

**Tecnologia, inovação e sustentabilidade:
50 anos de Cursos de Tecnologia no Brasil.**

**Avaliação de desempenho de 360 graus no Centro Estadual de
Educação Tecnológica Paula Souza**

Rafael Martins Fucci¹; Helena Gemignani Peterossi²; Sergio Eugenio Menino³

Resumo – É cada vez maior o número de instituições que aderem à avaliação em 360 graus para avaliar as competências e conhecimentos dos seus colaboradores. Porém, a aplicação desse sistema requer certos cuidados para não o tornar falho. Neste trabalho abordaremos as vantagens e desvantagens da aplicação de uma avaliação em 360 graus e analisaremos como essa avaliação é aplicada no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza através de seu Processo de Evolução Funcional.

Palavras-chave: Avaliação 360 graus, Educação, Desempenho.

Abstract - More and more institutions are adhering to 360-degree assessment to assess the skills and knowledge of their contributors. But the application of this system requires some care not to make it fail. In this paper we will address the advantages and disadvantages of applying a 360-degree assessment and analyze how this assessment is applied at the Paula Souza State Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza its Processo de Evolução Funcional.

Keywords: 360-degree assessment, Education, Performance.

1. Introdução

Avaliação de desempenho é a classificação sistemática, periódica e imparcial da excelência de um colaborador nos assuntos relacionados ao seu trabalho atual e seu potencial para um trabalho melhor. Além disso, melhora o desempenho do trabalho dos colaboradores, os incentiva a expressarem seus pontos de vista ou a solicitarem esclarecimentos sobre as obrigações do trabalho, amplia suas perspectivas, capacidade e potencial, promove uma utilização mais efetiva da mão de obra e melhora a colocação, facilita a seleção, recompensa e promoção do colaborador mais qualificado, evita queixas e aumenta as habilidades analíticas dos supervisores.

¹ Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - São Paulo, Brasil. e-mail: rafael@fucciweb.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

A avaliação não deve, portanto, ser vista como um mecanismo para encontrar e criticar falhas, mas como um meio identificar se o profissional possui as competências necessárias para a execução de determinada tarefa ou se será necessário adquiri-las.

O Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza é uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo voltada para a educação de nível superior e nível técnico na área de tecnologia. 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. Com quase 50 anos, seu quadro de pessoal conta com aproximadamente 15.000 professores e 5.000 servidores técnicos-administrativo (CEETEPS, 2019).

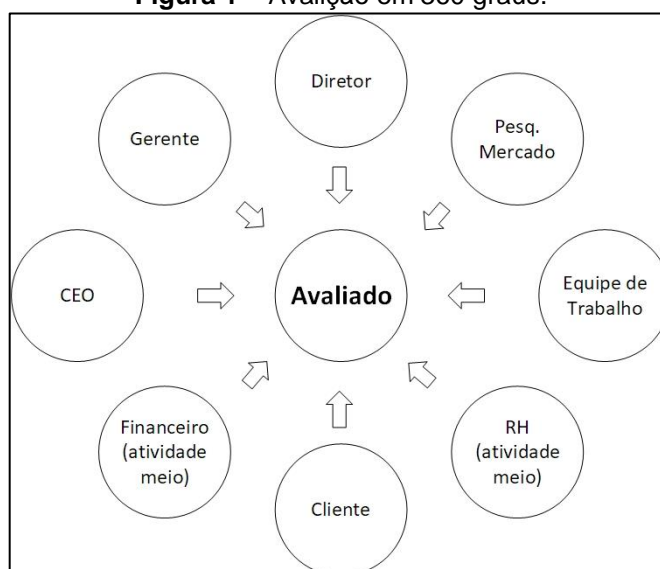
Neste trabalho iremos analisar a avaliação de competências, que atualmente é aplicada no Processo de Evolução Funcional e discuti-la de acordo com as vantagens e desvantagens que serão apresentadas.

2. Referencial Teórico

2.1. Como é usado o feedback de 360 graus?

O Feedback 360 graus, possui múltiplas fontes uma vez que consiste em coletar feedbacks dos comportamentos e competências dos principais atores envolvidos com o indivíduo no ambiente interno ou externo da organização corporativa. (HIPÓLITO; REIS, 2002). A figura 1, ilustra o recebimento do feedback, em função da avaliação em 360 graus:

Figura 1 – Avaliação em 360 graus.



