

# **GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: APLICAÇÃO DO FEEDBACK 360 GRAUS - QUAIS SÃO SEUS PONTOS FORTES E SEUS DESAFIOS?**

**Nivaldo Calixto Ribeiro** (UFLA) - nivaldo@biblioteca.ufla.br

**Márcio Barbosa de Assis** (UFLA) - marcio.assis@biblioteca.ufla.br

**Simone Assis Medeiros** (UFLA) - siamedeiros@biblioteca.ufla.br

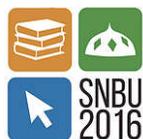
## **Resumo:**

*Este relato tem como objetivo apresentar a experiência da aplicação do método de avaliação de desempenho baseado na técnica 360 graus na Biblioteca Universitária da UFLA (BU/UFLA). Como essa técnica consiste no princípio do feedback de múltiplas fontes, os colaboradores receberam feedbacks de diversos colegas ao seu redor, incluindo de seus pares de trabalho, superiores e subordinados. Neste tipo de avaliação é considerada também a avaliação que o próprio servidor faz de si mesmo (autoavaliação). Os resultados parciais da avaliação foram confidenciais. Os colaboradores tiveram acesso apenas ao resultado final da avaliação, porém não souberam quem o avaliou. O instrumento de coleta de dados foi um questionário, sem identificação do respondente, distribuído em três etapas: 1. avaliação dos colegas e autoavaliação; 2. Avaliação dos chefes e autoavaliação dos mesmos; 3. autoavaliação da equipe. Ainda, 10 servidores escolhidos aleatoriamente foram convidados a manifestar suas impressões sobre esse processo. Após a análise dos dados concluiu-se que a avaliação 360 graus pode proporcionar uma nova perspectiva, um feedback de como os colaboradores vem realizando suas atividades e colaborando com o setor, possibilitando os próprios avaliarem seu desempenho e a buscar por melhoria de suas atividades.*

**Palavras-chave:** *Avaliação de desempenho. Avaliação 360 graus. Gestão de Biblioteca Universitária.*

**Área temática:** *Eixo 1 - Gestão sustentável*

**Subárea temática:** *Gestão de Pessoas*



## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, no serviço público, a avaliação de desempenho tem ganhado grande importância para os servidores e também para as instituições. Nas duas situações esse recurso possui grande valor, pois para o colaborador, além de obter progressão funcional, tem a oportunidade de receber retorno sobre seu desempenho, possibilitando a melhoria deste. Possibilita ainda atender ao princípio da eficiência<sup>1</sup>, instituído pela Emenda Constitucional nº 19/98, e para as organizações, cria a possibilidade de desenvolver o potencial de cada colaborador, e com isso, gerando melhores resultados organizacionais.

Na Universidade Federal de Lavras (UFLA), a avaliação de desempenho foi instituída por meio da Resolução CUNI 015/2009 que apresenta o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFLA (PAD/UFLA), cumprindo a Lei 11.091/2005 e as suas alterações (Lei 11.233/2005, Lei 11.784/2008, Lei 12.772/2012 e o Decreto 5.825/2006), que dispõem sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação.

O PAD/UFLA tem por objetivo promover o desenvolvimento institucional, a política de gestão de pessoas e a qualificação dos serviços prestados à comunidade.

Neste contexto, o objetivo deste trabalho é apresentar a experiência da aplicação do método de avaliação de desempenho baseado na técnica 360 graus na Biblioteca Universitária da UFLA (BU/UFLA), uma proposta complementar ao PAD/UFLA. Realizada pela primeira vez no setor essa técnica possibilitou receber feedbacks simultâneos de diversas fontes. Esse processo inclui várias etapas: autoavaliação da equipe, desempenho individual dos servidores e uma delas é o retorno da comunidade das quais os serviços são prestados. Neste relato não serão mencionados resultados referente à avaliação da comunidade e dos fornecedores.

Entende-se que todos ganham quando os serviços são avaliados desta forma, pois nem sempre é possível ter a visão de todos os pontos de vistas. Assim, foram apontadas falhas passíveis de correção que não foram notadas por uma avaliação unilateral, podendo aprimorar os serviços prestados por cada setor. É importante mencionar que essa iniciativa surgiu de uma ideia mencionada por um dos servidores da Biblioteca no “Projeto UFLA+: soluções inovadoras”. O Projeto UFLA+ Soluções Inovadoras é uma consulta pública promovida pela UFLA para prospectar inovações na instituição por meio da participação social.

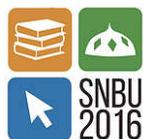
Para Dourado (2010), segundo as disposições constitucionais em vigor, servidores públicos são todos aqueles que mantêm vínculo de trabalho profissional com os órgãos e entidades governamentais, integrados em cargos ou empregos de quaisquer delas: União, estados, Distrito Federal, municípios e suas respectivas autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista. Apesar da definição, e esta experiência ter sido realizada em um órgão da administração pública, neste relato serão identificados esses profissionais com uma expressão mais genérica “colaboradores”, pois no quadro de recursos humanos da BU/UFLA há funcionários terceirizados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na década de 1980, a partir de um contexto instável nos negócios, com diversos desafios oriundos da competitividade e a necessidade de manterem-se no mercado com crescimento econômico e social, as organizações começaram a buscar estratégias; entre elas, a

---

<sup>1</sup> “Dever da eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas como legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.” (MEIRELLES, 2015, p. 60).



implantação de ferramentas para a avaliação de desempenho (PHILADELPHO; MACÊDO, 2007).

