



## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA FORMAÇÃO DE PROFISSIONAIS ATRAVÉS DE UM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO NÃO ACADÊMICO: A AVALIAÇÃO 360°**

**Mauro Barros da Silva** – [maurobarros48@msn.com](mailto:maurobarros48@msn.com)

Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca – CEFET/RJ –  
Departamento de Ensino Médio e Técnico - DEMET  
Endereço: Rua Maestro Villa Lobos, 126/404,  
CEP: 20260-220 – Rio de Janeiro – RJ.

**Haroldo Pereira Gomes** – [haroldopgomes@yahoo.com.br](mailto:haroldopgomes@yahoo.com.br)

Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca – CEFET/RJ –  
Departamento de Ensino Médio e Técnico - DEMET  
Endereço: Rua do Areal 522,  
CEP: 23953-030 – Angra dos Reis – RJ.

**Resumo:** *Este texto tem a proposta de apresentação de uma pesquisa realizada com turmas de nível técnico, onde os instrumentos de avaliação de desempenho dos alunos, como provas, testes e outros também de avaliação objetiva foram substituídos por uma avaliação subjetiva, de caráter organizacional, denominada Avaliação 360 graus. O texto apresenta os principais elementos do processo, tanto no meio organizacional, quanto na aplicação no meio acadêmico. São apresentados, inicialmente, os conceitos de Avaliação de Desempenho e sua tipologia. Em seguida apresentamos o conceito e as origens da Avaliação 360 graus, suas aplicações em meios organizacionais e, finalmente, a experiência da transposição desta ferramenta de avaliação para o meio acadêmico. Nas conclusões finais, fazemos uma avaliação do processo e deixamos como sugestão que o método seja aplicado em turmas do nível superior, onde, nos parece ser o meio mais adequado para a sua aplicação. Nos anexos, apresentamos os formulários utilizados no processo, a partir de uma experiência real com turmas do CEFET/RJ.*

*Palavras-Chave:* Avaliação, Desempenho, Educação.

### **1. INTRODUÇÃO**

O presente trabalho tem como objetivo apresentar conclusões sobre a aplicação do método de avaliação empresarial denominado Avaliação 360 graus em ambiente acadêmico. A apresentação do método de avaliação será relacionada ao processo de desenvolvimento de competências conhecido nos meios acadêmicos como Project Basic Learn – PBL ou Projetos de Trabalho. Os autores têm trabalhado há alguns anos, tanto com o PBL quanto com a Avaliação 360 graus, obtendo bons resultados no desenvolvimento de competência de seus alunos, como também na clareza dos resultados das avaliações. A avaliação 360 graus se diferencia das avaliações tradicionais, principalmente no ponto em que não tem o foco na avaliação de resultados, embora estes não sejam desprezados, mas seu principal olhar está sobre o Desempenho do aluno durante um processo autônomo de aprendizagem. Neste



sistema, todos são avaliados e todos avaliam, inclusive o professor/orientador, além do próprio método.

A primeira parte do texto se destina a esclarecer o método de aprendizagem por projeto – que também poderia ser denominado *Método de Desenvolvimento de Competências* – e o método de Avaliação 360 graus. A segunda e última parte vai apresentar um estudo de caso realizado com as turmas do Curso Técnico em Administração do CEFET/RJ. Os autores consideram que, apesar do estudo estar relacionado a um curso profissional de ensino médio, na área de serviços, este pode se adequar a qualquer nível e área do conhecimento, inclusive as Engenharias.

## 2. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho pode ser considerada como uma tecnologia auxiliar na percepção, por parte de um gestor, do potencial de desempenho e dos possíveis desvios deste potencial em um funcionário ou em uma equipe de trabalho. Para Toledo (1986) a Avaliação de Desempenho “trata-se de uma ação indispensável para o treinamento, a determinação salarial, o controle da seleção e a movimentação interna do pessoal”.