Fonte: HIPÓLITO; REIS, 2002

As corporações normalmente usam um sistema de feedback 360 graus de duas maneiras:

- **Feedback 360 graus como ferramenta de desenvolvimento para ajudar os colaboradores a reconhecer os pontos fortes e fracos e se tornarem mais eficazes:** Quando feito corretamente, o feedback 360 graus é uma ferramenta de desenvolvimento extremamente eficaz. O processo de feedback dá às pessoas a oportunidade de passar um feedback anônimo a um colega de trabalho que, de outra forma, poderia sentir-se desconfortável. Os destinatários dos comentários obtêm ideias sobre como os demais os percebem e têm a oportunidade de adaptar seus comportamentos e desenvolver habilidades que lhes permitam se destacar em seu trabalho. (DUTRA, 2006).
- **Feedback 360 graus como uma ferramenta de avaliação de desempenho para medir o desempenho do colaborador:** Usar um sistema de feedback de 360 graus para avaliação de desempenho é uma prática comum, mas nem sempre é uma boa prática. Além disso, o feedback 360 graus concentra-se mais em comportamentos e competências do que em habilidades básicas, requisitos de trabalho e objetivos de desempenho. Estes indicadores são abordados de maneira mais apropriada por um colaborador e seu gerente como parte de um processo de revisão anual e avaliação de desempenho. É certamente possível e pode ser benéfico incorporar esse feedback em um processo de gerenciamento de desempenho maior, mas apenas com uma comunicação clara sobre como o feedback será usado. (RIBEIRO, 2006).

2.2. Vantagens do feedback de 360 graus

- **Une as pessoas.** Como o nome sugere, ele fornece feedback de todos os ângulos, isso é, de grupos de pares, de gerentes e subordinados. Como essa comunicação vem de uma variedade de fontes diferentes, ela conterà uma infinidade de opiniões e perspectivas diferentes, o que é de vital importância quando se está em busca de feedback. De certo modo, pode ser visto como mais válido e objetivo, pois é de um público extremamente variado. (CASTRO; NETO, 2002).
- **Identifica oportunidades de desenvolvimento.** Como o feedback que uma pessoa recebe é muito provavelmente diverso, isso oferece uma oportunidade única para descobrir áreas que podem precisar de desenvolvimento ou ampliação no conhecimento que poderiam ser valiosas. Esse feedback pode então ser incorporado nos planos de desenvolvimento profissional. Esta é uma informação muito útil que o indivíduo pode não ter assimilado por conta própria. (REIS, 2000).
- **Competências essenciais respeitadas.** Quando uma empresa apresenta um feedback de 360 graus como parte de seu sistema de gerenciamento de desempenho, ela pode fazê-lo de uma maneira

relacionada às principais competências da empresa. Essas competências refletem o padrão da organização para comportamentos e interações. Quando reforçados regularmente, podem ter impacto na formação da cultura da sua empresa. Torná-los parte do sistema de gerenciamento de desempenho significa que os indivíduos podem receber feedback sobre como eles agem e exemplificam as principais competências da organização em seu desempenho diário, encorajando todos a viver e respirar esses ideais em tudo o que fazem. (DIAS, 2003).

2.3. Desvantagens do feedback de 360 graus

- **Feedback inadequado.** Como há muitas maneiras em que o feedback pode ser inadequado, existe a possibilidade de que o feedback tenha sido filtrado ou editado de alguma forma e, portanto, não seja 100% honesto. Isso pode acontecer com frequência, pois os gerentes pedirão para receber e acessar todos os comentários, mesmo que não sejam direcionados a eles. Isso pode fazer com que as pessoas sejam menos francas porque sabem que seu gerente pode lê-lo. Além disso, muitas vezes as pessoas entendem mal o propósito dos exercícios de feedback de 360 graus. O objetivo do feedback é ser construtivo, não pessoal. (CASTRO; NETO, 2002).
- **Liderança fraca.** Se um gerente não se envolver ou não estiver entusiasmado com um programa de feedback de 360 graus, é improvável que ele seja implementado com sucesso. Seja qual for o chefe dar importância ao programa, chama a atenção de seus subordinados. (RIBEIRO, 2006).
- **Os dados 360 só são úteis se forem aplicados e usados.** Uma das principais razões para o fracasso dos 360 programas é que o feedback é dado, mas rapidamente esquecido. Se nenhum plano para implementar o feedback for feito; não há mudança de comportamento e o feedback é redundante. Os gerentes devem, portanto, ser incluídos nas discussões iniciais e recrutados como embaixadores de feedback de 360 graus dentro de suas equipes. É essencial treinar sobre a necessidade de acompanhar revisões com especialistas e estabelecer metas efetivas que levem em consideração o feedback. (DIAS, 2003).
- A **prioridade** dos gerentes que usam um programa 360 é descobrir as fraquezas de suas equipes. Enquanto isso pretende ser uma consequência do uso, deve haver mais ênfase no elogio e feedback positivo. Se os programas 360 forem usados apenas para destacar aspectos negativos do trabalho de um membro da equipe, é provável que eles fomentem uma atitude negativa em relação à cultura de

