

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UFRO)
CENTRO DE HERMENÊUTICA DO PRESENTE

PRIMEIRA VERSÃO

ANO IV, Nº193 SETEMBRO - PORTO VELHO, 2005.
Volume XIV Setembro/Outubro

ISSN 1517-5421

Desenho da Capa: Eliaquim Cunha

EDITOR

NILSON SANTOS

CONSELHO EDITORIAL

ALBERTO LINS CALDAS - História
ARNEIDE CEMIN - Antropologia
FABÍOLA LINS CALDAS - História
JOSÉ JANUÁRIO DO AMARAL - Geografia
MIGUEL NENEVÉ - Letras
VALDEMIR MIOTELLO - Filosofia

Os textos no mínimo 3 laudas, tamanho de folha A4, fonte Times New Roman 11, espaço 1.5, formatados em "Word for Windows" deverão ser encaminhados para e-mail:

nilson@unir.br

CAIXA POSTAL 775
CEP: 78.900-970
PORTO VELHO-RO

TIRAGEM 150 EXEMPLARES

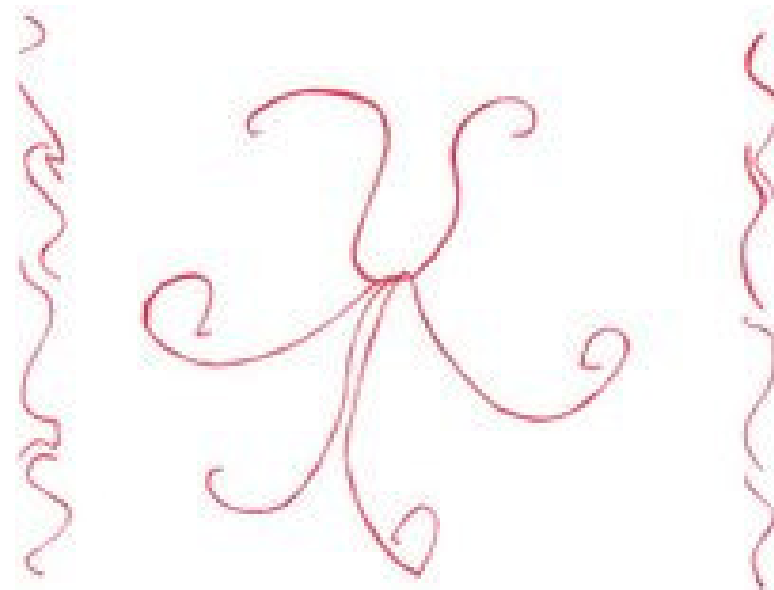
EDITORA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA

PRIMEIRA VERSÃO

ISSN 1517-5421

lathé biosa

193



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL

360 GRAUS - UM ESTUDO DE CASO

Laodisséia de Sousa Santana



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL 360 GRAUS – UM ESTUDO DE CASO¹

Laodisséia de Sousa Santana²

As praticas de avaliação de desempenho não são novas. Desde que uma pessoa deu emprego à outra, seu trabalho passou a ser avaliado em termos de relação custo benefício.

Idalberto Chiavenato

RESUMO:

Analisa os resultados obtidos com a implementação, em um órgão público da esfera estadual, de um processo de Avaliação de Desempenho Funcional, baseado no Modelo 360 Graus, realizando uma comparação entre o modelo de avaliação anterior, identificando os fatores de melhoria no processo e os resultados obtidos com a nova metodologia.

PALAVRAS-CHAVE :

Avaliação 360 graus; Avaliação Funcional; Gestão de Pessoas;

ABSTRACT :

This article analyzes the results obtained with the implementation, in a public organization of the state sphere, of a process of Evaluation of Functional Acting, based on the Model 360 Degrees, accomplishing a comparison among the model of previous evaluation, identifying the improvement factors in the process and the results obtained with the new methodology.

KEY-WORD :

Evaluation 360 degrees; Functional evaluation; Administration of People;

INTRODUÇÃO

O processo de globalização da economia produziu mudanças muito profundas na forma de agir das empresas de todo o mundo. A competição em nível mundial, decorrente da unificação dos mercados, estimulou a preocupação em melhor fidelizar os clientes de modo a se buscar a sobrevivência em um ambiente cada vez mais competitivo.

¹ Artigo elaborado com vistas à obtenção do título de Bacharel em Administração Geral pela Faculdade de Ciências Exatas, Humanas e Letras de Rondônia – FARO, sob a orientação do Prof. Especialista Jorge Elarrat. Nov. 2006

² Bacharelanda em Administração Geral pela FARO. E-mail: sansoula@bol.com.br laodisseiasousa@hotmail.com

Assim, as empresas logo identificaram que uma das melhores formas de se garantir o sucesso no atendimento às necessidades dos clientes seria investindo na qualidade do corpo de colaboradores, estimulando o seu desenvolvimento enquanto pessoas e a participação nos rumos das instituições.

Desse modo, logo surgiram as idéias sobre gestão participativa, estruturação do processo de delegação, capacitação continuada, revisões nos modelos de avaliação funcional e até mesmo a proposta da empresa como *learning organization*.

Com a popularização dos métodos e resultados obtidos no mundo empresarial, o cidadão passou a exigir do ambiente público melhorias assemelhadas nas práticas de relacionamento com a população, cobrando assim mudanças em todas as instituições.

Impulsionado, pelo sucesso na melhoria do mundo privado e pelo interesse do cidadão, o governo vem empreendendo esforços para também alinhar suas práticas gerenciais às preconizadas pelo primeiro setor, de modo a que os serviços que oferece à sociedade estejam consentâneos com as expectativas de uma sociedade a cada dia mais consciente e exigente.