Sobre o conceito e a aplicação da Avaliação de Desempenho, Chiavenato (2010) lembra que “é um excelente meio pelo qual se localizam problemas de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento de construção de competências”. Dessler (2003) acrescenta que “a Avaliação de Desempenho pode ser definida como a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões [reais] de desempenho”. Interessante observar que este autor afirma que a avaliação deve sempre estar associada a um padrão pré-estabelecido. Além disso, Dessler afirma também que os resultados da avaliação devem ser demonstrados ao funcionário como forma de *feedback*, com vistas a orientá-lo quanto a possíveis progressos em seu processo de desenvolvimento na organização. Assim, para o autor, “as avaliações podem ser úteis para o planejamento de carreira, pois oferecem a oportunidade de revisar os planos de carreira dos funcionários à luz das forças e fraquezas demonstradas” (DESSLER, 2003). Sobre o conceito de *feedback*, Rabaglio (2008) expõe o seguinte: “O conceito de *feedback* é herdado da teoria dos sistemas, significa na tradução literal retroalimentação, isto é, processar informações e transmiti-las ao sistemas para continuidade do seu funcionamento.” Para Rocha (2001):

*O feedback é de fundamental importância, pois por meio dele podemos verificar como estão nossos comportamento, atitude, e também nossa relação com as pessoas. É importantíssimo para o nosso crescimento como pessoa e como profissional, pois podemos corrigir ou redirecionar nossas atitudes, comportamentos e desempenho.*(ROCHA, 2001)

### 2,1 Tipos de Avaliação de Desempenho no ambiente organizacional.

A prática organizacional utiliza-se de várias formas de avaliação de desempenho, algumas instituições chegam a desenvolver e experimentar processos exclusivos, sempre na tentativa de adequar os métodos às suas realidades organizacionais. Há, porém, uma tipologia

relativamente limitada de processos, de comprovada eficiência que pode ser observada nas organizações.

Dessler (2003) descreve seis tipos de avaliação que vão desde a observação direta dos gerentes imediatos, até a avaliação global realizada por toda a equipe de trabalho envolvida com o avaliado. Este autor descreve sua tipologia, que aqui apresentamos de forma resumida: (1) Avaliação do Gerente ou Supervisor Imediato; (2) Avaliação por um grupo de colegas, onde um grupo de parceiros de trabalho é escolhido para realizar a avaliação de um determinado funcionário; (3) Comitês de Avaliação, formado pelo supervisor imediato do funcionário e outros supervisores que tenham algum tipo de relação com o avaliado; (4) Auto Avaliação, onde os resultados da avaliação do supervisor são cruzados com a avaliação do próprio funcionário; (5) Avaliação pelos Funcionários, onde o supervisor é avaliado pelos seus subordinados, este processo é também conhecido como *feedback ascendente*; (6) Avaliação 360 graus, objeto de nosso estudo, onde as informações sobre o desempenho são coletadas de todas as pessoas ao redor do funcionário: seus supervisores, subordinados, colegas e clientes internos e externos, além da sua própria auto avaliação. Esta coleta de dados e informações oriundas de diversas níveis funcionais e de diversas perspectivas irá constituir o que se denomina *feedback de diversas fontes* ou Avaliação 360 graus.

### 3. A AVALIAÇÃO 360 GRAUS.

#### 3.1 As Origens da Avaliação 360 graus.

O método de Avaliação de Desempenho denominado Avaliação 360 Graus tem sua origem, segundo Reis (2013), no movimento de Relações Humanas dos anos 50 e 60, e na prática do Desenvolvimento Organizacional<sup>1</sup>. Um dos instrumentos utilizados na Avaliação de Desempenho, neste período, era o *survey feedback*, que utilizava “questionários de avaliação para identificar e discutir discrepâncias entre percepções dentro de determinado grupo, buscando soluções de melhoria” (REIS, 2013). O autor ressalta ainda que, “a partir da década de 50, duas ideias centrais passaram a orientar o conteúdo e a forma do *feedback* recebido pelas pessoas nas organizações”. (1) O surgimento da Administração por Objetivos<sup>2</sup>, que “ajudou a formalizar e focar o processo de *feedback*”. (2) As pesquisas e as práticas na área de motivação no trabalho estabeleceram uma relação entre o *feedback* recebido pelo funcionário e o aumento da sua produtividade. “Essas tendências impulsionaram praticas de reuniões de *feedback* de desempenho, envolvendo supervisor e empregado” (REIS, 2013). Hackman e Oldham (apud REIS 2013) descrevem em 1975 um modelo para a análise de características do trabalho que podem interferir na motivação e no desempenho do trabalhador. É um modelo em cinco dimensões, onde a principal dimensão é o *feedback*. Este modelo considera que o *feedback* pode vir dos próprios resultados da execução do trabalho (intrínseco) ou das observações dos colegas e supervisores (extrínsecos). Oliveira (2012)