Segundo Marras (2011, p. 166),

[...] a avaliação de desempenho foi criada basicamente para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir o seu nível de conhecimento, habilidades e atitudes.

Assim, apesar da subjetividade de certos critérios, esse autor considera os aspectos cognitivos e comportamentais da equipe em um processo avaliativo. Segundo Borges e Gross (2013), os seres humanos constantemente avaliam uns aos outros e a si mesmos, independente se consciente ou não. Pois é intrínseco fazer julgamentos sobre as circunstâncias da natureza que cercam a humanidade (FREUD, 1987). O ato de avaliar faz parte do ser humano e relaciona-se às suas decisões. Segundo Lucena (1992, p. 35) “todo ato humano é o resultado de um processo de avaliação, que gera conseqüências no desdobramento do julgamento feito ou da decisão tomada”. Assim, acredita-se ser de grande relevância a avaliação de desempenho nas instituições, pois é imprescindível que a mão-de-obra seja cada vez mais qualificada e orientada aos objetivos organizacionais.

Existem vários métodos para a aplicação de uma avaliação de desempenho, por exemplo: atribuição de graus, avaliação de atividades, avaliação participativa por objetivos, avaliação 360 graus, competências, comparativo, escalas gráficas, escolha forçada, frases descritivas, incidentes críticos, lista de verificação, pesquisa de campo, entre outras.

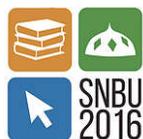
A avaliação 360 graus tem-se mostrado muito eficiente, pois é um “modelo que visa obter maior número de informações sobre o desempenho do funcionário, a partir da ampliação da quantidade de pessoas que o avaliam” (BRANDÃO et al., 2008, p. 883).

Nesse modelo, o colaborador é avaliado por diversas pessoas que interagem em seus processos de trabalho, como seu superior hierárquico, subordinados, colegas da equipe, e, em alguns casos, até por fornecedores, inclusive pelo próprio colaborador (auto-avaliação), por isso é conhecida também como *Feedback* 360 graus, avaliação de múltiplas fontes ou ainda *Feedback* estruturado. Segundo Chiavenato (2010) e Marras (2011), cada colaborador é avaliado por todos que tenham contato com ele (subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores). São produzidas diferentes informações na promoção do desenvolvimento individual.

O intuito é que a avaliação seja realizada por todos os membros, assim obtêm-se um resultado muito mais amplo e coerente do que quando é realizada por somente uma pessoa, pois os envolvidos compartilham a responsabilidade pelo processo, sendo que situações incompatíveis apresentadas por um avaliador é diluída no montante das avaliações. Para Brandão et al. (2008) a avaliação 360 graus tem muito a contribuir no diagnóstico de competências. A avaliação 360 graus é uma das “formas mais eficientes e eficazes para apoiar o desenvolvimento humano e organizacional, desde que utilizada corretamente” (VERAS, 2015).

Porém, para Oliva e Ferra (2008), nas organizações nem sempre as avaliações são realizadas de forma sistemática, mas muitas vezes de maneira informal, sobretudo nas empresas “menores”, sendo que a avaliação de desempenho dos colaboradores é realizada pelo gestor, a partir de metas pré-estabelecidas ou comportamentos desejados.

Para ser eficaz, a avaliação de desempenho deve ser condicionada aos objetivos da organização, e os colaboradores devem orientar seus comportamentos a esses fins, com o intuito de cumprir as metas propostas, e assim, atingir tais resultados (BORGES; GROSS, 2013). Para Marras (2011) o objetivo da avaliação de desempenho é alcançar o desenvolvimento do indivíduo, desenvolver seus talentos, estimulando suas potencialidades



para alcançar os objetivos esperados. Ao se aplicar uma avaliação de desempenho, tem-se como objetivo verificar se o colaborador está atendendo às necessidades da organização, de acordo com os princípios e ideais da mesma, ou ainda, como mencionam Brandão et al. (2008), servem também ao propósito de identificar as competências existentes na empresa.

Para Chiavenato (2010), a avaliação 360 graus promove uma perspectiva de futuro mais promissora, com grandes possibilidades de crescimento individual (MARRAS, 2011) e coletivo. Chiavenato (2010) menciona que, apesar da responsabilidade do desenvolvimento individual ser do próprio colaborador, a empresa também deve participar desse processo, já que o desenvolvimento pessoal trará benefícios para a própria organização. A avaliação também tem esse intuito, de aprimoramento e estímulo à capacitação.

Borges e Gross (2013) salientam que quando um colaborador é adequadamente avaliado e tem a oportunidade de vislumbrar tal resultado, ele passa a se sentir mais motivado a buscar maior crescimento individual. Quando ocorre uma avaliação de desempenho de maneira eficiente, a consequência é provocar o interesse na busca de desenvolvimento, pois a avaliação de desempenho produz uma influência direta que auxilia na busca de aperfeiçoamento dos colaboradores. Por outro lado, os mesmos autores apresentam que na ausência da avaliação, a tendência é que os colaboradores fiquem acomodados em suas funções, pois essa anuência dá-se pela falta de um retorno específico apresentando a real condição do funcionário, referente ao seu trabalho, sua produtividade, se está trabalhando e produzindo de forma adequada ou não, na percepção de seus gestores. Pois se não há um retorno de seu desempenho, como saber o que é necessário melhorar?