feedback e, em última instância, se desliguem dela. Isso leva à desvantagem final; que não há participantes suficientes no processo de feedback 360. (REIS, 2000).

- **Menos de 360 graus de feedback.** Para que o processo de feedback 360 funcione, as pessoas precisam se envolver com ele adequadamente e usá-lo regularmente. Se apenas parte da equipe usá-lo, ele perde muitos dos seus benefícios. Se o feedback e a contribuição não forem provenientes de parte da equipe, as avaliações e sugestões perdem seu valor, pois quanto menor o número de fontes de origem, menos objetivos os comentários se tornam. (DUTRA, 2006).
- Os “erros” descritos acima são amplamente evitáveis e quase exclusivamente relacionados à forma como o sistema foi comunicado e implementado. Se as pessoas recebessem orientação adequada e treinamento sobre como usar as ferramentas, a maioria dos problemas encontrados seria erradicada. Se um treinamento adequado foi feito, as vantagens de um processo de feedback de 360 graus devem superar desvantagens. (DIAS, 2003).

3. Método

A metodologia utilizada para este trabalho será exploratória qualitativa, utilizando revisão bibliográfica e análise documental.

Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica quanto ao tema abordado neste trabalho. O intuito desse levantamento foi conhecer as diferentes maneiras de pensar e abordar o assunto, bem como, melhorar o entendimento dos dados e aprofundar as interpretações e análise realizada. (SAMPLIERI, 2013).

A fim de identificar os aspectos falhos na aplicação da avaliação em 360 graus no Centro Paula Souza, a comparamos com o referencial teórico levantado e utilizamos as metodologias de análise documental, que tem como objetivo base a determinação fiel dos fenômenos sociais, ou seja, o levantamento do documento legal que envolve a regulamentação do Processo de Evolução Funcional onde é aplicada a avaliação de competências e de análise de conteúdo que visa as mensagens transmitidas pelos documentos analisados, para comparação com o referencial teórico do trabalho. (RICHARDSON *et al*, 1999).

4. Resultados e Discussão

A Avaliação de Competências é uma das etapas do Processo de Evolução Funcional do Centro Paula Souza. Esta etapa consiste em uma auto avaliação do participante, avaliação de seu superior imediato e avaliações de seus pares no formato de avaliação em 360 graus. Cada servidor é avaliado/auto avaliado, de

acordo com o grupo que pertence (Docentes, Auxiliares de Docentes, Administrativos ou Gestores), conforme os descritores e indicadores definidos nos Anexos I ao V da Deliberação CEETEPS nº 34 (SÃO PAULO, 2017), sendo que a cada indicador é atribuída uma nota de 1 a 6 (onde 1 é pouco satisfatório e 6 é muito satisfatório).

Todos os grupos citados acima, realizam a auto avaliação e são avaliados pelo seu superior imediato, porém os Administrativos ainda sofrem a mesma avaliação por dois clientes internos e os gestores por dois membros de sua equipe de trabalho.

A Deliberação CEETEPS nº 34 (SÃO PAULO, 2017), determina quais são os atores que avaliarão os participantes do processo:

“§ 4º - Entende-se por **superior imediato**, de que trata a alínea “a” dos incisos I a IV deste artigo, aquele a quem o servidor se reporta diretamente, ou seja, a quem ele é subordinado.

§ 5º - Entende-se por **clientes internos**, de que trata a alínea “c” do inciso III deste artigo, o colaborador que recebe o produto ou serviço de outro colaborador.