<sup>1</sup> Desenvolvimento Organizacional é o conjunto de ações focadas na aprendizagem, em função das experiências passadas e atuais, proporcionadas pela organização dentro de um específico período. (CHIAVENATO, 2010)

<sup>2</sup> Administração por Objetivos: As organizações, cada vez maiores e mais complexas, necessitaram investir no conhecimento da essência, da finalidade última de suas atividades. Assim, tornou-se necessária uma corrente de pensamento voltada para os objetivos, onde a organização e os funcionários devem alinhar e partir para o alcance dos mesmos objetivos organizacionais. (CHIAVENATO, 2004)

considera que a avaliação de desempenho surgiu na década de 1970, sendo utilizada para a avaliação de professores em algumas universidades americanas e que, a partir da década de 1980, ganhou maior adesão junto às empresas norte-americanas e europeias. No Brasil a chegada se deu também em meados da década de 1980. Reis (2013) acrescenta ainda que “entre os anos 1960 e 1970, os processos de avaliação de desempenho nas empresas tiveram como principal preocupação a melhora dos métodos de busca de *feedbacks*, incluindo “as percepções de subordinados com relação às ações de seus superiores, gerando impactos positivos, uma vez que o gerente aprendia a forma como os outros o percebiam” (REIS, 2013).

Pesquisas realizadas nos anos 1980, desenvolveram várias experiências com *feedbacks de múltiplas fontes*, demonstrando que os *feedbacks* no ambiente de trabalho são um importante elemento no desenvolvimento profissional e pessoal, contribuindo com a aquisição e o amadurecimento de habilidades e com a melhoria de desempenho. A partir da década de 1990, até os dias atuais, intensificaram-se os estudos sobre o *feedback de múltiplas fontes* e as pesquisas sobre seus impactos no ambiente organizacional. Estes estudos têm reforçado a importância dos *feedbacks com múltiplas fontes* nos processos de desenvolvimento do indivíduo e conseqüentemente do Desenvolvimento Organizacional. A constância na aplicação dos processos de *feedback de múltiplas fontes* no ambiente organizacional tem demonstrado sua eficiência no desenvolvimento dos indivíduos e no desenvolvimento das organizações. Segundo Rocha (2001) os métodos tradicionais de busca de *feedback de múltiplas fontes* vieram sendo substituídos nas últimas décadas por um, mais abrangente, denominado *Avaliação 360 graus*.

### 3.2 A Avaliação 360 graus no Ambiente Organizacional

*A avaliação de desempenho 360° é uma ferramenta de gestão de pessoas que envolve visões diferentes e feedbacks, prevendo a participação de todas as pessoas que interagem com o avaliado, tais como: superiores, pares, subordinados, fornecedores, clientes internos e externos e também uma auto avaliação do participante (CHIAVENATO, 2010).*

Desta forma a avaliação torna-se mais consistente, uma vez que o avaliado não recebe um *feedback* de uma única fonte, resultante de uma possível observação tendenciosa ou equivocada. Na Avaliação 360 graus as observações podem ser feitas oralmente, quando se trata de pequenos grupos, em uma reunião informal, convocada pela chefia imediata do avaliado ou de um posto superior. Em se tratando de equipes de porte médio ou grande, as avaliações podem ser feitas através de questionários a serem preenchidos manualmente ou, dependendo da natureza e do tamanho físico da equipe, pode-se lançar mão de ferramentas da informática como programas informatizados de avaliação ou outros que apresentem segurança e privacidade. Ainda para Chiavenato (2010), um ponto negativo do processo é o avaliado estar sujeito às diversas opiniões, muitas vezes apresentadas de maneira cumulativa em um “verdadeiro tiroteio, de todos os lados”. Para o autor, o avaliado pode se tornar “muito vulnerável se não tiver a mente aberta, educada e receptiva para o sistema” (CHIAVENATO, 2010). Reis (2013) concorda em parte com Chiavenato quando diz que:





*Fornecer feedbacks é um processo complexo. Existem dificuldades de aceitação, pois não são todas as pessoas que estão preparadas para dar e receber críticas negativas. É necessário que o receptor tenha destreza e jogo de cintura, para apontar o que precisa ser mudado no avaliado, mas ao mesmo tempo, sem desmotivá-lo (REIS, 2013).*

Para Dessler (2003) um dos pontos positivos da Avaliação 360 graus é o fato de que o avaliado sempre terá a possibilidade, após o processo de avaliação, de se reunir com seu supervisor e traçar um plano de autodesenvolvimento.