Neste sentido, o Governo Federal vem estimulando a adoção de Programas de Melhoria, nas três esferas, tendo como base a Lei 9.969/00, voltada para a busca da qualidade na prestação de serviços no ambiente público.

Assim, dentro deste quadro de mudanças gerenciais, se impõe de forma destacada, um novo modelo de gestão de pessoas, baseado numa relação que busque o desenvolvimento de cada servidor e o seu envolvimento com os resultados obtidos pela organização.

Para alcançar este objetivo várias medidas podem ser tomadas e entre elas salienta-se um método de avaliação de desempenho funcional onde cada colaborador seja avaliado não apenas pelo seu gerente, mas todos aqueles que fazem parte de sua rede de relacionamento dentro da instituição.

Assim, este trabalho visa, através de um estudo de caso, analisar a validade da utilização de um instrumento de avaliação de desempenho funcional, no qual cada componente de uma equipe de trabalho passa a ser avaliado por seu gerente e pelos demais colegas identificados como elementos de contato. Dentro da mesma idéia, aqueles que ocupam cargos gerenciais passam a ser avaliados pela sua equipe de trabalho, pelo seu gerente superior e também pelos gerentes dos outros órgãos que possuem contato com o avaliado.

O resultado desta sistemática de avaliação demonstra que cada indivíduo é avaliado por várias pessoas em diferentes posições hierárquicas, sejam abaixo, acima e no mesmo nível, em termos de organograma, conduzindo a uma visão de avaliação em todas as direções, justificando, assim, que este modelo passasse a ser chamado, por esta razão, de **Avaliação 360°**.

O método anterior

Baseado na Lei Complementar Estadual 303/2004, o processo de avaliação de desempenho funcional estabelecido pelo órgão estudado era realizado através de um formulário impresso contendo seis itens de análise com notas variando de 1 a 5, a ser preenchido apenas pelo gerente de cada servidor.

Os itens avaliados seguiam a disposição legal que considera que:

§ 1º. Serão apurados no estágio probatório os seguintes requisitos básicos:

*I – assiduidade;
II – pontualidade;
III – disciplina;
IV – capacidade de iniciativa;
V – produtividade;
VI – responsabilidade.
(RONDÔNIA, 2004, Art. 11).*

Mais adiante, no Art. 12 observa-se:

*§ 5º. O processo de avaliação para fins de progressão funcional considerará os requisitos enumerados no § 1º do art. 11 desta Lei Complementar, além de outros critérios específicos à especialidade de cada cargo, definidos em regulamento.
(RONDÔNIA, 2004, Art. 12).*

O que permitia que outros fatores de análise pudessem ser inseridos quando da avaliação funcional dos servidores.

Entretanto, neste processo, os demais componentes do órgão não participavam da avaliação dos demais integrantes da equipe e, muitas vezes, a avaliação sequer era apresentada ao servidor avaliado, negando a visão na qual:

Durante a reunião de avaliação, o superior, numa atitude positiva, deve conversar com o subordinado sobre os resultados alcançados, suas possibilidades de carreira, enriquecimento de função, bem como sobre o estabelecimento de novos objetivos que satisfaçam tanto os objetivos organizacionais como os empregados. (PONTES, 1991, p. 83)

Por esta razão, a avaliação funcional não era vista como um instrumento justo, mas um processo que estava sujeito a questões pessoais que interferiam na confiabilidade do instrumento.

É preciso não esquecer que

Ao avaliarmos qualquer membro de uma equipe de trabalho, seja qual for o nível hierárquico, será importante fazer uma abordagem ampla dessa avaliação, ou seja, não limitá-la, exclusivamente, à apreciação do desempenho do funcionário na função durante determinado período de tempo. É importante avaliarmos, também, o desenvolvimento do pessoal do funcionário (TOLEDO, 1988, p. 105).

Tais considerações se reforçam quando associadas à idéia de que:

Conforme a política de RH adotada pela organização, a responsabilidade pela avaliação do desempenho das pessoas pode ser atribuída ao gerente, ao próprio indivíduo, ao indivíduo e seu gerente conjuntamente, à equipe de trabalho, ao órgão de gestão de pessoal ou a uma comissão de avaliação de desempenho. Cada uma dessas seis alternativas envolve uma filosofia de ação. (CHIAVENATO, 2004, p. 260)

O Método Proposto

Com o objetivo de substituir o modelo atual de avaliação foi desenvolvido um novo instrumento que pudesse garantir um processo de avaliação de desempenho funcional menos autoritário onde não prevaleça apenas a opinião solitária do gerente, mas a visão conjunta de várias pessoas envolvidas no processo produtivo de cada colaborador, oferecendo uma visão mais aproximada do real desempenho de cada um.

Esta prática tem o condão de estimular o envolvimento de todos nos rumos das instituições além de promover uma melhoria no processo de relacionamento interpessoal da equipe, uma vez que todos passam a ser importantes no processo de ascensão funcional e não apenas o gerente, conforme Chiavenato (2004, p. 261) que diz que:

Outra alternativa é fazer com que a própria equipe de trabalho avalie o desempenho de cada um de seus membros e programe com cada um deles as providências necessárias para melhorá-lo cada vez mais.

