivo

1 Acadêmica do curso de Administração de Empresas da Universidade do Vale do Taquari - Univates, Lajeado/RS. fernanda.azevedo@universo.univates.br.

2 Mestre em Ambiente e Desenvolvimento. Professora da Universidade do Vale do Taquari - Univates, Lajeado/RS. bcerutti@univates.br

de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações (DESSLER, 2014).

Nesta perspectiva, a avaliação de desempenho baseada em competências é um dos instrumentos que estimula o desenvolvimento do trabalhador e a melhoria da performance no trabalho (MARRAS, 2011). Leme (2005) complementa, afirmando que a avaliação de desempenho é um método utilizado para estimular os funcionários no alcance de objetivos e propósitos individuais, bem como na qualidade dos produtos ou serviços gerados pela organização.

Observa-se que a avaliação de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional e sua prática permite conhecer os recursos humanos, rever estratégias, processos de trabalho, entre outras ações de melhoria ou correção no ambiente de trabalho.

Apoiado nisso, o objetivo geral deste artigo é apresentar um modelo de avaliação de desempenho para uma escola de educação infantil. E os objetivos específicos são: (i) mapear as competências dos cargos da escola; (ii) apresentar o modelo de avaliação de desempenho baseado em competências; e (iii) propor ações para a implantação da avaliação de desempenho.

A pesquisa justifica-se por possibilitar ao gestor da escola de educação infantil a adoção de uma avaliação de desempenho aos seus funcionários, através de um instrumento customizado e baseado em competências, aproximando as relações entre direção e funcionários, e reduzindo a rotatividade de pessoal. Além disso, permitiu à acadêmica praticar a teoria discutida e apreendida nas disciplinas relacionadas de gestão de pessoas, cultura e comportamento organizacional.

Sendo assim, o artigo está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução. Na seção dois, é descrita a revisão da literatura sobre gestão de pessoas, com ênfase em descrição de cargos e avaliação de desempenho. Na terceira seção está o método de pesquisa; na quarta o mapeamento das competências dos cargos; e na quinta seção, o modelo de avaliação de desempenho. Por fim, seguem as referências utilizadas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção destaca a importância da gestão de pessoas e seus subsistemas, com ênfase no mapeamento de competências para elaboração de um modelo de avaliação de desempenho.

2.1 Gestão de pessoas e seus subsistemas

A gestão de pessoas é uma área ampla, que diz respeito à maneira de como os gestores se estruturam para orientar o comportamento humano no ambiente organizacional (DESSLER, 2014). Dessa forma, a área é composta

por subsistemas que não são necessariamente relacionados entre si, ou seja, variam de acordo com cada organização, pois dependem de fatores ambientais, organizacionais, humanos e tecnológicos. São eles:

- Subsistema de provisão de recursos humanos: refere-se ao processo de atrair pessoas, compreende as atividades de recrutamento e seleção. Recrutamento é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos capazes de ocupar cargos em uma organização (DESSLER, 2014). Seleção de pessoal acontece a partir da triagem dos currículos recebidos, permitindo aos recrutadores filtrar aqueles que apresentam características desejadas pela organização. É nesse momento que são analisados, com mais profundidade, os candidatos e suas características, associando-os com as competências e condições exigidas no perfil estabelecido como referencial (LACOMBE, 2012);
- Subsistema de aplicação de recursos humanos: é o processo que oferece as condições e características necessárias e adequadas para que as pessoas possam ocupar cargos e posições em uma empresa (DESSLER, 2014). Nesse subsistema encontra-se a descrição e análise de cargos, a integração de novos colaboradores, o *feedback*, a avaliação de desempenho e o desligamento;
- Subsistema de recompensar pessoas: contempla a administração de remuneração, benefícios e qualidade de vida no trabalho. A remuneração se dá por meio de técnicas, visando garantir a satisfação dos colaboradores (LACOMBE, 2012). Para o mesmo autor, todos os elementos que geram produção na organização necessitam de remuneração. Os benefícios disponibilizados por uma empresa representam a remuneração indireta com o objetivo de proporcionar aos funcionários a satisfação de suas carências sociais (DESSLER, 2014). E, referente à qualidade de vida no trabalho, o mesmo autor destaca que diz respeito à satisfação pessoal do funcionário, a saúde e segurança, bom clima organizacional, oportunidade de crescimento e desenvolvimento e integração social. Ou seja, ela não ocorre somente a partir de benefícios e excelentes salários pagos, mas do tratamento oferecido por meio de políticas e práticas de gestão de recursos humanos (DESSLER, 2014);
- Subsistema de desenvolver pessoas: esse subsistema abarca os programas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. O treinamento de recursos humanos é um método organizado e sistemático para maximizar o desempenho, de modo a promover uma melhor adaptação dos funcionários às necessidades do cargo (MILKOVICH; BOUDREAU, 2013). O treinamento é uma educação orientada para o presente. O desenvolvimento também é um método, mas de longo prazo, a fim de aprimorar as habilidades e incentivar os funcionários para tornarem-se estratégicos na empresa. Não abrange

