



*Desafios de uma sociedade
digital nos Sistemas Produtivos e
na Educação*



Análise dos resultados da avaliação de desempenho do Processo de Evolução Funcional – 2019

Rafael Martins Fucci¹; Helena Gemignani Peterossi²; Sergio Eugenio Menino³

Resumo – Este trabalho tem o intuito de analisar alguns resultados referentes a avaliação de desempenho realizada no processo de Evolução Funcional - 2019 do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Os colaboradores foram separados em grupos, conforme a sua área de atuação, de forma a poder identificar possíveis déficits dentro dos indicadores que sofreram a avaliação. Os resultados indicam uma futura reflexão quanto a eficiência e o formato de avaliação atualmente adotado.

Palavras-chave: Evolução Funcional, Centro Paula Souza, Avaliação.

Abstract - This work aims to analyze some results referring to the performance evaluation carried out in the Evolução Funcional - 2019 process of the Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Employees were separated into groups, according to their area of activity, in order to identify possible deficits within the indicators that underwent the assessment. The results indicate a future reflection on the efficiency and the evaluation format currently adopted.

Keywords: Functional Evolution, Centro Paula Souza, Evaluation.

¹ Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - São Paulo, Brasil. e-mail: rfucci@gmail.com

² Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - São Paulo, Brasil. e-mail: hgemig@bol.com.br

³ Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - São Paulo, Brasil. e-mail: sergiomenino@hotmail.com

1. Introdução

O Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - CEETEPS é uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo voltada para a educação de nível superior e nível médio na área técnica e tecnológica. Atualmente, conta com 297 unidades de ensino, sendo 73 Faculdades de Tecnologia - Fatecs, 223 Escolas Técnicas Estaduais – Etecs e uma Sede Administrativa (Administração Central), todas situadas no Estado de São Paulo (CEETEPS, 2020). Desde 2011, os colaboradores docentes e administrativos da instituição, são submetidos a uma avaliação de desempenho anual por meio de um sistema *web*, cujo resultado impacta diretamente no Processo de Evolução Funcional e por consequência na ascensão da carreira desses colaboradores (FUCCI; PETEROSI; MENINO, 2019b).

Essa avaliação ocorre anualmente e é normatizada pela Deliberação CEETEPS nº 34/2017, Os colaboradores são separados em cinco grupos (Docentes de Fatec, Docentes de Etec, Auxiliares de Docentes, Administrativos e Gestores) de acordo com a área de atuação de cada um e são definidos os indicadores e os descritores que serão avaliados (SÃO PAULO, 2017).

Este trabalho analisará resultados da avaliação realizada no processo de Evolução Funcional – 2019, a fim de identificar possíveis déficits dentro dos indicadores que sofreram avaliação. Os resultados são divulgados aos avaliados, no entanto, são utilizados apenas para compor a nota final deste processo. O CEETEPS não utiliza esses dados para outra finalidade.

2. Referencial Teórico

De acordo com Pontes (1999), a Avaliação de Desempenho é um método que estabelece uma relação entre os colaboradores e os resultados esperados pela organização, possibilitando aos colaboradores entenderem os desafios propostos e a organização corrigir falhas apontadas nos resultados da avaliação.

É possível observar que a avaliação de desempenho tem serventia para avaliar se os colaboradores estão conseguindo alcançar ou não os objetivos esperados, além da verificação de onde estão ocorrendo as falhas dentro da equipe ou processo, para possibilitar a aplicação das devidas correções com treinamentos e capacitações. (CHIAVENATO, 1998).