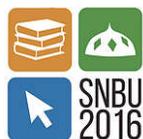
Pontes (2010) enfatiza que o *feedback* é fundamental, pois o desenvolvimento individual só será despertado se o mesmo tiver a oportunidade de vislumbrar os resultados. Portanto, havendo um retorno adequado ao colaborador, os resultados tendem a ser satisfatórios, pois o colaborador se sentirá valorizado e motivado quando tem acesso aos resultados. O *feedback* deve ser claro e objetivo, não deixando dúvidas sobre a veracidade da avaliação. O *feedback* é a essência da avaliação de desempenho, pois irá ajudar o trabalhador a conhecer a opinião alheia, saber como está seu trabalho na organização, é a oportunidade de saber se está cumprindo o que lhe foi atribuído, como suas atividades está sendo vista. Como o *feedback* é um processo de troca de informações, o funcionário tem a chance de conscientizar-se de como está sendo percebido na execução de suas atividades, claro, com a finalidade de ajudá-lo a corrigir possíveis falhas que porventura estejam equivocadas.

Por outro lado, Felipe (2015) corrobora que, sem o adequado *feedback* aos colaboradores envolvidos, a avaliação não tem sentido, como a própria autora enfatiza, “tudo vai por água a baixo”, pois perde-se a oportunidade do funcionário conscientizar-se sobre suas atitudes e seu desempenho, se estão adequados ou não ao esperado. Souza (2015) apresenta como vantagem do processo de avaliação 360 graus a possibilidade da mudança de comportamento do funcionário após a apreensão de sua postura e produtividade.

Felipe (2015) relaciona algumas vantagens da avaliação 360 graus, como apresentadas a seguir:

- a) possibilita resultados mais confiáveis e isentos de influências pessoais; b) possibilita a visão da performance do avaliado sob diferentes ângulos; c) promove maior aceitação, pois os colaboradores percebem como um processo mais justo e confiável; d) possibilita um maior controle da coerência do avaliador nos diferentes pareceres que emite.

Contudo, para que se alcance a consistência desejada, é necessário que todo o processo seja claro e objetivo, sobretudo no momento da análise. É fundamental que exista a descrição das competências almejadas, assertividade na comunicação aos avaliados, a confiança dos colaboradores, sendo que o sigilo das informações seja plenamente outorgado. Todo o grupo deve estar envolvido e comprometido no desenvolvimento da avaliação (FELIPPE, 2015). Ou



seja, deve haver maturidade da equipe, a fim de filtrar os aspectos e interesses pessoais para que não prejudique os resultados do trabalho.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Nesta sessão elencam-se os procedimentos metodológicos para a realização desse relato de experiência e da avaliação 360 graus, bem como as estratégias utilizadas para alcançar os objetivos geral e específicos, apresentando uma descrição do estudo e das técnicas adotadas. Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva e aplicada.

Segundo Gil (2010) a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinado fenômeno e também a busca de recursos para melhorar as práticas sem entrar no mérito de seu conteúdo. E, é aplicada, por se referir a um Programa de Avaliação de Desempenho da equipe da BU/UFLA, com perspectiva de ser apropriada pela instituição, de modo a servir como reflexão e contribuição para evolução do processo avaliativo de desempenho funcional (GOMES, 2010).

Quanto aos meios de investigação, utilizou-se a técnica de estudo de caso por permitir um conhecimento mais detalhado sobre o fenômeno e o contexto delimitado. Yin (2015) afirma que o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Segundo, ainda, este autor, o estudo de caso único pode ser classificado como crítico e revelador.

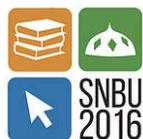
#### 3.1 POPULAÇÃO E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A avaliação 360 graus envolveu todos os colaboradores da BU/UFLA. Como instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado, sem identificação do respondente, distribuído em três etapas de perguntas. Adotou-se uma escala ordinal de 10 pontos, para avaliação das perguntas, à qual quanto mais próximo do número 10 (dez) melhor a avaliação e quanto mais próximo de 0 (zero) pior a avaliação daquele critério. A 1ª etapa foi direcionada aos colaboradores sem cargo de chefia, para avaliação dos pares e a sua autoavaliação, conforme os critérios disposto na Quadro 1.