somente o treinamento, mas o aperfeiçoamento para o crescimento na carreira e na própria evolução pessoal (MILKOVICH; BOUDREAU, 2013);

- Subsistema de monitorar pessoas: compreende os sistemas de informação e responsabilidade social. Os sistemas de informação são um grupo de princípios interdependentes (subsistemas) coerentemente associados, para que de sua relação sejam criados dados importantes para uma tomada de decisões (DESSLER, 2014).

2.2 Gestão de pessoas por meio de competências

A gestão de pessoas por meio de competências tem despertado o interesse das organizações. De acordo com Brandão e Borges-Andrade (2012), mapear competências significa identificar as competências técnicas e comportamentais fundamentais para que as funções sejam desempenhadas.

Gramigna (2002) explica que as competências são construídas por três elementos: conhecimento, habilidade e atitudes. Cada elemento é separado, mas automaticamente ligado com a evolução e aprendizado individual de cada indivíduo. O conhecimento refere-se ao saber, ou seja, ao conjunto de todas as informações, princípios e verdades que compõem o saber de uma pessoa. A habilidade é o saber como fazer, a capacidade de desempenhar uma ação, que pode ser resultado de uma capacitação ou é inato da pessoa. E, a atitude é o saber ser, ou querer fazer. É o sentimento ou a emoção que influencia a escolha das ações e as respostas aos estímulos. Ainda, é predisposição ou tendência de responder, positivamente ou negativamente, a determinados fatos, ideias, objetos, pessoas ou situações.

Carbone *et al.* (2017) destacam que no mapeamento de competências deve-se evitar descrições longas e com várias ideias que acabam impedindo o entendimento dos outros, uso de modelos de outras empresas que não condizem com a sua necessidade, uso de expressões que não revelam uma determinada atitude e não retratam comportamentos capazes de análise no trabalho.

Para Teixeira *et al.* (2007), na atualidade, do jeito que a sociedade influencia no conhecimento e também na informação, juntamente com a aceitação de novos padrões de gestão empresarial, a gestão de pessoas desloca-se, aos poucos, começando a ser vinculada pelo método da competência. Nela, a base principal são as pessoas e suas competências. Os mesmos autores ainda destacam que uma carreira não é exclusivamente qualquer classificação de cargos, é também uma carreira de competências.

2.3 Descrição e análise de cargo com base em competências

A descrição do cargo é o processo que enumera as atribuições do cargo, tornando-o distinto dos demais cargos. A descrição está voltada para o conteúdo do cargo (aspectos intrínsecos) enquanto a análise do cargo é o

estudo e a determinação dos requisitos qualitativos, ou seja, as competências e condições exigidas ao ocupante do cargo (aspectos extrínsecos).

De acordo com Chiavenato (2010), qualquer cargo requer determinadas competências de seu ocupante para que o trabalho seja executado de uma forma satisfatória. O mesmo autor ainda lembra que as competências se alteram de acordo com o cargo, nível hierárquico e áreas de ação, de modo que o ocupante saiba as responsabilidades e competências esperadas.