Práticas assemelhadas são encontradas até mesmo em instituições religiosas tradicionais, como o modelo a seguir:

O sistema consistia em autotaxações feitas pelos membros da ordem, relatórios de cada superior a respeito das atividades de seus subordinados e relatórios especiais feitos por qualquer jesuíta que acreditasse possuir informações sobre seu próprio desempenho ou de seus colegas, às quais o superior poderia não ter acesso de outra maneira. (CHIAVENATO, 2004, p. 258)

Pela exclusão dos valores identificados como anômalos é possível que se faça a identificação dos focos de conflito favorecendo uma ação mais eficaz na construção de um ambiente de trabalho mais saudável.

O resultado numérico obtido torna-se um poderoso instrumento nos processos de promoção e premiação oferecendo uma visão mais exata do real desempenho de cada colaborador em substituição à visão totalitária de um único avaliador. Por ser uma avaliação realizada por todas as direções este modelo é designado na literatura como Avaliação 360º, conforme a seguir:

A avaliação do desempenho 360º refere-se ao contexto geral que envolve cada pessoa. Trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de integração com o avaliado. Assim, participam da avaliação superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado, com uma abrangência de 360º. É uma forma mais rica de avaliação, pelo fato de produzir diferentes informações vindas de todos os lados. A avaliação 360ª proporciona condições para que o funcionário se adapte e se ajuste às várias e diferentes demandas que recebe de seu contexto de trabalho ou de seus diferentes parceiros. O avaliado, contudo, fica na passarela sob os olhos de todos, o que não é nada fácil. Ele pode tornar-se vulnerável, se não for bem preparado ou não tiver a mente aberta e receptiva para esse tipo de avaliação ampla e envolvente. (CHIAVENATO, 2004, p. 262)

características do método

Grau de automação

Para que se garanta uma maior isenção do processo de avaliação optou-se pela composição de uma ferramenta automatizada que evitasse o manuseio de formulários em papel, que poderiam ameaçar o sigilo das informações que os usuários não têm acesso.

Além do aspecto relativo ao sigilo, com a opção pelo modelo automatizado haveria uma garantia de ausência de erros na transcrição dos resultados para um aplicativo de controle.

Também a presença do órgão em diversas localidades exigiria um tempo muito maior para a liberação dos resultados, de vez que os resultados referentes a vários servidores dependem de avaliações feitas também em localidades do interior.

Assim, com a adoção de formulários eletrônicos, via *intranet*, se viabiliza um ambiente seguro, sem erros de digitação e com a possibilidade de liberação de resultados num intervalo de tempo bem menor.

Conceitos

Itens de avaliação

Para estabelecer um processo de avaliação se faz necessário que o avaliado seja analisado sob diversos aspectos distintos de modo a contemplar as várias características que são interpretadas como relevantes pela Instituição.

Para o caso específico em estudo, definiu-se um grupo de 13 itens de avaliação para os chamados não-gerentes e mais quatro fatores específicos para os ocupantes de cargo de chefia, os fatores identificados são:

Quadro 1 - Itens de avaliação

Nº	Itens de avaliação	Observação
1.	Bom-senso e Iniciativa	Fatores comuns a todos os servidores
2.	Conhecimento do trabalho	
3.	Produtividade	
4.	Qualidade do trabalho	
5.	Trabalho em equipe	
6.	Urbanidade	
7.	Capacidade de realização	
8.	Apresentação Pessoal	
9.	Criatividade	
10.	Disciplina	
11.	Discrição e sigilo	
12.		
13.	Responsabilidade	
14.	Cumprimento do Expediente	
15.	Liderança	
16.	Planejamento e Controle	
17.	Coerência	
18.	Imparcialidade	

Fonte: Instituição Pesquisada

Apesar de estes fatores estarem hoje colocados eles podem ser alterados para as avaliações seguintes desde que o corpo gestor entenda que, em virtude de mudanças de cenário, um novo conjunto de itens de avaliação deva ser observado durante os períodos de avaliação, em observância à visão de que:

A avaliação do desempenho requer a medição e comparação de algumas variáveis individuais, grupais e organizacionais. Para que não caia na subjetividade ou na falta de critérios, o sistema de avaliação do desempenho deve apoiar-se em um amplo referencial que fortaleça a consonância em todos os seus aspectos. (CHIAVENATO, 2004, p. 281)

Grau de conhecimento

Em virtude do fato de que em uma equipe de trabalho as pessoas possuem relacionamentos mais ou menos estreitos seja por características pessoais ou pela própria natureza do trabalho, foi inserido um fator de ponderação chamado **grau de conhecimento** para permitir que durante a avaliação o avaliador expresse o quanto considera que conhece do avaliado. Este fator de ponderação possui 4 opções de grau de conhecimento: ótimo, bom, regular e pouco. As notas atribuídas são ponderadas de modo que um maior conhecimento do avaliado resulte num maior peso para os conceitos atribuídos.

Área

Quando um órgão é formado por poucas pessoas o esperado é que todos os seus integrantes procedam a avaliação uns dos outros, sem exceções. Porém, à medida que os órgãos passam a contar com maior número de colaboradores há a tendência que as pessoas sejam agrupadas em equipes que, embora pertençam ao mesmo órgão executam tarefas distintas e com reduzidas áreas de contato.

Como consequência nem todos os que ali estão lotados mantêm contato entre si exigindo uma subdivisão informal dentro de um mesmo órgão em **áreas**. Com a introdução deste conceito é possível que um mesmo órgão tenha diversas áreas e somente os integrantes de cada uma delas é que se avaliam entre si, não lhes sendo facultado avaliar os componentes do mesmo órgão mas que estejam lotados em outra equipe.