Quadro 1 - Avaliação do Servidor

Critérios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Iniciativa para encaminhamento ou solução de problemas.										
2. Apresenta trabalhos tecnicamente corretos.										
3. Realiza as tarefas dentro do tempo estabelecido.										
4. Colabora com os colegas e chefes na realização de trabalhos.										
5. É assíduo / pontual / permanece no setor.										
6. Utiliza com zelo os materiais e apenas para fins profissionais (internet, telefone, impressões e outros).										
7. Transmite informações claras e precisas seja pessoal ou virtualmente.										
8. Apresentação pessoal.										
9. Tem motivação / vontade, busca o melhor para a Biblioteca e não poupa esforços para isso.										
10. É flexível em tarefas e sabe se adaptar a mudanças.										
11. Está sempre disponível e disposto.										
12. Está integrado aos outros servidores e à biblioteca e sua missão (Relacionamento interpessoal).										
13. Tem colaborado para o crescimento da Coordenadoria / Biblioteca.										
14. É organizado e procura organizar os ambientes à sua volta.										
15. Tem conduta ética (evita comentários desabonadores sobre, colegas e a instituição, trata igualmente todos os usuários, é leal às normas do setor e outros).										
16. Trabalha com alta produtividade e procura sempre melhorá-la.										
17. É proativo, gerando retornos de informação construtivos e provendo novas idéias.										
18. É capacitado para exercer a função que desempenha.										
19. Possui habilidade e iniciativa necessárias para desenvolver atividades com independência.										
20. Participa de grupos de trabalho, reuniões, comissões, eventos promovidos pela Biblioteca / UFLA, cursos ou similares.										

Fonte: Adaptado de Universidade Federal de Lavras (2009)



## XIX Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias

BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA COMO AGENTE DE SUSTENTABILIDADE INSTITUCIONAL

A 2ª etapa foi direcionada aos chefes de setores, com os critérios dispostos no Quadro 2. Da mesma forma os chefes de setores, também avaliaram os colaboradores lotados em suas coordenadorias e se autoavaliaram.

Quadro 2 - Avaliação do Servidor ocupante de Cargo de Chefia

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Domínio das metas e objetivos do setor.										
2. Conhecimentos necessários para desenvolvimento das atividades.										
3. Age rapidamente para executar objetivos.										
4. Capacidade de planejamento e coordenação.										
5. Capacidade de tomada de decisões.										
6. Relacionamento interpessoal com servidores do setor.										
7. Sabe liderar seus colaboradores.										
8. Encoraja o trabalho em equipe, tem influência sobre os demais, direciona e conduz projetos, estudos, etc.										
9. Conhece projetos/objetivos das tarefas e datas limite.										
10. Pensa estrategicamente, inovador e criativo nas propostas alternativas para solução de problemas.										

Fonte: Adaptado de Universidade Federal de Lavras (2009)

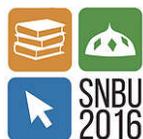
Para compor a avaliação 360 graus, os colaboradores também avaliaram um grupo de itens relacionado à autoavaliação da equipe, correspondente ao PAD/UFLA, Resolução CUNI nº 015/2009. Nessa ocasião, adotou-se uma escala ordinal de 5 (cinco) pontos, como disposto na Quadro 3. Esse questionário foi enviado, preliminarmente, por e-mail, e com a média das avaliações dos grupos, foi agendada uma reunião para discutir os resultados.

Quadro 3 - Autoavaliação da Equipe

CRITÉRIO	PONTUAÇÃO				
	2	4	6	8	10
Cooperação					
Qualidade de Trabalho (eficiência)					
Cumprimento de metas					
Zelo com materiais (permanente e consumo)					
Relacionamento					
Assiduidade					
Cumprimento de prazos					
Organização					
Iniciativa					
*Chefia					
TOTAL dividido por 2:					

Fonte: Universidade Federal de Lavras (2009)

A construção do questionário baseou-se na literatura utilizada para este estudo, em informações levantadas da pesquisa documental, no modelo de questionário utilizado em pesquisas de instituições públicas e no PAD/UFLA (2015) no que tange aos elementos, critérios constitutivos e pressupostos.



### 3.2 COLETAS DE DADOS

Os dados foram coletados no mês de outubro de 2015 e para essa ação os procedimentos utilizados foram: contatos pessoais, por meio de uma reunião, com toda a equipe, para convidar os colaboradores a participarem desse formato de avaliação. O próximo passo foi a marcação de datas, horários e locais para aplicação ou envio do questionário.

A aplicação do questionário 1 e 2 realizou-se de forma presencial, nos setores de trabalho ou outro local, previamente determinado, por um dos coordenadores não vinculados à lotação dos colaboradores respondentes. Durante a aplicação da avaliação, os colaboradores foram orientados sobre algumas vedações do código de ética do servidor público como permitir que perseguições, simpatias, antipatias, caprichos, paixões ou interesses de ordem pessoal interfiram no trato com o público, com os jurisdicionados administrativos ou com colegas hierarquicamente superiores ou inferiores. Segundo as recomendações do PAD/UFLA (2015) é necessário ser imparcial e objetivo, pois a avaliação não é um ajuste de contas; é um relatório sobre o trabalho de alguém. Mesmo que não gostemos de alguém, seria injusto não reconhecer suas boas qualidades; da mesma forma que favorecer alguém porque nos é agradável é falsear uma realidade objetiva.

Para facilitar a avaliação 360 graus a equipe da BU/UFLA foi dividida em 7 (sete) grupos: Diretoria; Coordenadoria de Desenvolvimento do Acervo; Coordenadoria de Processos Técnicos; Coordenadoria de Atendimento ao Usuário – Manhã; Coordenadoria de Atendimento ao Usuário – Tarde/Noite; Coordenadoria de Produtos e Serviços (Repositório Institucional) e Coordenadoria de Recursos Tecnológicos. Todos os servidores avaliaram e foram avaliados anonimamente dentro do seu grupo. É relevante considerar que o diretor, secretário e os Técnicos em Tecnologia da Informação (TI) foram avaliados em todos os grupos por estarem envolvidos com as atividades de toda a equipe da BU/UFLA. Seguindo a recomendação do PAD/UFLA (2015) consideramos equipe para fins desta avaliação o setor com até 15 colaboradores, como foi o caso da Coordenadoria de Atendimento ao Usuário, dividida em dois grupos.