No momento de descrever um cargo, é necessário ter o entendimento de que a descrição é genérica com o propósito de compreender as distintas funções inseridas no cargo. Especificam-se os afazeres dos funcionários, abrangendo as frequências das ações a serem realizadas. Os pré-requisitos são as obrigatoriedades a serem analisadas nos candidatos, a partir da descrição do cargo.

Gil (2001) afirma que a descrição de cargo é produzida com o objetivo de ser o início para a solução da maior parte dos impasses na área de recursos humanos. Na sua aplicabilidade, destaca: a definição do perfil do ocupante do cargo para determinar os processos de recrutamento e seleção dos candidatos; o suprimento de informações para a listagem das necessidades e apuração dos conteúdos das propostas de capacitação de pessoas; o abastecimento de dados para o supervisor e o funcionário a respeito dos modelos de ação e comportamento na função; o provimento de recursos para avaliações de funções e a definição dos níveis e faixas de remuneração; a definição de normas de superioridade e obrigação na empresa; o abastecimento de dados para a introdução de testes de competência; e o fornecimento de dados para auxiliar as propostas de higiene e segurança no local de trabalho.

2.4 Avaliação de desempenho baseada em competências

A avaliação de desempenho é uma metodologia que visa permitir ao gestor os resultados de competências, conhecimentos, habilidades e metas de um funcionário, ou até mesmo de um grupo de funcionários durante um determinado período (MARRAS, 2011). O mesmo autor destaca que, essa avaliação é uma ferramenta valiosa para o setor de Recursos Humanos, pois analisa toda a aplicação feita na carreira de um profissional, por meio de um resultado obtido na instituição.

De acordo com Bergamini e Beraldo (2011), para fazer uma avaliação de desempenho deve-se utilizar o raciocínio dedutivo, e com isso, identificar o que o colaborador executou. Verifica-se também a qualidade do seu trabalho, chegando à análise final da produtividade na sua função. Para os mesmos autores, a eficiência de um funcionário no seu ambiente de trabalho acarreta como resultado, compreender a atividade comportamental de si mesmo, a tarefa efetuada e o ambiente empresarial no local em que se está analisando.

Por isso, Gil (2001) destaca a importante ter uma avaliação de desempenho teoricamente estruturada e baseada em competências, evitando avaliações fracas e parciais do gestor para com o funcionário.

O mesmo autor afirma que a avaliação de desempenho baseada em competências estabelece um melhor desenvolvimento de recursos humanos na empresa, pois a partir dela é possível estabelecer um plano de apoio a cada funcionário; reconhecer os funcionários que apresentam elevadas competências; reconhecer em que dimensão as propostas de treinamentos acabam contribuindo para a evolução do desempenho dos funcionários; proporcionar o autoconhecimento e o desenvolvimento individual dos funcionários; alcançar incentivos para redirecionar o perfil necessitado dos indivíduos para as devidas funções; alcançar incentivos para salários e oportunidades de crescimento; e alcançar incentivos para produção de programas de ação para atividades insatisfatórias (GIL, 2001).

Nesta perspectiva, Carvalho (2005) descreve que pela avaliação de desempenho por competências perpassa uma trajetória transparente, que visa qualificar as pessoas na empresa, numa relação de capital intelectual e estratégia empresarial. Gramignia (2002) ressalta que é viável estabelecer a avaliação de desempenho por competências tal como, um eficaz caminho de idealizar os potenciais dos funcionários, aperfeiçoar o desempenho de toda a equipe e a qualidade da convivência, adquirindo compromissos pela primazia dos resultados pessoais e empresariais.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa auxilia na identificação dos instrumentos necessários ao atendimento dos objetivos. Para tanto, a pesquisa classifica-se quanto à abordagem do problema como qualitativa. Conforme Oliveira (2004), a pesquisa qualitativa relata situações complexas e particulares, e analisa e interpreta variável a partir do ponto de vista de um determinado grupo. O estudo é qualitativo, pois consiste em mapear as competências dos cargos da escola de educação infantil para então apresentar um modelo de avaliação de desempenho.