O conceito de área preestabelece a inexistência de um gerente dentro da equipe, o gerente continuará o do órgão formal para todas as equipes sob sua gestão.

Tipos de formulário

Dentro do quadro do Órgão em estudo existem diversos níveis de complexidade nas funções exercidas. Alguns postos de trabalho por serem de menor complexidade possuem um grau de exigência menor diante dos itens de avaliação enquanto outras funções têm a necessidade de uma melhor capacitação para seu exercício.

Assim sendo, o grau de exigência para a excelência em cada item deve ser proporcional ao grau de complexidade da função exercida.

Esta compreensão exigiu que fossem desenvolvidos formulários de avaliação, com textos específicos para cada família de postos de trabalho, onde o grau de exigência em cada item estivesse alinhado com o grau de complexidade das atribuições.

Desse modo, foram criados 7 formulários distintos, conforme a tabela abaixo:

Quadro 2 – Tipos de Formulários

Tipo	A quem se destina	Observações
A	Membros	13 itens para não-gerentes e outros 4 itens apenas para os ocupantes de cargos de chefia
B	Nível superior	
C	Nível intermediário	
D	Nível auxiliar	
E	Estagiários de Direito	
F	Estagiários de Administração	
G	Motoristas	Há um item a mais: Condicionamento Físico

Fonte: Instituição Pesquisada

Os formulários são identificados no aplicativo a partir das letras designadas na coluna da esquerda.

Classes de avaliação

Dentro de um processo de **Avaliação 360°**, os envolvidos serão avaliados por várias pessoas colocadas em diversos pontos do organograma. Este fato faz com que as avaliações depois de concluídas sejam agrupadas por similaridade para cálculo da média final obtida pelo avaliado.

Faz-se desse modo necessário que as avaliações sejam identificadas pela natureza da relação que o avaliador mantém com o avaliado, originando, a partir deste critério o conceito de Classe da avaliação. As avaliações podem pertencer a uma das quatro classes a seguir:

Quadro 3 – Tipos de Avaliação

Classe	Descrição da Classe	Quem avalia no caso de	
		Não-gerentes	Gerentes

P	Avaliação de um par	Colegas de equipe	Gerentes do mesmo nível hierárquico
S	Avaliação de subordinado	(não existe)	Os subordinados
G	Avaliação de gerente	O gerente do órgão	O gerente do gerente
A	Auto-avaliação	O próprio avaliado	O próprio avaliado

Fonte: Instituição Pesquisada

Lotação

Para garantir maior precisão no processo avaliatório, o órgão de lotação para este fim não é o órgão ao qual o servidor estava vinculado hoje, mas 90 dias antes. Isto se dá em virtude do fato de ser considerado como irrisório um período inferior a três meses para que uma equipe avalie algum de seus membros.

Caso o servidor se encontre afastado mais de 90 dias num período avaliatório, que é de 6 meses, ele será considerado como inavaliável, o mesmo ocorrendo se num mesmo período ele esteve menos de 3 meses em um órgão em particular.

Nota do avaliado

A nota do avaliado não é atribuída diretamente pelo avaliador, a fim de evitar subjetividades sobre o significado de uma nota numérica, foram atribuídos conceitos para melhor indicar o que se espera do avaliado em cada item de cada tipo de formulário. Obedecendo ao critério de Likert para a composição de formulário, para cada item de avaliação foram definidos 5 graus de eficiência assim colocados:

Quadro 4 – Variação de notas

Conceitos	Nota
Muito abaixo do padrão esperado	1

Abaixo do padrão esperado	2
Atende o padrão esperado	3
Supera o padrão esperado	4
Supera em alto grau o padrão esperado	5

Fonte: Instituição Pesquisada

Conforme o pensamento de Pontes (1991, p.23):

Os sistemas que podemos descrever como tradicionais ou antigos de Avaliação de desempenho, em geral, apresentam relações de características sobre aspectos de desempenho graduados, que vão desde insatisfatório até excelente.

Assim, o avaliador não expressa numericamente sua opinião sobre o avaliado, mas procura entre as cinco opções de texto, os quais mudam a cada item e cada tipo de formulário, qual deles melhor se adequa ao desempenho apresentado pelo avaliado.

Avaliação incompleta

Para proceder ao cômputo das notas alcançadas por cada avaliado é necessário primeiramente calcular a nota obtida na visão de cada avaliador, porém algumas vezes os avaliadores não concluem a avaliação, apresentando sua opinião sobre o avaliado em apenas alguns itens.

Este fato conduz a resultados insatisfatórios de vez que a nota final do avaliado se tornaria menor, pela falta da pontuação obtida nos itens que não foram apreciados pelo avaliador.

Nestas situações as avaliações são ditas **incompletas** e são sumariamente descartadas no início das análises com o fim de não prejudicar o corpo de avaliados

Avaliação anômala

Em virtude da característica de co-responsabilidade resultante deste modelo de avaliação em que vários opinam sobre vários, podem surgir avaliações que sobreponham os fatores pessoais aos funcionais, contaminando o real desempenho do avaliado.

Estas situações podem ocorrer quando um problema pessoal existente entre dois colaboradores pode produzir um resultado fruto do conflito pessoal e não do real desempenho. Também pode se dar quando alguém interessado em proteger outrem superestima os conceitos da avaliação com o fim de beneficiar o avaliado.

As avaliações são analisadas estatisticamente e as que fogem à tipicidade são consideradas anômalas e seus valores excluídos da avaliação impedindo assim distorções em relação à avaliação real

Quadro de avaliadores e avaliados

Pela própria característica do método é preciso que se definam quais as premissas para a definição de quem serão os avaliadores e os avaliados de cada servidor em particular.