### **3.3 A Avaliação 360° aplicada ao ambiente acadêmico.**

O objeto de discussão deste texto é a aplicação da avaliação 360 graus como instrumento de avaliação escolar. O método tem sido aplicado pelos autores deste texto nas turmas dos últimos períodos do Curso Técnico em Administração do CEFET/RJ. A aplicação do método foi uma opção na busca de um instrumento de avaliação que traduzisse para o aluno e para o professor uma situação concreta, representativa do universo profissional em um ambiente escolar. Ao longo de nossa jornada como orientadores de jovens para o trabalho, as maiores “queixas” dos egressos sempre foram relacionadas ao descompasso entre os dois mundos por onde o jovem deve trafegar: a Escola e o Trabalho.

Estamos convencidos de que os sistemas tradicionais de avaliação escolar estão em completa dissonância com a realidade a qual o egresso irá encontrar ao engajar-se nos sistemas produtivos. Estes processos, ao invés de demonstrarem as competências e as habilidades para realização de tarefas, resolução de problemas e trabalho em equipe, requisitos básicos em qualquer teste de seleção empresarial, acabam quase que invariavelmente, traduzindo apenas a capacidade de memorização do aluno, em verdade medida pelo ponto de vista do professor.

A aplicação da Avaliação 360 graus tem nos mostrado resultados bastante satisfatórios quanto ao desempenho do jovem no cumprimento de tarefas, resolução de problemas, criatividade e especialmente nos processos de liderança e trabalho em equipe.

Quando tratamos de um curso de caráter profissional, o desenvolvimento de competências deve ter como objetivo o fazer tecnológico e o comportamento para este fazer. Além disso, o papel da escola como agente social, deve considerar a formação para a cidadania também como uma de suas principais referências. Assim, os autores têm orientado as práticas que possibilitam a aplicação da Avaliação 360 graus através do método descrito por Fernando Hernandez (1998) denominado Projetos de Trabalho. Desta forma, a avaliação é aplicada em um trabalho prático, orientado pelos textos do *PBL – Problem Basic Learn* – ou, mais especificamente na Teoria dos Projetos de Trabalho do, já citado, Professor Fernando Hernandez.

Apesar da experiência ser realizada em turmas do Ensino Técnico da área de serviços, é claro para os autores que esta poderá apresentar iguais resultados em cursos industriais de nível médio ou de nível superior, como os cursos de Engenharia, desde que adaptados a estas realidades. A seguir procedemos à descrição da aplicação método dos Projetos de trabalho e de avaliação 360 graus.

### **3.4 A Metodologia de Projetos e a aplicação da Avaliação 360 Graus.**



A escolha do Método de Projetos situa-se entre outros fatores, no prazer e no desejo humano de realizar. Avaliar um aluno através de um método tradicional pode demonstrar o quanto foi aprendido daquilo que lhe foi ensinado. No entanto, avaliar este mesmo aluno através de um processo que seja construído por ele mesmo, pode mostrar muito mais do que conhecimento acumulado: irá mostrar o indivíduo através do aluno, o cidadão através do futuro profissional. Partindo deste pressuposto, elegemos os Projetos de Trabalho como o melhor caminho na formação individual dos nossos alunos, uma vez que o estudante fará escolhas, encontrará dificuldades reais, mas estará sempre disposto a resolvê-los, uma vez que o caminho a ser percorrido é de sua própria escolha

### **3.5 A Aplicação do Método de Projetos:**

Como já dito anteriormente, o universo de nossa pesquisa está situado no curso Técnico em Administração do CEFET/RJ. Neste caso, a aplicação do método se dá nos três últimos períodos do curso – o quarto, o quinto e o sexto períodos.

Nos primeiros encontros com a turma, ainda no quarto período, o professor, que aqui chamaremos orientador, apresenta o método e propõe a divisão da turma em equipes de trabalho. Caberá ao orientador rever com a turma os conceitos de equipe, liderança etc. Acreditamos também que o aluno deve ser apresentado à teoria do método, tornando-se elemento ativo no processo. O Método de Projetos e a Administração Por Objetivos – esta última oriunda da Teoria Geral da Administração – nos têm mostrado que o educando torna-se mais eficaz quando, nos processos de ensino/aprendizagem, está consciente dos objetivos e dos resultados esperados.