Quanto à natureza, a pesquisa é aplicada, que tem o objetivo, segundo Marconi e Lakatos (2010), de produzir conhecimento para aplicação dos resultados, ou seja, contribuir para solucionar problemas reais. E, quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, pois refere-se ao levantamento de informações, em que o(s) participante(s) respondem perguntas acerca de atribuições que desenvolvem (MALHOTRA, 2012).

A coleta de dados implica atividades que estão relacionadas a conhecer e selecionar diferentes instrumentos de coleta e aplicar um deles, com as devidas observações, registros e medições (MATTAR, 2006). Entre os procedimentos de coleta de dados estão observação, história de vida, entrevista, testes,

questionário, coleta documental, formulário, análise de conteúdo, técnicas mercadológicas e medidas de opiniões e atitudes.

Este estudo utilizou entrevista com roteiro estruturado para a coleta de dados, visando identificar o nome dos cargos, das funções, as responsabilidades, as competências técnicas, as competências comportamentais e a escolaridade requerida em cada um dos nove cargos existentes na escola de educação infantil. A entrevista é uma forma de diálogo em que uma das partes procura coletar dados enquanto a outra parte se apresenta como fonte de informação.

Para a coleta dessas informações, foram necessários cinco encontros, de aproximadamente 1h cada, realizados no período de 6 a 12 de setembro de 2019 nas dependências da escola, tendo como sujeito a proprietária da escola, que também exerce o cargo de Diretora. De acordo com Vergara (2010), sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados necessários para a pesquisa.

A apresentação dos resultados de uma pesquisa consiste em interpretar o que foi gerado por meio das análises dos dados coletados, segundo os objetivos propostos (MATTAR, 2006). Neste trabalho os dados foram tratados de forma qualitativa, com base no conteúdo das entrevistas. As informações são apresentadas na seção a seguir.

Por fim, todo método apresenta limitações, por isso Vergara (2010) sugere antecipar-se a possíveis críticas, informando as limitações da pesquisa. A falta de experiência em pesquisa foi a principal limitação, além do estudo se ater ao mapeamento de competências de cargos de uma escola, não servindo necessariamente de base para outras escolas.

4 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS CARGOS DA ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL

Nesta seção estão dispostos os resultados do mapeamento das competências dos nove cargos existentes na Escola de Educação Infantil foco do estudo. O mapeamento foi feito seguindo orientações de Carbone *et al.* (2017) e Brandão e Borges-Andrade (2012), que orientam para que sejam descritas as responsabilidades, as competências técnicas e comportamentais, e a formação requerida para o cargo, a partir das necessidades e características de cada organização.

Desse modo, na descrição são apresentados o nome da função, o nome do cargo, as responsabilidades, as competências comportamentais, as competências técnicas e a formação requerida pela escola, na seguinte ordem:

- 1) Diretor = Diretora de Escola;
- 2) Coordenador = Coordenadora Pedagógica;
- 3) Professor = Professor;
- 4) Limpeza = Faxineira;

- 5) Cozinheiro = Cozinheira;
- 6) Professor = Professora de Inglês;
- 7) Nutricionista = Nutricionista;
- 8) Professor = Professor de Música; e
- 9) Professor = Professora de Educação Física e Yoga.

Quadro 1 - Diretor, cargo, responsabilidades, competências comportamentais, competências técnicas e formação

Função: Diretor
Cargo: Diretor Escolar
Responsabilidades: - Gerir a escola como um todo; - Dar suporte administrativo nas áreas de Gestão de Pessoas e Gestão Financeira.
Competências comportamentais: - Ética e postura profissional; - Equilíbrio emocional; - Habilidades de comunicação oral e escrita; - Habilidade negocial; - Visão estratégica; - Autonomia; - Capacidade de análise e tomada de decisão.
Competências técnicas: - Conhecimento e experiência em gestão de rotinas administrativas (faturamento, cobrança, contratos, matrículas) e de pessoas; - Conhecimento da estrutura e funcionamento da escola.
Formação requerida: Graduação em Administração de Empresas.

Fonte: Das autoras com base no levantamento de dados (2019).