Princípio da reciprocidade

Segundo a proposta de Avaliação 360º quando se estabelece para alguém um quadro de avaliadores isto significa também que os avaliadores são elementos que possuem contato com o avaliado, logo, também a seu turno deverão ser avaliados por aquele que avaliam.

Isto significa dizer que o conjunto de avaliados de um específico avaliador é também o conjunto de seus avaliadores

A esta premissa chama-se: **Princípio da Reciprocidade.**

Lotação múltipla

Via de regra um servidor encontra-se lotado em um único órgão a quem atende, sujeito a um único gerente, integrando uma única equipe de trabalho. Esta realidade conduz a um cenário bem comportado onde os avaliadores estão nitidamente definidos como sendo os companheiros de equipe e o gerente do órgão.

Esta realidade, entretanto encontra numerosas exceções dentro do órgão estudado, onde diversos servidores encontram-se lotados em um órgão, mas servem a outros mais além do primeiro, bem como existem várias situações em que há mais de um gerente para o mesmo órgão.

Por isso os servidores e membros foram lotados em tantos órgãos quantos forem aqueles para os quais prestam serviço de modo a permitir a visibilidade necessária a todos aqueles que deverão ser arrolados na condição de avaliadores.

No caso de lotação múltipla é necessária uma marcação que identifique entre os vários órgãos aos quais o avaliado está vinculado, quais deles devem ser considerado como prioritário.

Para não-gerentes

No caso da avaliação para não-gerentes este será visualizado, na condição de par, por todos os componentes de seu órgão, caso este possua apenas uma área. As pontuações definidas pelos pares não são divulgadas individualmente de modo que lhe seja possível identificar o que cada colega de equipe expressou. As notas referentes a cada item de avaliação serão condensadas em um único número que expressa o pensamento médio da equipe impedindo a identificação.

Nas condições pouco usuais de haver apenas um elemento na equipe de trabalho além do avaliado, este avaliador não conseguirá ocultar sua opinião, uma vez que, por estar sozinho na coluna referente à opinião do grupo, sua avaliação estará exposta sem que se possa alegar que esteja combinada à de mais alguém.

Além da nota que expressa o pensamento médio do grupo, uma segunda nota é considerada: a nota do gerente. Esta é destacada da opinião do grupo sendo divulgada inequivocamente dos demais componentes da equipe. Caso haja mais de um gerente no órgão a nota expressa será a média aritmética da opinião dos vários gerentes e neste caso não será mais possível identificar qual a opinião de cada gerente em particular.

Caso o servidor avaliado participe das atividades em mais de um órgão e esteja na condição de lotação múltipla, então, seus avaliadores serão os membros das equipes dos órgãos que participa, agrupados em uma única nota e os seus gerentes, também agrupados em uma segunda nota.

Para gerentes

No caso de ocupantes de cargos de chefia, o conjunto dos avaliadores será formado pelos membros de sua equipe que o avaliarão como colaboradores e as opiniões por eles expressas não serão divulgadas, ficando visível apenas a média da opinião de todo o grupo. Exceção feita para o caso do gerente que possui apenas um elemento em sua equipe de trabalho, por tornar a avaliação do subordinado à única a compor a coluna da avaliação da equipe, impedindo a sua não-divulgação.

Além destes, o gerente do órgão ao qual o gerente-avaliado está subordinado também o avaliará, na condição de gerente. Caso este avaliado esteja sujeito a mais de um órgão, todos os gerentes dos órgãos que ele comparecer ou o gerente dos órgãos que ele for apontado como gerente o avaliarão nesta mesma condição e a nota final como gerente será a media de todas as expressas neste segmento.

Os gerentes contam ainda com um terceiro grupo de avaliadores formado pelos chefes dos órgãos subordinados ao mesmo gerente do avaliado. Estes compõem uma terceira coluna de avaliadores chamados de par.

Caso o gerente seja alocado em lotação múltipla duas situações poderão ocorrer. Na situação de um gerente ocupar cargo gerencial nos demais órgãos então será avaliado como gerente nos demais órgãos tendo então outros 3 grupos de avaliadores (grupo, gerente e pares). Porém, se o gerente for alocado em outro órgão este será avaliado na condição de não-gerente pelos integrantes do outro órgão, onde contará com apenas 2 grupos de avaliadores: (grupo e gerente).

Para membros

Os membros do caso em estudo estarão inseridos no banco de dados sempre na condição de gerentes dos órgãos em que estejam lotados, dando-lhes visibilidade a todos os servidores e demais membros do órgão.

Entretanto, os membros só podem ser visto nos quadros de avaliação de outros membros. Esta situação nega o Princípio da Reciprocidade (*Vide 4.3.1*)

Assim, qualquer órgão onde haja membros lotados, estes avaliarão como gerentes os demais servidores e na condição de par os demais membros do mesmo órgão. Verão os membros dos órgãos de mesmo nível hierárquico como pares e avaliarão, na condição de subordinados, os membros-gerentes dos órgãos que lhe sejam superiores.

Caso um órgão de mesmo nível hierárquico tenha um não-membro como gerente o membro não o avalia na condição de par, mas como se seu gerente fosse, apesar dos órgãos estarem na mesma camada do organograma.

Ou seja, todas as relações entre membros e servidores são sempre uma relação de gerente-subordinado, independente da posição hierárquica que o servidor ocupe.