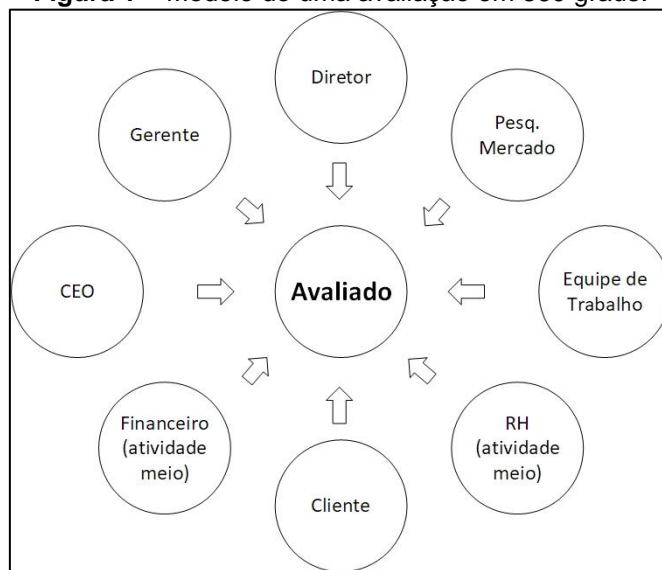
Para isso os gestores precisam entender os conhecimentos, habilidades e atitudes que a instituição necessita ter em seus colaboradores para que todos alcancem os objetivos (LEME, 2006).

No programa de avaliação, as instituições devem estabelecer previamente quais os resultados que elas esperam, sendo que os colaboradores precisam receber orientações constantes perante seu desempenho (PONTES,

1999). Em outras palavras, o programa de avaliação deve prever a divulgação do que é esperado pela instituição, bem como, a divulgação dos resultados pós avaliações.

Uma das ferramentas que podem ser incorporadas ao programa de avaliação para apresentar a transparência necessária e que, também é utilizada pelo processo que será alvo deste trabalho, é o Feedback 360 graus, ou avaliação em 360 graus, que consiste em coletar feedbacks dos comportamentos e competências dos principais atores envolvidos com o indivíduo no ambiente interno ou externo da instituição. (HIPÓLITO; REIS, 2002).

Figura 1 – Modelo de uma avaliação em 360 graus.



Fonte: HIPÓLITO; REIS, 2002

Essa ferramenta pode ser aplicada utilizando avaliações baseadas nas escalas desenvolvidas por Likert, que em 1932, definiu um sistema de pesquisas onde os entrevistados precisavam marcar apenas uma resposta entre cinco pontos fixos pré-estipulados que vão de “aprovo totalmente” a “desaprovo totalmente”.

3. Método

A metodologia aplicada neste trabalho, será uma análise quantitativa dos resultados da avaliação, utilizando a estatística descritiva para apresentar os dados de distribuição de frequência em forma de gráficos de polígonos de frequência (SAMPLERI; COLLADO; LUCIO, 2013), elaborados pelos autores no software Microsoft Excel.

O intuito inicial, era que em caráter exploratório, pudessemos identificar os déficits de cada grupo dos colaboradores avaliados através dos números das avaliações e apontar quais indicadores deveriam ser trabalhados pelo CEETEPS

a fim de aplicar as devidas correções. Porém foi realizada também uma discussão quanto aos números dos resultados das avaliações.

Inicialmente, solicitamos à Unidade de Recursos Humanos - URH do CEETEPS, a disponibilização e autorização para utilizarmos os dados referentes a avaliação do ano de 2019. Junto com a autorização, foi nos enviado um relatório no formato Microsoft Excel, onde constavam todas as respostas das avaliações e auto avaliações daquele ano. Os dados pessoais referentes às avaliações foram omitidos, a fim de preservar os colaboradores.

No relatório, nos deparamos com um total de 24.066 avaliações e 14.010 auto avaliações realizadas. Todas elas separadas em cinco grupos (Docentes de Fatec, Docentes de Etec, Auxiliares de Docentes, Administrativos e Gestores) com indicadores diferentes avaliados.