A partir da criação das equipes, o orientador já pode abrir uma discussão sobre os projetos a serem desenvolvidos. Neste ponto o aluno deverá se conscientizar dos limites de seu projeto. Este deverá “caber” na instituição de ensino, evitando projetos inadequados. O projeto a ser desenvolvido deverá sempre atender a duas proposições: (1) desenvolver as competências de quem faz e (2) trazer algum conhecimento ou quiçá competências para quem participa das culminâncias. Assim as equipes são estimuladas, mas nunca condicionadas, a criarem projetos de seminários, ciclos de palestras, visitas técnicas a empresas, eventos artísticos e culturais ou quaisquer outros de igual importância para o cotidiano escolar. O fato de serem estimulados e não direcionados atende a uma proposição original do método de projetos, “que busca aproximar-se da realidade do aluno favorecendo a construção da sua subjetividade, longe de um clima paternalista” (HERNANDEZ, 1998).

Uma vez escolhidos os temas para trabalho, as equipes partem para o desenvolvimento de uma pesquisa teórica sobre tema. Os encontros com o orientador são semanais, porém são previstos contatos extraclasse, através de e-mails, redes sociais, celulares e até encontros nos pátios da escola fora dos horários formais de aulas. Sempre dentro dos limites profissionais do orientador, pois não se trata de um ato sacerdotal.

O uso das redes sociais nas pesquisas e nos contatos com o orientador tem o objetivo de tornar o trabalho sempre orientado pelo “desejo” do aluno, cada vez mais interessado por estas ferramentas. Desta forma, acreditamos que podemos tornar cada vez mais prazeroso o ato de aprender ou desenvolver aprendizado. A conclusão desta pesquisa deverá acontecer ainda no quarto período, onde a Avaliação 360 graus já deve ser aplicada, de forma experimental, devido à pouca maturidade dos alunos.



No quinto período, as equipes passam para a fase do desenvolvimento do projeto teórico, que irá culminar no sexto período. A construção dos projetos deve, sempre que possível, acontecer através da utilização das ferramentas da administração já vistas nos semestres anteriores e/ou outras que venham a ser necessárias. Desta forma, através da aplicação objetiva das informações recebidas teoricamente, o aluno terá a oportunidade de transformá-las em competências. Neste processo, utilizando-se de uma pesquisa operacional, buscando informações necessárias para realização de seu projeto, escolhendo fontes, selecionando dados, será possível transformar cada informação em efetivo conhecimento. “Nesta tarefa o aluno deve levar sempre em conta o que acontece fora da escola, [aprendendo] a dialogar de uma maneira crítica com todos os fenômenos [externos]” (HERNANDEZ, 1998).

O método parte do princípio de que o aprender será mais efetivo quando baseado no prazer e na necessidade do fazer. Assim, o aluno, irá procurar soluções em diversas fontes, inclusive seus próprios professores. Esta busca pelo conhecimento será de total importância no desenvolvimento das competências. Desta forma, estaremos praticando a aprendizagem ativa, que nos parece adequada ao perfil das novas gerações de profissionais. Ao término do quinto período, as equipes devem apresentar um projeto de trabalho, baseado no tema da pesquisa teórica do período anterior, que terá sua culminância no final do próximo período. A avaliação final do semestre será realizada através da avaliação 360 graus, novamente aplicada à turma, agora já mais consciente da metodologia.

No último período, as equipes, em consenso, discutem a melhor data para a realização do evento final e distribuem as tarefas com interferências mínimas do orientador. Desta forma, o educando estará sendo apresentado a alguns conteúdos depois de terem sentido a necessidade de seu conhecimento. O que valorizará o aprendizado deste conteúdo.

O orientador não deve esquecer que o momento da culminância pertence ao aluno, principalmente em apresentações públicas, evitando sempre correções à vista de convidados e autoridades locais. O aluno, neste momento é um gestor e, portanto, não deve ser tratado como um aprendiz. É fundamental, na aplicação do método em uma instituição de formação profissional em qualquer nível, que a linguagem utilizada seja a linguagem do chamado *mundo do trabalho*.

Assim, as culminâncias devem se aproximar ao máximo da realidade e cada aluno deverá ser conscientizado de que não se trata de uma prova final, onde os fracassos individuais ou coletivos trarão consequências apenas ao estudante, levando à reprovação, recuperações, exames finais etc. O discurso do orientador deve conter a máxima de que o fracasso de um destes projetos pode ser a externalização do insucesso dos procedimentos de ensino/aprendizagem que envolvem os alunos e o orientador.