Ausência de avaliações

Em virtude do grande número de avaliadores envolvidos e das múltiplas avaliações que devem proceder é esperado que haja abstenções e omissões seja por motivos de viagens ou da própria carga de trabalho durante o período avaliatório, seja pelo deliberado desejo de não opinar sobre seus potenciais avaliados.

Este fato não resulta em prejuízo para o processo uma vez que as avaliações são calculadas em função da média das efetivamente realizadas, assim o único prejudicado quando da não realização das avaliações é o próprio avaliador que deixa de opinar no processo de construção de um ambiente de trabalho melhor.

Fatores de Ponderação

Para a composição da nota final a ser atribuída a cada avaliado é necessário manipular os conceitos arbitrados pelos vários avaliadores e calculando a média de cada um deles, baseado em vários fatores de ponderação.

Ponderação pelo peso do item

Cada um dos itens de avaliação possui um peso específico para cômputo das notas, conforme a tabela abaixo:

Quadro 5 – Itens de Avaliação

Nº	Item de avaliação	Peso
1.	Bom-senso e Iniciativa	3
3.	Produtividade	4
5.	Trabalho em equipe	3
7.	Capacidade de realização	3
9.	Criatividade	3
11.	Discrição e sigilo	3
13.	Cumprimento do Expediente	3
15.	Planejamento e Controle	4
17.	Imparcialidade	4

Nº	Item de avaliação	Peso
2.	Conhecimento do trabalho	3
4.	Qualidade do trabalho	4
6.	Urbanidade	3
8.	Apresentação Pessoal	2
10.	Disciplina	3
12.	Responsabilidade	3
14.	Liderança	4
16.	Coerência	4

Fonte: Instituição Pesquisada

Por esta razão os formulários de servidores não-gerentes têm um total de 40 pontos, enquanto os dos gerentes 56. Exceção para os formulários dos motoristas, que têm 3 pontos a mais, referentes ao fator: Condicionamento Físico.

Cada nota decorrente do conceito selecionado é multiplicada pelo peso do item e depois dividida pelo total de pesos do item, para que se obtenha a nota de um específico avaliador sobre um avaliado, ou seja, é a média ponderada das notas pelo peso de cada item, de acordo com a fórmula a seguir:

Equação 1 – Fórmula para Cálculo da Média Ponderada por peso de item de avaliação

$$N_i = \frac{\sum_{k=1}^{k_0} n_{i,k} \times p_k}{\sum_{k=1}^{k_0} p_k},$$

$n_{i,k}$ = nota do i - ésimo avaliador, no k - ésimo item

p_k = peso do k - ésimo item

N_i = nota final do i - ésimo avaliador

Fonte: Instituição Pesquisada

Ponderação por grau de conhecimento

O grau de conhecimento do avaliador é o segundo fator de ponderação a ser utilizado na composição da nota final do avaliado.

Este fator não existe na auto-avaliação nem na avaliação feita de um gerente sobre seu subordinado. Nestas condições é entendido que o grau é máximo.

Apenas as avaliações de pares e as avaliações de subordinados em relação a seus gerentes estão sujeitas à inclusão deste fator, que seguem a tabela seguir.

Quadro 6 – Graus de Conhecimento

Classe de Avaliação	Código da Classe	Grau de conhecimento	Peso do Grau
Auto avaliação	A	Ótimo	10
Gerente	G	Ótimo	10
Par	P	Ótimo	10
		Bom	7
		Regular	5
		Pouco	3
Subordinado	S	Ótimo	10
		Bom	7
		Regular	5
		Pouco	3

Fonte: Instituição Pesquisada

Desse modo, após a obtenção da nota (N) que cada avaliador atribui ao avaliado, segue-se a ponderação da nota pelo grau de conhecimento do avaliador, conforme fórmula abaixo:

Equação 2 – Fórmula para Cálculo da Média Ponderada pelo grau de conhecimento

$$N_c = \frac{\sum_{i=1}^n N_i \times g_i}{\sum_{i=1}^n g_i},$$

N_i = nota final do i -ésimo avaliador

g_i = grau de conhecimento do i -ésimo avaliador

N_c = nota final da classe de avaliadores: A, P, G ou S

Fonte: Instituição Pesquisada

Ao final desta fase os valores foram ponderados pelo grau de conhecimento resultando as notas dos avaliados já ponderados pelo grau do conhecimento em uma das quatro classes: gerente, par, subordinado ou auto-avaliação, caso o avaliado possua algum avaliador na classe que o tenha avaliado.

Ponderação por classe de avaliação

Após a ponderação pelo peso dos itens de avaliação e depois pelo grau de conhecimento, agrupando todas as avaliações em apenas 4 tipos, quais sejam: auto-avaliação, par, subordinado e gerente, será feita a ponderação pela classe de avaliação.

A nota final do avaliado depende deste ser ou não gerente, no caso de não gerente a nota final é dada por:

Equação 3 – Fórmula para cálculo da nota de não gerentes

$$N = \frac{Ng + Np}{2},$$

N = nota final do avaliado
 Ng = nota dos gerentes
 Np = nota dos pares

Fonte: Instituição Pesquisada

Caso o avaliado não tenha nenhuma avaliação feita por pares, a nota dada pelo gerente será a nota final.