### 3.3 ANÁLISES DOS DADOS

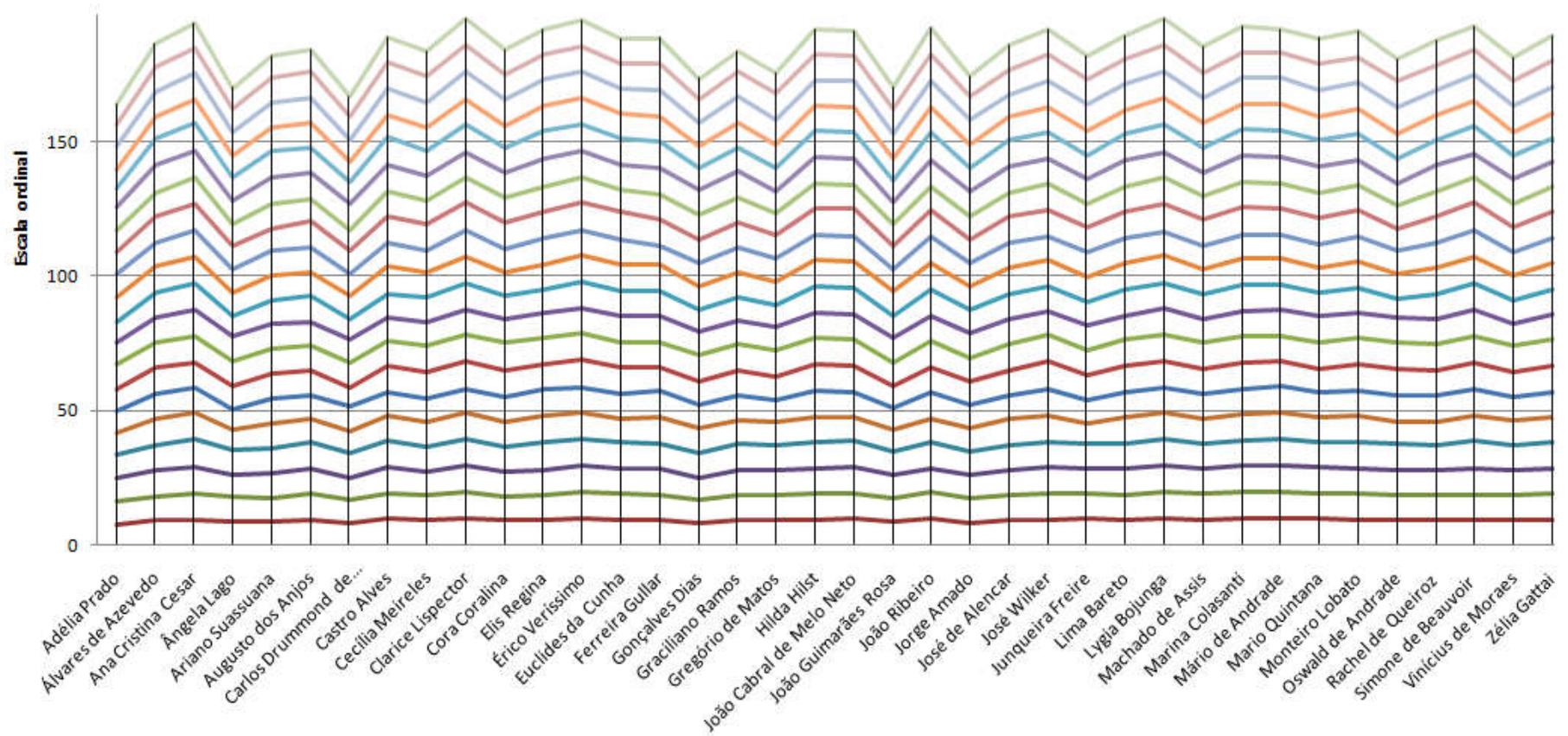
Considerando que a avaliação 360 graus promove o feedback simultâneo das diversas fontes em seu redor, o colaborador foi avaliado por seus pares de trabalho, superiores, subordinados, ficando a etapa de avaliação dos usuários internos e externos e fornecedores para outra oportunidade. Neste tipo de avaliação é considerada também a avaliação que o próprio servidor faz de si mesmo. Os resultados parciais da avaliação foram confidenciais. Os colaboradores tiveram acesso apenas ao resultado final da avaliação, porém não souberam quem o avaliou.

A tabulação dos dados ocorreu por meio da criação de uma matriz no Excel, desenvolvida exclusivamente para atender às especificidades do instrumento de coleta de dados, composto por 20 variáveis de natureza qualitativa. No que diz respeito à estatística descritiva, foi utilizada a técnica da verificação de médias com o intuito de obter uma visão geral dos resultados, como se pode observar no Gráfico 1. É importante destacar que, nas ocasiões em que foram entregues questionários de algum colaborador em branco, estes foram desprezados para se evitar o mascaramento dos resultados, o que poderia negatar a avaliação de um colaborador.