Realizamos as análises considerando as avaliações separadas nos devidos grupos e apresentamos os resultados em gráficos também separados. No final da análise, para critério comparativo entre avaliações e auto avaliações, apresentamos um gráfico contendo a média como medida de tendência central das auto avaliações (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

4. Resultados e Discussão

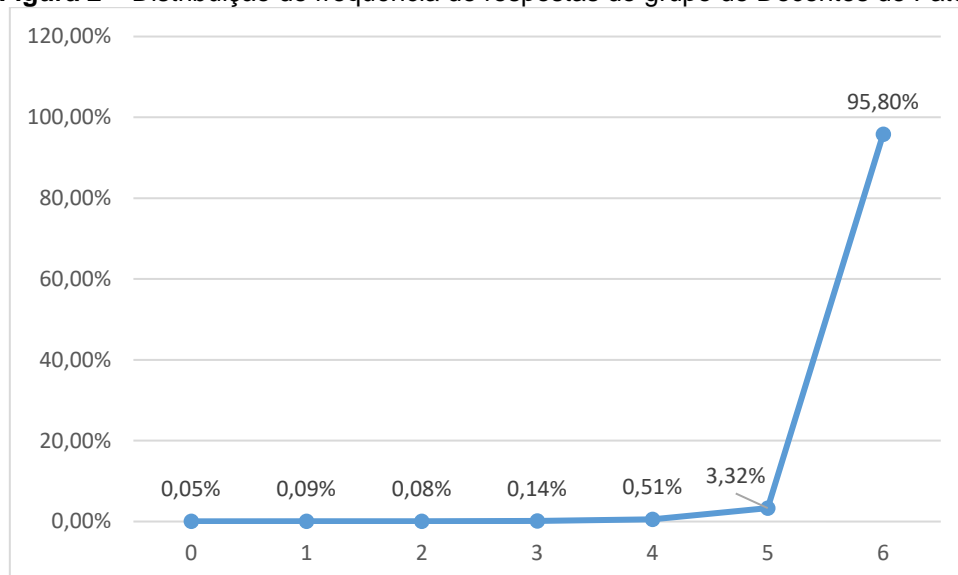
Os colaboradores passam por uma auto avaliação e por avaliações de seus superiores imediato e seus pares, formando uma avaliação em 360 graus. Elas são aplicadas para avaliar o desempenho do colaborador em competências como planejamento, execução, comunicação, pontualidade, assiduidade e trabalho em equipe. Para os gestores, as competências são mais direcionadas para atividades de comando como capacidades de gestão, gestão em equipe, preparo e qualificação. Cada uma dessas competências possui alguns indicadores que foram definidos para compor a avaliação (FUCCI; PETEROSI; MENINO, 2019a).

Essas avaliações são aplicadas baseadas nas escalas desenvolvidas por Likert, onde a cada indicador o avaliador atribui uma nota de “1” a “6”, sendo que “1” corresponde à “atende abaixo das expectativas de desempenho” e “6” corresponde à “plenamente satisfatório” (SÃO PAULO, 2017).

Os gráficos a seguir representam a frequência percentual das respostas das avaliações. De acordo com a legislação vigente, não era possível atribuir nota “0” nas avaliações, no entanto os resultados apresentaram respostas com esse valor. Sendo que a escala varia entre “1” a “6”, as respostas marcadas com “0”, representam que aquele item não foi respondido ou ocorreu uma possível falha sistêmica.

O grupo de Docentes de Fatec, possui 18 indicadores para a avaliação, foram realizadas 3.097, totalizando 55.746 respostas. A Figura 2, apresenta a distribuição de frequência das respostas:

Figura 2 – Distribuição de frequência de respostas do grupo de Docentes de Fatec



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados fornecidos pela URH do CEETEPS

Podemos observar que as respostas com os valores entre “0” e “4” são praticamente nulas, ocorrendo uma leve inclinação no valor “5” e um grande salto no valor “6”. Isso demonstra que em mais de 95% das respostas dos indicadores foi atribuída a nota máxima. Das 3.097 avaliações, 2.509 tiveram nota máxima em todos os indicadores.