Quadro 2 - Coordenador, cargo, responsabilidades, competências comportamentais, competências técnicas e formação

Função: Coordenador
Cargo: Coordenador pedagógico
Responsabilidades: - Orientar professores em questões pedagógicas; - Auxiliar no planejamento e desenvolvimento de programações festivas da escola; - Promover reuniões pedagógicas com o corpo docente e discente da escola; - Desenvolver capacitações internas; - Corrigir o caderno de planejamento; - Controlar cadernos de chamada.
Competências comportamentais: - Ética e postura profissional; - Equilíbrio emocional; - Habilidades de comunicação oral e escrita; - Habilidade negocial; - Capacidade para resolução de problemas.
Competências técnicas: - Conhecimento e experiência em atividades de orientação pedagógica.
Formação requerida: Pós-graduada em Gestão e Organização de Escola com ênfase em Coordenação e Orientação Escolar.

Fonte: Das autoras com base no levantamento de dados (2019).

Quadro 3 - Professor, cargo, responsabilidades, competências comportamentais, competências técnicas e formação

Função: Professor
Cargo: Professor
Responsabilidades: - Desenvolver atividades pedagógicas; - Elaborar pareceres descritivos no caderno de planejamento; - Cuidar e zelar pelos alunos.
Competências comportamentais: - Ética e postura profissional; - Equilíbrio emocional; - Habilidades de comunicação oral e escrita; - Habilidade negocial; - Uso de autoridade com responsabilidade e bom senso.
Função: Professor
Cargo: Professor

<p>Competências técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiência em trabalho com crianças em escola infantil. - Capacidade de análise e avaliação do processo de ensino e aprendizagem.
<p>Formação requerida: Magistério ou Graduação em Pedagogia.</p>

Fonte: Das autoras com base no levantamento de dados (2019).

Quadro 4 - Limpeza, cargo, responsabilidades, competências comportamentais, competências técnicas e formação

<p>Função: Limpeza</p>
<p>Cargo: Faxineira</p>
<p>Responsabilidade: Manter a escola higienizada conforme recomendações legais.</p>
<p>Competências comportamentais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ética e postura profissional; - Equilíbrio emocional; - Capacidade de organização e administração do tempo; - Iniciativa.
<p>Competências técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento de produtos de limpeza e higiene; - Experiência em limpeza de ambientes.
<p>Formação requerida: Ensino fundamental completo.</p>

Fonte: Das autoras com base no levantamento de dados (2019).

Quadro5- Cozinheira, cargo, responsabilidades, competências comportamentais, competências técnicas e formação

<p>Função: Cozinheira</p>
<p>Cargo: Cozinheira</p>
<p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manipular alimentos seguindo regras de boas práticas de elaboração; - Higienização de equipamentos e utensílios.
<p>Competências comportamentais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ética e postura profissional; - Equilíbrio emocional; - Capacidade de organização e administrar o tempo.
<p>Função: Cozinheira</p>
<p>Cargo: Cozinheira</p>

<p>Competências técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiência em manipulação de alimentos; - Desenvolvimento de cardápios; - Elaboração e controle da lista de ingredientes perecíveis, - Higienização de alimentos diversos (frutas, leguminosas); - Higienização de equipamentos e utensílios diversos (geladeira, micro, forno, depurador, louças, talheres, panelas, entre outros).
<p>Formação requerida: Ensino fundamental completo.</p>

Fonte: Das autoras com base no levantamento de dados (2019).

Quadro 6 - Professor, cargo, responsabilidades, competências comportamentais, competências técnicas e formação

<p>Função: Professor</p>
<p>Cargo: Professor de Inglês</p>
<p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver vocabulário na língua inglesa.
<p>Competências comportamentais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ética e postura profissional; - Equilíbrio emocional; - Criatividade.
<p>Competências técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecer e ser fluente na língua inglesa; - Desenvolver vocabulário partindo de atividades, gestos, objetos e brincadeiras lúdicas e divertidas para crianças a partir de 3 anos de idade.
<p>Formação requerida: Graduação em Língua Portuguesa com Habilitação em Inglês.</p>

Fonte: Das autoras com base no levantamento de dados (2019).