Após as culminâncias dos projetos deverá ser marcada a avaliação do processo onde será aplicada a Avaliação 360 graus.

### **3.6 o Processo de Avaliação.**

Neste processo, todos avaliam todos, inclusive o orientador e o método são avaliados. Para isso é utilizado um questionário individual, Neste caso, entendemos que o questionário deve ter a forma de uma avaliação empresarial. Assim, onde buscamos notas ou conceitos, estes são apresentados como remuneração em salário, admissão, demissão, ascensão funcional e outros.



Os questionários são respondidos, recolhidos e, em seguida, alguns pontos referentes a todo o processo poderão ser discutidos por todos. Os alunos são informados de que suas notas finais serão o resultado das observações de seus pares, de sua auto avaliação e da avaliação do orientador durante o processo e a culminância.

O processo de avaliação 360 graus tem demonstrado que, tanto o método de aprendizagem baseado em projetos, quanto a própria avaliação, traduzem-se em amadurecimento e desenvolvimento para os alunos e, muitas vezes, para o próprio orientador. A seguir apresentaremos a ferramenta de aplicação da avaliação 360 graus e a respectiva análise dos resultados.

### **3.7 A Ferramenta de Avaliação 360 graus.**

Esta ferramenta se constitui em dois formulários: o Questionário de Investigação (Anexo 01) e a Planilha de Apuração de Resultados (Anexo 02).

Quanto ao Questionário de Investigação, este é constituído de 10 (dez) perguntas, sendo 07 (sete) de avaliação positiva dos alunos; 02 (duas) de avaliação negativa, também dos alunos e 01 (uma) de avaliação do método e do orientador. As sete perguntas de avaliação positiva valem cinco pontos positivos cada uma, as duas de avaliação negativa valem cinco pontos negativos cada uma. A questão de avaliação do método e do orientador não se constitui em pontos, mas sim em um feedback institucional.

Os pontos positivos e negativos das questões 01; 02; 03; 04; 05; 06 e 09 são somados, lançados na planilha de apuração e a transformação dos pontos em notas será feita por equipe. A observação do orientador sobre o desempenho de cada equipe se representará na nota máxima deste grupo. O aluno com maior pontuação dentro da equipe terá seu total pontos associado a esta nota máxima.

As notas dos demais alunos deste mesmo grupo serão obtidas em um cálculo onde a menor nota positiva representará a média exigida para aprovação – neste caso 6,0 pontos. As outras notas entre o 6,0 (seis) e a nota máxima serão escalonadas proporcionalmente, entre a maior e a menos, a partir dos pontos obtidos por cada aluno. Os alunos com pontuação negativa terão uma indicação para reprovação, situação que poderá ser modificada ou não, a partir das entrevistas com o orientador. As questões 07 e 08 serão usadas pelo orientador como ratificadoras ou não da avaliação dos pares, evitando falsos resultados criados pelos laços de amizade, companheirismo, rixas pessoais entre outros.

A Planilha de Avaliação de Resultados é o instrumento de cálculo e informação ao aluno sobre sua situação dentro do processo. Através da observação da Planilha o aluno terá acesso aos índices que virão demonstrar a visão que seus pares têm de seu desempenho. Os resultados da Planilha poderão também traduzir-se na aprovação ou reprovação de um aluno, fato que poderá ainda ser decidido em entrevistas do aluno junto a seu orientador. Tal qual nos sistemas de avaliação de desempenho empresariais, a promoção, a demissão ou o congelamento funcional de um membro de um departamento podem ser decididos pela sua exposição de motivos, junto a seu gestor.

## **4, CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A aplicação da Avaliação 360 graus associada ao método pedagógico PBL – *Problem Basic Learn* – tem se demonstrado eficaz na avaliação de desempenho escolar nas Disciplina





Empresa Pedagógica do Curso de Administração do CEFET/RJ. A observação dos autores do processo de aplicação e verificação dos resultados traz a certeza de que o método pode ser aplicado em quaisquer outros cursos de formação de profissional, seja em nível básico, médio ou superior. Os autores estão conscientes de que a mudança dos processos de avaliação formais para este, de orientação informal, pode, em uma crítica precoce, traduzir-se como uma tentativa inútil e perigosa de alcançar a qualidade nos sistemas de formação destes profissionais. Porém, ao buscarmos na literatura especializada em Seleção e Desenvolvimento de Pessoal, ou ainda em entrevistas informais com profissionais desta área, encontramos informações que corroboram com o nosso ponto de vista: o ambiente de trabalho hoje não está interessado em profissionais com experiências acumuladas, sem as devidas reformatações destes conhecimentos.