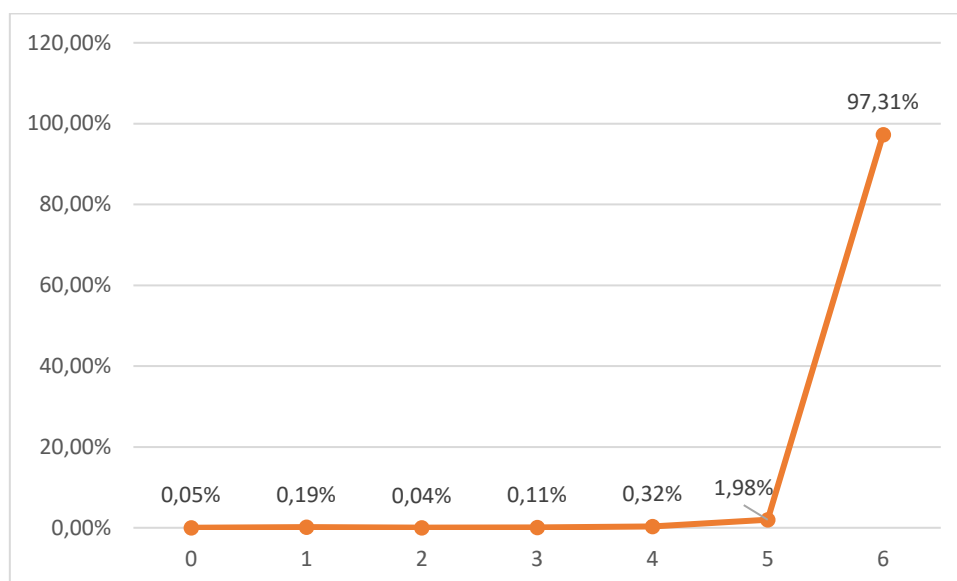
Ao analisarmos as respostas diferentes da nota máxima (entre “1” e “5”), pudemos observar dois indicadores que se destacaram por possuírem mais notas diferentes de “6” em relação aos demais, são eles:

“Procura utilizar metodologias diversificadas no desenvolvimento da(s) disciplina(s)”

“Reune-se com o corpo docente, participando das atividades programadas”

No grupo de Docentes de Etec, foram realizadas 10.850 avaliações e como também possuem 18 indicadores, totalizou 195.300 respostas. A Figura 3 apresenta os resultados deste grupo:

Figura 3 – Distribuição de frequência de respostas do grupo de Docentes de Etec



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados fornecidos pela URH do CEETEPS

Neste grupo 9.401 das 10.850 avaliações tiveram nota máxima em todos os indicadores.

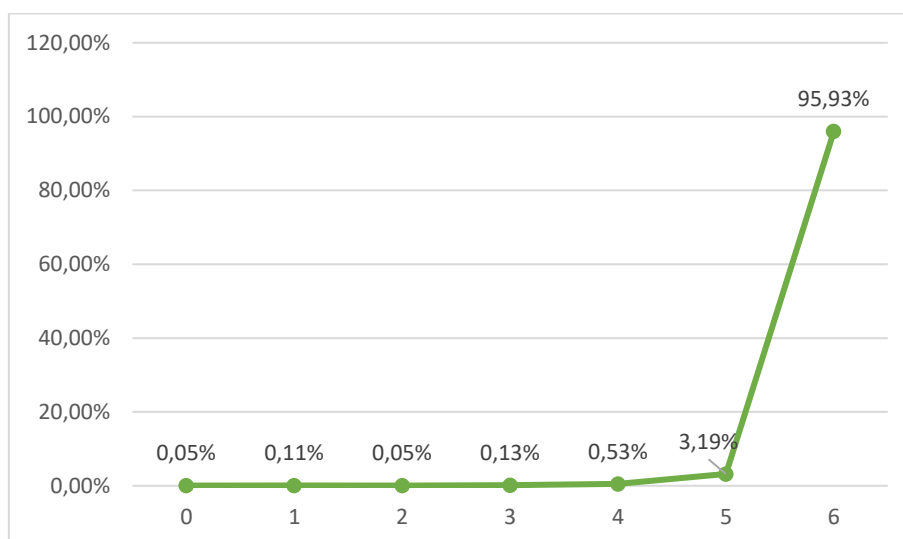
O padrão de leve inclinação no valor “5” e um grande salto no valor “6”, se repete para esse grupo, bem como para os demais. Ao analisarmos os indicadores com respostas diferentes de “6” da mesma forma do grupo anterior, dois deles se destacaram por apresentarem menor frequência da nota máxima:

“Reúne -se, com seus pares, conforme previsto em calendário escolar, para estudo e reflexão do desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem, por classe, série/módulo ou área, durante o semestre letivo.”