Quadro 7 – Nutricionista, cargo, responsabilidades, competências comportamentais, competências técnicas e formação

<p>Função: Nutricionista</p>
<p>Cargo: Nutricionista</p>
<p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Garantir qualidade da prestação de serviços de alimentação às crianças; - Elaborar cardápios equilibrados e saudáveis; - Orientar professores, cozinheira e pais sobre educação alimentar de crianças.
<p>Função: Nutricionista</p>
<p>Cargo: Nutricionista</p>

<p>Competências comportamentais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ética e postura profissional; - Equilíbrio emocional; - Adaptabilidade.
<p>Competências técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento técnico; - Experiência em acompanhamento nutricional de crianças; - Planejamento de cardápios para crianças; - Capacitação de professores, cozinheira e pais sobre educação alimentar; - Controle sanitário dos alimentos; - Supervisão das práticas da equipe da cozinha.
<p>Formação requerida: Graduação em Nutrição.</p>

Fonte: Das autoras com base no levantamento de dados (2019).

Quadro 8 - Professor, cargo, responsabilidades, competências comportamentais, competências técnicas e formação

<p>Função: Professor</p>
<p>Cargo: Professor de Música</p>
<p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planejar e desenvolver repertório de músicas infantis; - Respeitar e perceber os diversos ritmos das crianças.
<p>Competências comportamentais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ética e postura profissional; - Equilíbrio emocional; - Relacionamento interpessoal; - Empatia; - Criatividade.
<p>Competências técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento e experiência musical, por meio de manuseio, toque e canto de instrumentos musicais.
<p>Formação requerida: Técnico em Música.</p>

Fonte: Das autoras com base no levantamento de dados (2019).

Quadro 9 - Professor, cargo, responsabilidades, competências comportamentais, competências técnicas e formação

<p>Função: Professor</p>
<p>Cargo: Professor de Educação Física e Yôga</p>
<p>Responsabilidade:</p> <p>Planejar e desenvolver atividades corporais.</p>

Competências comportamentais:

- Ética e postura profissional;
- Equilíbrio emocional;
- Energia;
- Criatividade;
- Espírito de equipe.

Competências técnicas:

- Conhecimento técnico;
- Experiência esportiva com crianças.
- Planejamento e desenvolvimento de atividades corporais, por meio de desafios que envolvam ações cognitivas, afetivas e motoras.

Formação requerida: Graduação em Educação Física.

Fonte: Das autoras com base no levantamento de dados (2019).

Com base no mapeamento das competências dos cargos, a seguir é apresentado o modelo de avaliação de desempenho.

5 MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA A ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL

O modelo de avaliação de desempenho para a escola de educação infantil é elaborado a partir dos conteúdos do mapeamento das competências do cargo, apresentado na seção 4. Assim, o modelo é customizado por considerar as responsabilidades, as competências comportamentais, as competências técnicas e a formação requerida em cada cargo. Deste modo, acredita-se que a direção da escola conseguirá avaliar efetivamente o que espera do ocupante de cada cargo.

Para não ser cansativo ao leitor, o Quadro 10 ilustra o modelo de avaliação de desempenho do cargo de Professor. O modelo de avaliação de desempenho dos demais cargos segue a mesma estrutura, mas com o mapeamento das competências de cada cargo.