A velocidade das mudanças das tecnologias disponíveis para a realização de tarefas operacionais não é compatível com o simples acúmulo de conhecimento. O conceito de competência hoje inclui disposição para o aprendizado, enfrentamento do novo e, especialmente, uma forte dose de *Inteligência Emocional*, onde a relação do indivíduo com o outro e, principalmente, a relação deste homem consigo mesmo, seja de tal forma positiva, que permita a este profissional enfrentar as bruscas variações contingenciais dos sistemas produtivos, hoje globalizados e cada vez mais atrelados aos sistemas econômicos mundiais e às mudanças na tecnologia.

Assim, acreditamos que este trabalho possa trazer um novo olhar aos profissionais da *Educação Profissional, Técnica e Tecnológica*, no sentido de fomentar uma discussão sobre a avaliação do desempenho escolar. Acreditamos que no médio prazo tais discussões possam nos levar a mudanças substanciais e efetivas na Educação, tendo como meta a qualidade total e a produtividade tecnológicas, sem deixar à margem a felicidade e a qualidade de vida dos profissionais que buscamos formar.

### ***Agradecimentos***

- a. Ao Estatístico e Mestre em Sistemas de Gestão **Renato Rodrigues dos Santos**, pela orientação no formato do Questionário de Investigação e da Planilha de Apuração de Resultados.
- b. Aos alunos da **Turma 6B-ADM. 2014.1** do CEFET/RJ pela participação e colaboração na aplicação do PBL e da Avaliação 360 graus.

## **5. REFERÊNCIAS**

### **Livros:**

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_ **Gestão de Pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DESSER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª ed. São Paulo: Pearson, 2003.

HERNÁNDEZ, Fernando. **Transgressão e mudança na educação: os projetos de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 1998.



RABAGLIO, Maria Odete. – **Ferramenta de avaliação de desempenho com foco em competências**. São Paulo: Qualitymark, 2008.

REIS, Germano – **Avaliação 360 graus – Um instrumento de desenvolvimento Gerencial**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ROCHA, Eduardo – **Feedback 360 graus**. Campinas: Alínea, 2001.

TOLEDO, Flávio. **Administração de Pessoal: Desenvolvimento de Recursos Humanos**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1986.

**Sites:**

OLIVEIRA, M. **360 graus à sombra** – Veja Online Guia Carreira. São Paulo, nov. 2001. Disponível em: <[http://veja.abril.com.br/141101/p\\_142.html](http://veja.abril.com.br/141101/p_142.html)>. Acesso em: 15 de maio de 2014.

RAMALHO, Ariane; UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO, Centro de Pós Graduação. **Importância da avaliação 360 graus para o alcance de melhores resultados organizacionais**, São Paulo, 2012. TCC (MBA) Disponível em: <<http://administradores.com.br/producao-academica>> Acesso em: 15 de maio de 2014

## **PERFORMANCE EVALUATION IN PROFESSIONAL EDUCATION THROUGH A NON-ACADEMIC ASSESSMENT TOOL: A 360 DEGREE EVALUATION**

**Abstract:** *This paper proposes the presentation of a research conducted with groups of students of technical level, where instruments to assess student performance, such as exams and also other objective methods of assessment have been replaced by a subjective evaluation, with organizational character, called 360 degrees Evaluation. The paper presents the main elements of the process, as the organizational environment, as in the application in academic. First the concepts of Performance Evaluation and typology are presented. Then, we present the concept and origins of 360 degrees Evaluation, its applications in organizational means and, finally, the experience of implementing that evaluation tool for academic. In the final conclusions, we do a review of the process and leave it as a suggestion that the method should be applied on the on the upper level classes where it seems to be the most appropriate means for its implementation. The annexes present the forms used in the process, from a real experience with classes CEFET / RJ.*