“Comparece às solenidades e reuniões de finalidade pedagógica ou administrativa, dos órgãos coletivos e das instituições auxiliares de que fizer parte.”

Para o grupo de Auxiliares de Docente, foram realizadas 613 avaliações contendo 16 indicadores e resultando um total de 9.808 respostas. A distribuição é apresentada na Figura 4.

Figura 4 – Distribuição de frequência de respostas do grupo de Auxiliares de Docente

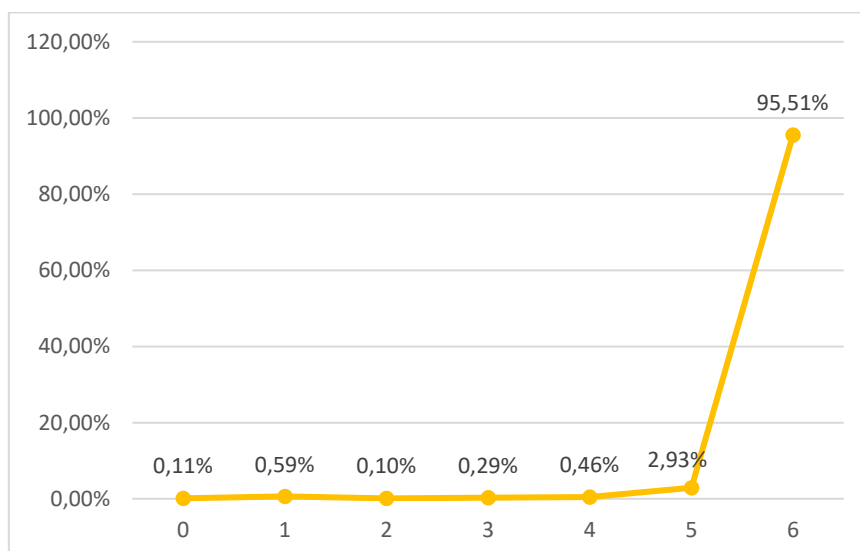


Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados fornecidos pela URH do CEETEPS

Neste grupo não foi possível identificarmos indicadores que se destacam com maiores frequências de respostas menores que “6”. Dos 16 indicadores analisados, levando em consideração que foram realizadas 613 avaliações, a grande maioria beira a casa das 30 respostas diferentes de “6”, alguns poucos itens apresentam números um pouco menores que isso. Das avaliações realizadas, 516 delas tiveram nota máxima em todos os indicadores.

Para o grupo de Administrativos, foram realizadas 6.709 avaliações, sendo que o número de indicadores varia de acordo com o nível de escolaridade exigido pelo emprego ocupado (fundamental, médio ou superior/especialização), as avaliações totalizaram 82.089 respostas e a frequência está apresentada na Figura 5.