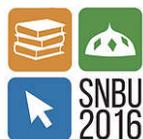
# XIX Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias

BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA COMO AGENTE DE SUSTENTABILIDADE INSTITUCIONAL

Gráfico 1 - Resultado individual da avaliação 360 graus / Colaborador



Fonte: Dados desta pesquisa



## XIX Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias

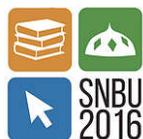
BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA COMO AGENTE DE SUSTENTABILIDADE INSTITUCIONAL

Para preservar a identificação dos colaboradores, os nomes originais foram substituídos, sem nenhuma ordem, por personalidades da literatura, poetas, críticos, romancistas ou outros. A seguir a legenda com os critérios adotados para análise do desempenho do colaborador.

### Critérios

- Iniciativa para encaminhamento ou solução de problemas.
- Apresenta trabalhos tecnicamente corretos.
- Realiza as tarefas dentro do tempo estabelecido.
- Colabora com os colegas e chefes na realização de trabalhos.
- É assíduo / pontual / permanece no setor.
- Utiliza com zelo os materiais e apenas para fins profissionais (internet, telefone, impressões e outros).
- Transmite informações claras e precisas seja pessoal ou virtualmente.
- Apresentação pessoal.
- Tem motivação / vontade, busca o melhor para a Biblioteca e não poupa esforços para isso.
- É flexível em tarefas e sabe se adaptar a mudanças.
- Está sempre disponível e disposto.
- Está integrado aos outros servidores e à biblioteca e sua missão (Relacionamento interpessoal).
- Tem colaborado para o crescimento da Coordenadoria / Biblioteca.
- É organizado e procura organizar os ambientes à sua volta.
- Tem conduta ética (evita comentários desabonadores sobre, colegas e a instituição, trata igualmente todos os usuários, é leal às normas do setor e outros).
- Trabalha com alta produtividade e procura sempre melhorá-la.
- É proativo, gerando retornos de informação construtivos e provendo novas idéias.
- É capacitado para exercer a função que desempenha.
- Possui habilidade e iniciativa necessárias para desenvolver atividades com independência.
- Participa de grupos de trabalho, reuniões, comissões, eventos promovidos pela Biblioteca / UFLA, cursos ou similares.

Neste relato, optamos por apresentar apenas a média dos resultados individuais dos colaboradores da equipe, por item, e a percepção dos mesmos em participar da avaliação 360 graus. Ao observar os resultados, relacionado ao critério “Iniciativa para encaminhamento ou solução de problemas”, identificamos que a média da avaliação foi 9,4. Sobre o critério “Apresenta trabalhos tecnicamente corretos” chegamos à pontuação 9,6; quanto ao item “Realiza as tarefas dentro do tempo estabelecido” o resultado foi 9,57; para a questão “Colabora com os colegas e chefes na realização de trabalhos” foi de 9,63; a opção “É assíduo / pontual / permanece no setor” foi de 9,39; a alternativa “Utiliza com zelo os materiais e apenas para fins profissionais (internet, telefone, impressões e outros) foi de 9,51; no que se refere a “Transmite informações claras e precisas seja pessoal ou virtualmente” foi 9,53; “Apresentação pessoal” foi de 9,87; “Tem motivação / vontade, busca o melhor para a Biblioteca e não poupa esforços para isso” foi de 9,36; “É flexível em tarefas e sabe se adaptar a mudanças” foi de 9,32; “Está sempre disponível e disposto” foi de 9,59; “Está integrado aos outros servidores e à biblioteca e sua missão (Relacionamento interpessoal)” foi de 9,53; “Tem colaborado para o crescimento da Coordenadoria / Biblioteca” foi de 9,48; “É organizado e procura organizar os ambientes à sua volta” foi de 9,47; “Tem conduta ética (evita comentários desabonadores sobre, colegas e a instituição, trata igualmente todos os usuários, são leais às normas do setor e outros)” foi de 9,57; “Trabalha com alta produtividade e procura sempre melhorá-la” foi de 9,38; “É proativo, gerando retornos de informação construtivos e provendo novas ideias” foi de 9,26; “É capacitado para exercer a função que desempenha” foi de 9,83; “Possui habilidade e iniciativa necessárias para desenvolver atividades com independência” foi de 9,57; “Participa de grupos de trabalho, reuniões, comissões, eventos promovidos pela BU/UFLA, cursos ou similares” foi de 9,19. Podemos



constatar que a média das notas se posicionaram acima de 9, o que no ponto de vista da equipe de análise se configura como um excelente resultado, porém, compreendemos que falhas podem ter ocorrido durante o período de aplicação.

Por fim, 10 (dez) servidores foram selecionados, aleatoriamente, independente do cargo, para manifestar sua percepção sobre a aplicação da avaliação 360 graus na BU/UFLA. Assim, apresentamos algumas respostas e passamos a analisar seus comentários, substituindo sua identidade pelo termo “colaborador”.