Equação 4 – Fórmula para cálculo da nota de não-gerentes, sem pares.

$$N = Ng,$$

N = nota final do avaliado
 Ng = nota dos gerentes

Fonte: Instituição Pesquisada

No caso de gerentes, a nota final é calculada através da seguinte fórmula:

Equação 5 – Fórmula para cálculo da nota de gerentes

$$N = \frac{4 \times Ng + 2 \times Np + 4 \times Ne}{10},$$

N = nota final do avaliado
 Ng = nota dos gerentes
 Np = nota dos pares
 Ne = nota da equipe

Fonte: Instituição Pesquisada

Na inexistência de notas da equipe, a fórmula anterior se resume a:

Equação 6 – Fórmula para cálculo da nota de gerentes, sem nota da equipe.

$$N = \frac{2 \times Ng + Np}{3},$$

N = nota final do avaliado

Ng = nota dos gerentes

Np = nota dos pares

Fonte: Instituição Pesquisada

Na inexistência de notas dos pares, a fórmula anterior se resume a:

Equação 7 – Fórmula para cálculo da nota de gerentes, sem pares.

$$N = \frac{Ng + Ne}{2},$$

N = nota final do avaliado

Ng = nota dos gerentes

Ne = nota dos equipe

Fonte: Instituição Pesquisada

Quando da inexistência de notas dos pares e da equipe, a fórmula anterior se resume a:

Equação 8 – Fórmula para cálculo da nota de gerentes, sem pares e sem equipe.

$$N = Ng,$$

N = nota final do avaliado

Ng = nota dos gerentes

Fonte: Instituição Pesquisada

Para o cômputo das notas, duas observações se fazem fundamentais:

1. em não havendo avaliação do gerente não há notas a serem divulgadas;
2. a auto-avaliação não tem nenhum valor matemático e não é computada para a composição da nota final do avaliado, serve apenas como instrumento de auto-avaliação.

Também foi estabelecido como premissa básica a divulgação dos resultados na mesma página da Intranet onde as avaliações são realizadas, permitindo que cada servidor tenha conhecimento do resultado final de sua avaliação, embora seja negado obter a informação dos valores individuais arbitrados por cada um dos avaliadores bem com a avaliação recebida pelos demais colegas, em consonância com o pensamento de Chiavenato (2004, p. 263) ao asseverar que o avaliado “deve receber a retroação adequada e reduzir dissonâncias a respeito de sua atuação na organização”.

APLICAÇÃO DO MÉTODO

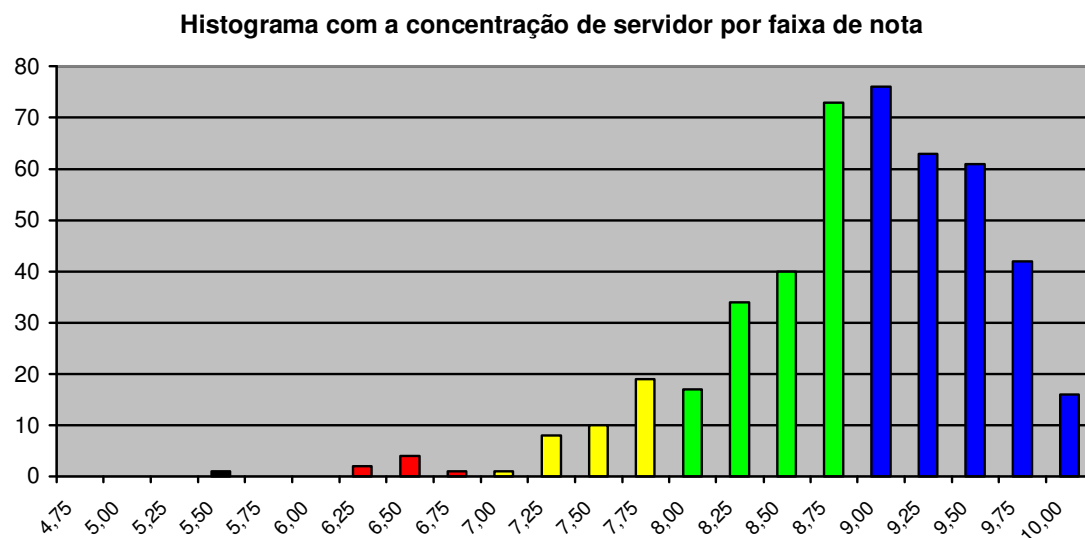
O novo modelo de avaliação foi implementado com uma adesão de 71% dos servidores no primeiro ciclo de avaliações e, após a divulgação dos resultados houve 6 casos de contestação das notas obtidas, em virtude do avaliado não considerar como verdadeiras as opiniões apresentadas, porém todos os resultados foram confirmados.

O processo de avaliação dentro desta sistemática vem se repetindo a cada seis meses, conforme regulamentação interna baseada na idéia de que: “a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial de desenvolvimento futuro” (CHIAVENATO, 2006, p. 259) e a adesão ao processo de avaliação alcançou em seu terceiro e último ciclo 88%, o que demonstra o crescimento da credibilidade no instrumento.

De vez que, segundo Chiavenato (2004, p. 263) “a avaliação do desempenho não é um fim em si mesmo, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização”, programas de melhoria funcional estão sendo discutidos para reabilitação daqueles que se encontram abaixo do desempenho desejado.