Quadro 10 – Modelo de avaliação de desempenho do cargo de professor

Avaliação de Desempenho					
Nome: _____					
Cargo: _____					
Data da Admissão _____ Data da avaliação: _____					
Fatores de avaliação / Escala	1	2	3	4	5
Responsabilidades:					
- Desenvolver atividades pedagógicas					
- Elaborar pareceres descritivos no caderno de planejamento					
- Cuidar e zelar pelos alunos					
Competências comportamentais:					
- Ética e postura profissional					
- Equilíbrio emocional					
- Habilidades de comunicação oral e escrita					
- Habilidade negocial					
- Uso de autoridade com responsabilidade e bom senso					
Competências técnicas:					
- Experiência em trabalho com crianças em escola infantil					
- Capacidade de análise e avaliação do processo de ensino e aprendizagem					
Formação requerida:					
- Magistério ou Graduação em Pedagogia					
Legenda: 1 Muito abaixo do esperado; 2 Abaixo do esperado; 3 Dentro do esperado; 4 Acima do esperado; e 5 Muito acima do esperado.					
Descrição dos fatores de avaliação:					
Desenvolver atividades pedagógicas: desenvolve práticas que promovem processos de socialização, transmissão, divulgação e apropriação de conhecimentos.					
Elaborar pareceres descritivos no caderno de planejamento: a produção de pareceres pedagógicos, expressos em múltiplos registros, permite as famílias e a Escola conhecerem os processos de desenvolvimento e aprendizagem da criança no decorrer de sua permanência na instituição.					
Cuidar e zelar pelos alunos: tem empenho e dá atenção as crianças.					
Ética e postura profissional: posiciona-se com princípios e valores, respeitando o outro.					
Equilíbrio emocional: demonstra estabilidade diante de situações e problemas adversos.					
Habilidade de comunicação oral e escrita: comunica-se, na forma oral e escrita, de maneira organizada e correta.					
Habilidade negocial: possui conhecimento em negociação.					
Uso de autoridade com responsabilidade e bom senso: influencia com liberdade e respeito.					
Experiência em trabalho com crianças em escola infantil: possui vivência com crianças em escola.					
Capacidade de análise e avaliação do processo de ensino e aprendizagem: sabe verificar se as crianças estão atingindo os objetivos previstos na proposta pedagógica da Escola.					
Formação em Magistério ou Graduação em Pedagogia: possui uma das formações requeridas.					

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

Para evitar que os avaliados deem a cada competência a interpretação que melhor lhes convém, Carbone *et al.* (2017) recomenda que a empresa as descreva e disponibilize no próprio instrumento de avaliação. A descrição da competência representa um desempenho ou comportamento esperado, indicando que o funcionário deve ser capaz de fazer.

Utilizou-se, como padrões de desempenho a Escala Gráfica proposta por Chiavenato (2004), que se refere a qual nível as competências profissionais do avaliado se encontra. A escala compreende 5 níveis, com valores de 1 a 5, sendo eles: Muito abaixo do esperado corresponde à pontuação 1; Abaixo do esperado corresponde à pontuação 2; Dentro do esperado corresponde à pontuação 3; Acima do esperado corresponde à pontuação 4; e Muito acima do esperado corresponde à pontuação 5.

Com base nos dados coletados com a direção da escola para o mapeamento dos cargos, que subsidiaram a definição dos fatores de avaliação no modelo de avaliação de desempenho apresentado, descreve-se no verso da avaliação o plano de ação (QUADRO 11), para o planejamento do que vai ser feito, como vai ser feito, quando vai ser feito e porque vai ser feito, conforme a necessidade de atividades que o avaliado deve desenvolver para ter melhor desempenho. O espaço denominado ‘comentários’ é para outras descrições que tragam contribuições na avaliação do desempenho do avaliado.

Quadro 11 - Modelo de avaliação de desempenho (verso da avaliação)

Plano de Ação			
O que vai ser feito?	Como vai ser feito?	Quando vai ser feito?	Por que vai ser feito?
Comentários: _____			

Assinatura do Avaliador		Assinatura do Avaliado	
_____		_____	

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

Dando sequência, o responsável pelo preenchimento do formulário de avaliação de desempenho é o próprio funcionário, que faz sua autoavaliação e, também, o seu superior direto, neste caso, a diretora da escola. Após cada um preencher a avaliação, a partir da sua opinião, deve-se fazer o encontro para realizar a avaliação de consenso, que é o momento em que funcionário e a direção conversam sobre as competências e validam uma única pontuação para cada item.

O encontro para a avaliação de consenso é muito importante, pois representa o retorno do líder ao subordinado sobre o desempenho e a evolução ou não das competências desejadas e esperadas (MARRAS, 2011). Para isso é necessário que o líder saiba conversar de forma construtiva e que envolva e motive o avaliado a querer desenvolver seu potencial.