O **Colaborador 9**, expôs que acredita que o principal resultado da avaliação 360 graus foi proporcionar uma nova forma de fazer uma autoavaliação mais aprofundada, um *feedback* de como vem realizando suas atividades e colaborando com o setor como um todo, além do relacionamento com os colegas. Estimulou também, a seu ver, a melhoria no trabalho em equipe, ficando claro que a colaboração no setor deve ser constantemente aperfeiçoada. Em relação a avaliar outros colegas, afirmou que nem sempre é possível atribuir notas com justeza, uma vez que, na maioria dos itens, avaliaram somente de acordo com a sua percepção. Também considerou delicado atribuir notas numéricas (mais objetivas) em uma avaliação que muitas vezes passa por critérios subjetivos. Sugeriu que uma nova forma de fazer a avaliação seria atribuindo conceitos como: insatisfatório – regular – bom – satisfatório (apenas um exemplo). Por fim, considerou a avaliação positiva e acredita que ela será aprimorada conforme forem surgindo necessidades de adequação visando atender melhor o objetivo a que ela se propõe.

Nessa mesma esteira o **Colaborador 8**, citou que considerou esse processo de avaliação interessante, mas também ponderou que é um pouco complicado avaliar o outro e mais ainda as pessoas com quem não trabalha todo o tempo. Acredita que é uma avaliação que deve continuar a ser realizada e que será aprimorada com o tempo e trará bons resultados.

Em seu relato, o **Colaborador 7**, pontuou que em outro momento, quando esteve se especializando em micro e pequenas empresas, teve a ocasião de conhecer a avaliação 360 graus. Naquela oportunidade foi amplamente discutida pelos colegas do curso, sendo a maioria deles, de empresas privadas. Expôs que devido ao seu conhecimento sobre a técnica de avaliação 360 graus, uma preocupação inicial, de certa forma considerada exagerada por este colaborador, quando tomou conhecimento que a biblioteca iria, em caráter experimental, aplicá-la. Na época em que tomou conhecimento da técnica lhe ficou claro que era um modelo novíssimo e que se aplicaria a empresas privadas para chefes de setores e de líderes de turma para mudanças de comportamentos empresariais, uma vez que o modelo de avaliação não se permite atitudes drásticas por não obter dados conclusivos. Continuando seu discurso, o Colaborador 7, apresentou 4 opiniões divergentes e não definitivas para uma conclusão que acrescente para futuras avaliações: *“1. a duração e o formato de reunião para a avaliação deixou claro e evidente o protecionismo que colegas tem, característica do serviço público; 2. toda percepção que tive no processo me fez ser mais crítico. Com pequenos ajustes, a autoavaliação, só por si, já vale a reaplicação; 3. avaliação institucional, quando feita segundo o rito, me parece mais eficiente e; 4. até o momento, avaliação 360 graus feita na biblioteca, ainda não tomei conhecimento de nenhum resultado que poderia assumir uma nova resultante”*. Finalmente, expôs que são sempre positivas atitudes que tirem os servidores de seu ambiente de conforto para uma reflexão mais aprofundada do seu papel profissional dentro de um contexto mais crítico.

Para o **Colaborador 3**, a Avaliação 360 graus foi um mecanismo importante para a democratização da avaliação do servidor, por oferecer o ponto de vista não só dos gestores e chefes de setor como também dos colegas de trabalho que estão mais próximos do servidor avaliado. Dessa forma, a avaliação tornou-se mais imparcial (por oferecer pontos de vista de diversas pessoas) e concedeu a oportunidade para que os servidores apontassem os pontos fortes e a melhora de cada colega. Além disso, o questionário utilizado abrangeu mais itens a

serem analisados do que a avaliação tradicional utilizada pela PAD/UFLA. Contudo, este colaborador apontou que um ponto delicado na avaliação é que, mesmo estando em um mesmo setor, nem sempre o servidor trabalhou próximo o suficiente de um colega para ser capaz de avaliá-lo em alguns itens. Um segundo ponto é o risco de questões pessoais distorcer a avaliação, ou seja, o servidor indicar notas altas para colegas com quem tem uma boa relação pessoal e notas baixas para os colegas com quem não possui muita afinidade.

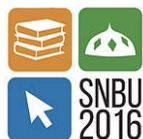
Noutro giro, porém sem mudar o foco, o **Colaborador 1** expôs que a avaliação contribuiu para detectar falhas estruturais tanto operacional, como físicas e de recursos humanos. O dados avaliados "mostra" as ações a serem corrigidas e os melhoramentos necessários para a instituição alcançar os objetivos e as metas estabelecidas.

O **Colaborador 5**, entendeu que a avaliação 360 graus teve como objetivo principal aperfeiçoar os serviços prestados por meio de opiniões e críticas daqueles que trabalham juntos. Considerou que este método é bastante interessante, visto que, problemas e sugestões, daqueles que convivem juntos em ambiente de trabalho, para solucioná-los costumam ser bem úteis para o aprimoramento de suas atividades laborais. Ponderou que as notas colocadas no papel num primeiro instante podem ser "mentirosas". Uma nota alta dada num momento de maior sinergia do grupo pode esconder possíveis falhas, assim como uma nota muito baixa pode ser reflexo de algum conflito ocorrido num momento, imediatamente, anterior à avaliação. Diante destes possíveis problemas com as notas, esse colaborador julgou fundamental a conversa entre os membros do grupo no momento posterior a revelação dos números. Sua primeira impressão sobre esta conversa foi que os membros do seu grupo estavam tímidos para exporem suas opiniões diante das notas, mas acredita que esta timidez está atrelada ao fato de ter sido a primeira vez que houve a avaliação em questão.