Figura 5 – Distribuição de frequência de respostas do grupo de Administrativos

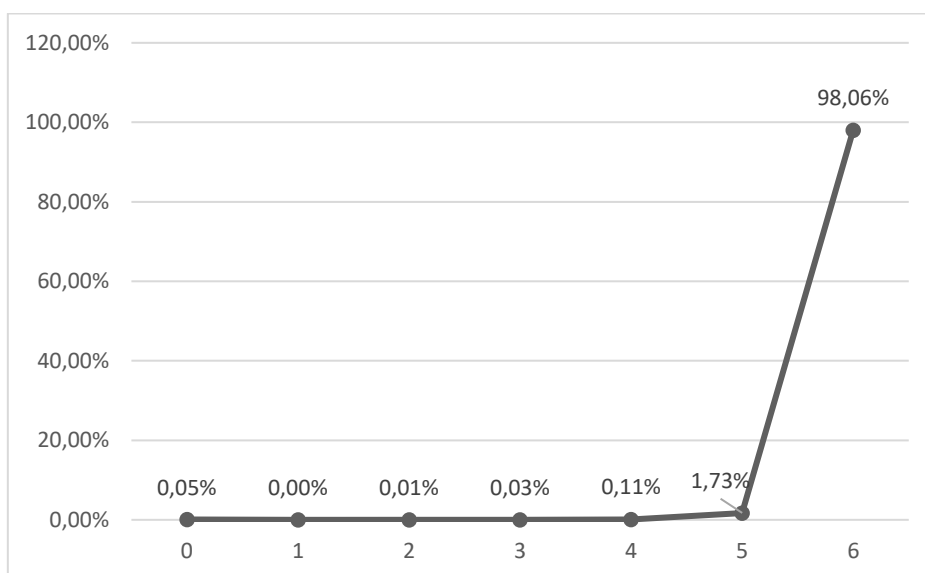


Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados fornecidos pela URH do CEETEPS

Neste grupo também não foi possível identificar indicadores que se destacaram com maiores frequências de respostas atribuídas com valores diferentes de “6”, em todos os itens essas respostas variam entre 4% e 6%.

O grupo de Gestores possui o maior número de indicadores, 45 no total. Neste grupo foram realizadas 2.777 avaliações, totalizando 124.965 respostas. As frequências de resposta são demonstradas na Figura 6:

Figura 6 – Distribuição de frequência de respostas do grupo de Gestores

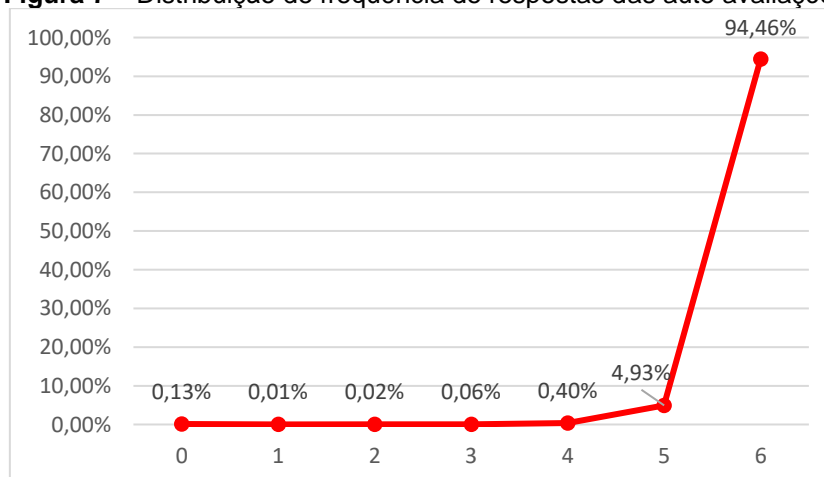


Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados fornecidos pela URH do CEETEPS

O padrão dos demais grupos se repete também com os Gestores, mas notamos que apenas em 1,94% das respostas foram atribuídas notas menores que “6”. Este é o grupo que mais se aproxima de um desempenho “plenamente satisfatório”.

Apenas para critério de comparação, apresentamos na Figura 7 a distribuição de frequência de respostas das 14.010 Auto avaliações realizadas no mesmo processo. Podemos perceber que o padrão da “curva” novamente se repete:

Figura 7 – Distribuição de frequência de respostas das auto avaliações



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados fornecidos pela URH do CEETEPS

5. Considerações finais

O Processo de Evolução Funcional, possui uma legislação própria onde através da Deliberação CEETEPS nº 34/2017, estabelece os critérios para a realização de uma avaliação. Nesse sentido, o processo atende perfeitamente a afirmação de Pontes, 1999, divulgando o que é esperado pela instituição através dos indicadores constantes nos anexos da referida Deliberação.