O desempenho dos avaliados também demonstrou que as equipes têm se valido da ferramenta para sinalizar aqueles que são considerados como de baixa produtividade, não ocorrendo um possível corporativismo que impedisse uma leitura real dos dados, o que pode ser observado pelo histograma abaixo:

Figura 1 – Histograma com a concentração de servidor por faixa de nota



Fonte: Relatório de Avaliação do Órgão estudado

Considerações finais

O uso deste instrumento de avaliação alcançou seus objetivos, na medida em que:

1. estabeleceu um modelo, dentro da legalidade, que sem fugir às disposições legais, avançando no processo de melhor gestão do corpo de servidores, em obediência ao Princípio Constitucional da Eficiência;

2. Oportunizou a adoção de um instrumento que oferece uma leitura mais do perfil da força de trabalho, pela participação de maior número de avaliadores para cada servidor avaliado;
3. Garantiu uma melhor identificação na localização dos problemas de pessoal, na medida em que comprometeu toda a sua força de trabalho nesse objetivo;
4. Estabeleceu um processo de confiança, na medida em que ofereceu um instrumento automatizado e que garante o sigilo de todas as informações, o que se comprova pelo aumento da adesão dos avaliadores ao instrumento, ao longo do tempo;

A partir dos resultados colhidos e da validade identificada no novo instrumento; compete agora aos gestores estabelecer um Plano de Melhoria Funcional para cada um dos servidores assinalados abaixo do padrão desejado de desempenho, de forma a justificar o investimento feito nesse sentido, com o objetivo de atuar no Capital Humano de forma a lhe oferecer o valor que lhe é próprio no atual cenário mercadológico.

Estudos complementares, portanto, podem ser feitos no sentido de estabelecer as ações a serem empreendidas como forma de capacitação e melhoria contínua dos servidores avaliados. Além de pesquisas que também podem ser levadas a efeitos com o fim de identificar melhorias a serem introduzidas no próprio instrumento de avaliação, de modo a lhe garantir a capacidade de aferir com mais precisão o perfil da força de trabalho em estudo.

Referências

- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**, 8ª ed. São Paulo: ATLAS, 2004.
- PONTES, B.R. **Avaliação de Desempenho: Uma Abordagem Sistêmica**, 5ª ed, São Paulo: LTR 1991.
- RONDÔNIA. **Lei Complementar 303/2004**, de 26 de julho de 2004. **Diário Oficial de Rondônia**, Porto Velho, RO, nº 1126, p. 79.
- TOLEDO, Flávio, **Administração de Pessoal: Desenvolvimento de Recursos Humanos**. 6ª ed. São Paulo: ATLAS, 1988.

ANEXO II

PARECER PARA ENCAMINHAMENTO DO ARTIGO CIENTÍFICO A BANCA EXAMINADORA.

À Professora da Disciplina de Monografia

Sra. DANIELE MEJIA CAVALCANTE

Após análise previa do artigo científico desenvolvido pela acadêmica **LAODISSÉIA DE SOUSA SANTANA**, com o tema **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL 360 GRAUS – UM ESTUDO DE CASO , DECLARO** que o mesmo está em condições de ser apresentado à Banca Examinadora em sessão pública.

DATA: 12/11/2006

Professor orientador: **JORGE ALBERTO ELARRAT CANTO**

Assinatura: _____

Encaminhamento a Coordenação do Curso de Administração.

Ao coordenador do Curso de Administração:

Após análise previa do artigo encaminhado pelo professor acima identificado, verifiquei que este se encontra de acordo com o regulamento de trabalho de curso.

Data: ____/____/____

Professor da disciplina de Monografia

Nome: **DANIELE MEJIA CAVALCANTE**

Assinatura _____

ANEXO I

AUTORIZAÇÃO DE PUBLICAÇÃO.

Autorizo a Faculdade de Ciências Humanas, Exatas e Letras de Rondônia – **FARO**, a publicar o Artigo Científico apresentado para obtenção do título de Bacharel em Administração, livre de quaisquer ônus.

Acadêmica: **LAODISSÉIA DE SOUSA SANTANA**

Tema do Artigo Científico: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL 360 GRAUS – UM ESTUDO DE CASO.

Porto velho (RO), 12 de Novembro de 2006.

LAODISSÉIA DE SOUSA SANTANA

VITRINE

A RAZÃO GULOSA: Filosofia do Gosto

MICHEL ONFRAY
Rocco

RESUMO: O paladar e o olfato são, entre os cinco sentidos, os que usufruem de pior reputação já que são generosos em mostrar o quanto o homem que pensa e medita é ao mesmo tempo um animal que sente cheiro e saboreia. Daí o descrédito lançado a todas as atividades estéticas que fazem apelo aos sabores e aos odores, assim, como às artes da cozinha e da bebida. Este livro quer atribuir a dignidade filosófica que falta aos domínios da mesa e a responder afirmativamente a questão de Nietzsche: existirá uma filosofia da nutrição?

SUMÁRIO: Pequena Teoria das Bolhas; Polidez Gulosa e Cena Gastronômica; Vias de Acesso aos Intestinos; O Útero, a Trufa, e o Filósofo; Breve Mitologia das Religiões excitantes; O Império dos Signos Culinários; Celebração da Parte dos Anjos; Estética do Efêmero; Por uma Filosofia Estendida ao Corpo.

Áreas de interesse: Filosofia, Gastronomia, Hedonismo.

Palavras-chave: Filosofia , Culinária, nutrição, Comportamento Humana

LINKS

Centro Brasileiro de Filosofia Para Crianças
<http://www.cbfc.com.br>

Ibero-american Science& Technology Consortium
www.istec.org

Educação no exterior
www.fastweb.com

Línguas
www.weblinguas.com

downloads
www.downloads.com

www.superdownloads.com.br

www.tucows.com

www.zdnet.com/downloads

Arte

www.mundodaarte.com.br

Picasso

www.clubinternet.com/picasso

Literatura de Cordel

www.ssac.unicamp.br/suarq/cedae/cedae-flc-varal.html