§ 6º - Entende-se por **equipe de trabalho**, de que trata a alínea “c” do inciso IV deste artigo, o grupo de pessoas comprometidas umas com as outras pela missão e objetivo comum, subordinadas ao gestor.”

Os superiores imediatos são a melhor fonte para coletar informações relacionadas ao processo para os grupos mencionados. Porém para os docentes, existe uma particularidade ao avaliar a competência “Execução”. É impossível avaliá-la se o superior não realizar um planejamento para realizar visitas às aulas uma vez que os descritores dessa competência se referem a capacidade de executar ações dentro de sala de aula. Caso contrário o superior não conseguirá dar um feedback adequado para os docentes.

Para o grupo de docentes e auxiliares de docentes, podemos verificar que são avaliados apenas pelo superior imediato e encontramos aqui uma desvantagem que já foi citada anteriormente. Como não há avaliação de outro ator, talvez um cliente, a avaliação pode perder o valor.

O feedback dos subordinados é particularmente eficaz na avaliação das habilidades interpessoais dos gestores, uma vez que os demais grupos não possuem subordinados.

Os clientes internos são os usuários ou grupos dentro da escola que usam os produtos ou serviços fornecidos pelos servidores administrativos. Os clientes externos estão fora da organização que recebe o serviço, ou seja, os pais e a sociedade em geral, porém não há avaliação de nenhum cliente externo neste processo.

Na auto avaliação os grupos se classificam em uma série de critérios e se ajudam a esclarecer seus próprios objetivos expondo as áreas de fraqueza para que possam ser trabalhadas.

As avaliações são utilizadas para compor a nota final do Processo de Evolução Funcional, onde se o participante tiver êxito, ganhará uma progressão salarial. O processo termina com a coleta de informações, mas os feedbacks podem levar ao desenvolvimento de estratégias para melhorar o desempenho do colaborador na instituição. Portanto, o feedback é um aspecto muito importante do processo de avaliação de desempenho.

5. Considerações finais

Com o desenvolvimento do trabalho, concluiu-se que o feedback 360 graus também poderia ser uma ferramenta de desenvolvimento útil para aqueles que não estavam em um papel de liderança, como docentes, auxiliares de docente e servidores administrativos. O feedback pode ajudar os indivíduos da instituição a serem mais eficazes em suas funções atuais e também para ajudá-las a entender as áreas nas quais devem se concentrar se quiserem assumir um papel gerencial.

O maior problema levantado na avaliação de competências do Centro Paula Souza, foi a ausência da avaliação de clientes internos e externos para os docentes e auxiliares de docente, que são os responsáveis pela atividade fim da instituição. As classificações do aluno e pais de alunos forneceriam dados particularmente valiosos sobre elementos de desempenho, comportamento, eficácia e consistência.

Portanto, se implementado corretamente, o feedback 360 graus não possuirá desvantagens. No entanto, a ocorrência de algum dos itens abordados no capítulo 2.3., pode significar a diferença entre um sistema de feedback graus bem-sucedido e um sistema com falha.

Referências

CASTRO, Alfredo P. de; NETO, A. dos R. et al; *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*. 2.ed. São Paulo: Gente, 2002.

CEETEPS - CENTRO PAULA SOUZA. *Sobre o Centro Paula Souza*. Disponível em: < <https://www.cps.sp.gov.br/sobre-o-centro-paula-souza/> >. Acesso em: 06/07/2019.

DIAS, Reinaldo; *Cultura organizacional*. São Paulo: Alínea, 2003.

DUTRA. José S.; *Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.

HIPÓLITO, José A.M.; REIS, Germano G.; *A avaliação como instrumento de gestão*. In: Vários autores; *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002. p 73 a 86.

REIS, Germano G.; *Avaliação 360 graus: Um instrumento de desenvolvimento gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.

RIBEIRO, Antônio de L.; *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2006.

RICHARDSON, Roberto J. et al. *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. São Paulo: 3ª Edição revista e ampliada, Editora Atlas S. A., 1999.

SAMPIERI, Roberto H. et al; *Metodologia de Pesquisa*. 5ª Edição. São Paulo: Penso Editora, 2013.

SÃO PAULO. *Deliberação CEETEPS nº 34, de 27/03/2017*. Regulamenta a Evolução Funcional – progressão. São Paulo: Imprensa Oficial, 2017.