O processo de avaliação de desempenho deve fazer parte da estratégia organizacional, por tratar-se de uma ferramenta que auxilia na busca da qualidade do trabalho (GIL, 2001). Para o mesmo autor, o objetivo da avaliação é estabelecer um plano de apoio a cada funcionário; reconhecer os funcionários que apresentam elevadas competências; reconhecer em que dimensão as propostas de treinamentos acabam contribuindo para a evolução do desempenho dos funcionários; proporcionar o autoconhecimento e o desenvolvimento individual dos funcionários; alcançar incentivos para redirecionar o perfil necessitado dos indivíduos para as devidas funções; alcançar incentivos para salários e oportunidades de crescimento; e alcançar incentivos para produção de programas de ação para atividades insatisfatórias.

5.1 Ações para a implantação da avaliação de desempenho

Os autores Junior e Filho (2011) destacam que, para a implantação da avaliação de desempenho, a empresa deve desenvolver cinco estágios: primeiro o planejamento, que é a organização do cronograma das ações; o segundo estágio é a preparação dos gestores para a implantação; o terceiro, a capacitação dos facilitadores das diferentes áreas da empresa (quando houver necessidade); o quarto estágio a comunicação e sensibilidade da equipe, que é transmitir quais os propósitos e de que maneira a avaliação será aplicada; e o quinto estágio, a elaboração de um método para conduzir as ações.

Com base em Junior e Filho (2011), recomenda-se à direção da escola os seguintes estágios para a implantação da avaliação de desempenho: a) desenvolvimento de uma reunião coletiva para apresentação da ferramenta, com espaço para questionamentos e esclarecimentos de dúvidas; b) aplicação do modelo de avaliação de desempenho, na qual o funcionário se autoavalia, assim como a direção avalia o funcionário; c) realização do encontro da direção e do funcionário para a avaliação de consenso, visando a validação de uma única pontuação para cada item; e d) definição do plano de ação para melhorias do funcionário, quando necessário.

Quanto ao intervalo de tempo entre as aplicações das avaliações de desempenho, Carbone *et al.* (2017) recomenda que seja anual, de modo que esta prática possibilite o acompanhamento e o desenvolvimento das pessoas. Por fim, Chiavenato (2010) reitera que parte da direção da empresa o apoio para a realização da avaliação de desempenho, pois o sucesso das ações depende da iniciativa e engajamento de seus gestores, tendo em vista o poder de decisão administrativo e da operacionalização para executar as atividades necessárias.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão da literatura sobre a gestão de pessoas e seus subsistemas, com ênfase no mapeamento de competências e elaboração de um modelo de avaliação de desempenho, reforça a relevância que essas ações têm no contexto organizacional.

Esse trabalho buscou mapear as competências dos cargos da Escola de Educação Infantil para poder apresentar um modelo de avaliação de desempenho baseado em competências. Foram mapeados todos os cargos da referida escola, que estão descritos na seção 4 deste trabalho. Após o mapeamento dos cargos, elaborou-se o modelo de avaliação de desempenho, apresentado na seção 5, assim como foram descritos os estágios para implementação da mesma. Diante do exposto, acredita-se que todos os objetivos deste trabalho foram alcançados.

Por fim, destaca-se a importância da avaliação de desempenho como ferramenta de gestão de pessoas. Observou-se que a escola de educação infantil percebe a importância disso, logo deseja-se que ela passe a executar visando o contínuo desenvolvimento das pessoas e do próprio educandário.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Doebel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho humano na empresa**. 4. ed. Atlas, 2011.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Gestão por competências: métodos, técnicas para mapeamento de competências. **Revista de Administração Mackenzie**, [S.l.], v. 8, p. 32-49, 2012.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2017.

CARVALHO, Maria Carlota Boabaid. **Comportamento organizacional: uma análise em função da prática de gestão segundo a percepção os dirigentes industriais – um estudo multicaso**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2004.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2014.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.
- JUNIOR, Thomaz Wood; FILHO, Picarelli Vicente. **Remuneração estratégica**. 3. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. 2. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2006.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- TEIXEIRA, Gilnei Mourão *et al.* **Gestão estratégica de pessoas**. 2. ed. [S.l.]: Editora FGV, 2007.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.