**Key-Words:** *Evaluation, Performance, Educacion.*



ANEXO 01: Questionário de Investigação

Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca – CEFET/RJ

Curso Técnico em Administração

Disciplina Empresa Simulada: AVALIAÇÃO 360° / Turma: 6B.ADM.2014.1

NOME: (será mantido em sigilo) \_\_\_\_\_

Título do Projeto do sua Equipe \_\_\_\_\_

**NAS QUESTÕES DE 01 A 06, CONSIDERE APENAS OS COMPANHEIROS DA SUA EQUIPE DE PROJETO.**

1. Quem da sua equipe se destacou como líder?

R. \_\_\_\_\_

2. Quem da sua equipe se destacou em termos da Organização e Planejamento?

R. \_\_\_\_\_

3. Quanto aos possíveis conflitos internos, quem se destacou como mediador?

R. \_\_\_\_\_

**SUPONDO QUE ESTE PROJETO FOSSE REALIZADO EM UMA EMPRESA E VOCÊ FOSSE O GESTOR:**

4. A quem, da sua equipe, você daria um aumento de salário por produtividade?

R. \_\_\_\_\_

5. Quem da sua equipe você promoveria a um cargo de gestão?

R. \_\_\_\_\_

6. Quem, da sua equipe, você demitiria?

R. \_\_\_\_\_

7. Quem **da sua turma** você contrataria para a sua empresa?

Nesta questão, você pode considerar até cinco nomes, que deverão ser listado a partir daquele que mais se destacou.

1º \_\_\_\_\_

2º \_\_\_\_\_

3º \_\_\_\_\_

4º \_\_\_\_\_

5º \_\_\_\_\_

8. Quem **da sua turma** você demitiria da sua empresa?

R. \_\_\_\_\_

9. Considere agora, o contrário: se você estivesse em uma entrevista de emprego e lhe fosse perguntado suas pretensões salariais, levando em conta o seu desempenho neste projeto, quanto você pediria, entre R\$1.000,00 e R\$5.000,00.

R. \_\_\_\_\_

10. Qual a sua avaliação sobre a disciplina Empresa Simulada? Considere também o desempenho do seu orientador.

R. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*A escola, como toda instituição social, tem de dialogar com as coisas que estão acontecendo. O mundo atual não é igual àquele de quando nós ou nossos pais frequentaram a escola, portando os processos de globalização da informação e comunicação implicam que a escola reflita sobre sua função e seus objetivos. (HERNÁNDEZ, 2008)*

ANEXO 02: Planilha de Apuração de Resultados.

Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca – CEFET/RJ  
Curso Técnico em Administração – Turma 6BADM.2014.1  
AVALIAÇÃO 360º - Projeto: Semana de Administração

Nomes	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	7ª	8ª	9ª	Tema	Soma	Nota 1	Nota 2
Aluno A	5			5		5	3		4	A	09	9,0	7,0
Aluno B							4		3	A	03		6,0
Aluno C					5		6		3	A	08		7,0
Aluno D		10		10			9		3	A	23		9,0
Aluno E		5			10		37			A	15		8,0
Aluno F	10						3		3	B	13	10,0	6,0
Aluno G	5	5		5	5		28		5	B	25		9,0
Aluno H	5	5		15			9		5	B	30		10,0
Aluno I	5	5			15				4	B	29		10,0
Aluno J						5		5	1	C	-04		10,0
Aluno K			15				12		4	C	19	6,0	
Aluno L	10	10		15	10		25		3	C	48	10,0	
Aluno M	5	5			5			5	4	C	19	6,0	

Nota 1: Notas atribuídas ao Projeto pelo orientador.

Nota 2: Nota final do aluno.

Notas das colunas azuis não utilizadas no cálculo, por se tratarem de notas dadas pela turma e não pelo grupo, poderão ser utilizadas pelo orientador para corrigir distorções.

As notas em amarelo poderão ser aumentadas em função da visão da turma sobre o aluno, demonstrada nas colunas azuis.

Temas/Cálculos:

A. Como Ampliar Suas Chances no Mercado de Trabalho.

De 03 a 07 pontos = 6,0

De 08 a 12 pontos = 7,0

De 13 a 17 pontos = 8,0

De 18 a 23 pontos = 9,0

B. Tecnologia: O Limite entre Uso e Abuso.

De 13,0 a 16,3 pontos = 6,0

De 16,4 a 19,7 pontos = 7,0

De 19,8 a 22,1 pontos = 8,0

De 22,2 a 25,5 pontos = 9,0

De 25,6 a 30 pontos = 10,0

C. O Mercado de Trabalho Frente às Pessoas com Deficiência.

Cálculos dispensados.