Considerando que a avaliação ocorre através de um sistema *web*, que ela é aplicada anualmente para compor a nota do Processo de Evolução Funcional, e que o objetivo desse processo é promover os colaboradores na carreira, podemos dizer que a processo atende bem esse objetivo e que a avaliação é eficaz nesse sentido.

Considerando que a legislação vigente estabelece para as avaliações a escala de “1” a “6” e não é previsto a atribuição de nota igual a “0” ou o termo “não se aplica”, cabe alertar o CEETEPS e de fato já foi alertado aos responsáveis pelo desenvolvimento do sistema, quanto aos valores zerados nas avaliações, para que possam verificar se é uma falha sistêmica e se é possível impedir que a avaliação gravada caso todas as respostas não estejam dentro da escala.

Porém, considerando que o CEETEPS não utiliza os dados para outra finalidade, podemos considerar que a avaliação não é eficiente, pois, apesar dos resultados serem divulgados aos participantes dos processos, o que é uma rotina exclusiva dentro do processo, nenhum programa é aplicado para a verificação de ocorrências de falhas e aplicações de correções por meio treinamentos e capacitações. O intuito do trabalho, foi identificar essas falhas com os resultados da avaliação, possibilitando assim a criação de programas ou estudos para trabalhar a gestão de pessoas.

Ao analisar os dados, tivemos dificuldades de encontrar os déficits nas avaliações. Nos deparamos com avaliações que em sua maioria foram atribuídas notas máximas, o que dificultou a identificação. Nos grupos de Auxiliares de Docente e Administrativos, nos deparamos com menos de 6% das respostas, diferentes da nota máxima, impossibilitando apontar indicadores que podem apresentar as falhas da equipe ou processo.

Já no grupo dos Gestores, a tendência a avaliação “plenamente satisfatória” foi maior ainda, praticamente não tiveram notas diferentes de “6”.

Identificamos déficits nos indicadores dos grupos de Docentes de Etecs e Docentes de Fatecs e dos quatro indicadores apontados, três deles referem-se à participação em atividades acadêmico-administrativas, tal como reuniões com pares e comparecimento em eventos. Esse é um ponto que pode ser trabalhado pelo CEETEPS, no sentido de incentivar a participação em atividades docentes “fora da sala de aula”

No demais, caso o CEETEPS tenha a intenção de futuramente trabalhar com os dados das avaliações para criar programas de melhorias de

desempenho, sugerimos um estudo mais amplo nos dados, nos indicadores e até mesmo na forma de aplicação da avaliação. A criação destes programas pode necessitar de avaliações desvinculadas do Processo de Evolução Funcional.

Referências

- CEETEPS - CENTRO PAULA SOUZA. *Sobre o Centro Paula Souza*. Disponível em: < <https://www.cps.sp.gov.br/sobre-o-centro-paula-souza/> >. Acesso em: 09/08/2020.
- CHIAVENATO, I. *Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho* – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1998.
- FUCCI, R. M.; PETEROSSO, H. G.; MENINO, S. E. *Avaliação de desempenho de 360 graus no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza*. XIV Workshop de Pós-Graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza. São Paulo, 2019a.
- _____. *Implantação do Processo de Evolução Funcional do Centro Paula Souza e suas características*. XIV Workshop de Pós-Graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza. São Paulo, 2019b.
- HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G.; *A avaliação como instrumento de gestão*. In: Vários autores; *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002. p 73 a 86.
- LEME, R. *Avaliação de Desempenho com foco em Competências: A base para remuneração por competências*. Editora Qualitymark, 2006.
- LIKERT, R. *A technique for the measurement of attitudes*. Nova Iorque: Archives of Psychology, 1932.
- PONTES, B.R. *Avaliação de desempenho: nova abordagem* – 7 ed. – São Paulo: Ltr, 1999.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. *Metodologia de Pesquisa*. 5ª. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SÃO PAULO. *Deliberação CEETEPS nº 34, de 27/03/2017*. Regulamenta a Evolução Funcional – progressão. São Paulo: Imprensa Oficial, 2017.