Diante das respostas dos colaboradores e da análise e descrição dos autores, identificou-se como pontos fortes e fracos/desvantagens dessa avaliação expostas por meio das proposições exposta no Quadro 4:

Quadro 4 - Pontos fortes e fracos/desvantagens

Vantagens	Desvantagens
a) otimiza a produtividade do setor;	a) mudança cultural, pois a avaliação passa de um processo unilateral para um feedback multilateral, onde avaliam e são avaliados por outras colegas de trabalho;
b) orienta o desempenho do colaborador;	b) dificuldade de compreensão dos benefícios a todos os colaboradores e os ganhos com esse processo de avaliação;
c) identifica os critérios a serem melhorados no desempenho dos avaliados;	c) dificuldades em avaliar seus chefes imediatos ou colegas, seja por ausência de entendimento sobre o propósito da avaliação ou pela falta de uma visão holística ou sistêmica da organização (Biblioteca).
d) contribui com o desenvolvimento pessoal e profissional;	d) incipiente experiência de alguns colaboradores no papel de avaliadores
e) permite resultados mais seguros e sem opiniões pessoais;	
f) demonstra uma análise da atuação do avaliado sob diferentes óticas;	
g) promove maior aquiescência, por ser um processo mais justo e confiável.	



Não obstante, para o sucesso da avaliação 360 graus é necessário informar os colaboradores sobre todo o processo e sensibilizar as pessoas envolvidas que precisam se identificar com a ideia e aderir conscientemente ao projeto. Essa técnica pode trazer muitos benefícios tanto às pessoas avaliadas quanto a organização, porém, precisa ser planejada em um ambiente democrático, com objetivos claros, com comunicação eficiente, com uma equipe racional e pessoas bem dispostas a receberem os resultados com críticas que colaborarão para o desempenho individual. Antagônico às intenções iniciais da predisposição da técnica pode trazer frustrações, intrigas, ausência de respostas, erros no diálogo funcional, perda de tempo entre outros, inclusive o fracasso do projeto.

### 4 CONCLUSÃO

As organizações têm buscado métodos eficientes de administrar seu potencial humano, sendo a avaliação de desempenho uma ferramenta importante na mensuração e desenvolvimento das pessoas. Cabe ressaltar que mudanças de procedimentos ou instrumentos no serviço público são rodeadas de etapas e níveis de decisões coletivas. Por isso, essa técnica foi aplicada apenas como complemento do PAD/UFLA 2015.

A avaliação de desempenho 360 graus é percebida como uma ferramenta que possibilita uma maior precisão em seus resultados por ser considerado um modelo mais completo de avaliação existente se comparado aos outros métodos existentes. Logo, o modelo mais completo pode ser considerado também o mais complexo em função do custo e do tempo de aplicação.

No ponto de vista institucional, as informações levantadas por este estudo ofereceram a possibilidade de rever procedimentos dos setores e gerar perspectiva de melhorar a forma de aplicação para obter melhores resultados no seu sistema de avaliação futuramente. Com relação à visão dos avaliados percebeu-se certo receio quanto a verdadeira finalidade do processo, muitas vezes conexo à pouca experiência com esse tipo de técnica.

Um dado relevante identificado na avaliação é que ela possibilitou ampliar questões que ficam obscuras na avaliação de desempenho aplicada pela instituição, como exemplo, pontualidade. Na avaliação institucional existe apenas o critério assiduidade, o colaborador pode ser assíduo, mas não pontual. Outro ponto relevante é que, com o resultado, foi possível fazer uma autoavaliação do que precisa ser melhorado em vários setores e serviços.

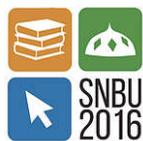
Quanto às dificuldades enfrentadas citamos a ação de avaliar os colegas que não trabalham diretamente no setor, como foi o caso do administrador, TI's e outros. Apesar de serem colaboradores que prestam atendimento geral na BU, a maioria das questões do questionário abordou atividades muito específicas que, somente, os colegas do próprio setor ou o chefe tem condições de avaliá-lo melhor. Outra questão apontada por alguns servidores foi que consideraram injustas algumas notas atribuídas, com pontuação baixa em produtividade ou pontualidade. Isso pode ter ocorrido por não conhecer com exatidão as atividades desempenhadas por aquele colega, ou mesmo por conflitos pessoais ou por divergência de horários do setor.

Ainda, com relação aos limites e/ou dificuldades encontradas para execução da Avaliação 360 graus, identificamos que, dos 41 colaboradores da BU/UFLA, 4 não responderam ao instrumento de coleta de dados, em função de afastamentos legais como férias, licença para tratamento da própria saúde ou outros.

Concluso, adotar um formato padrão que atenda a todas as instituições é utópico. É inegável que não se tenha um modelo pronto para administrar um órgão público ou qualquer outra instituição. É necessário que se busque sempre por soluções, como fonte de valorização e realização dos indivíduos que colaboram de uma forma ou de outra com a organização.

## REFERÊNCIAS

- BORGES, M. de L.; GROSS, A. Como saber o que preciso melhorar?: avaliação de desempenho e desenvolvimento humano em uma pequena empresa. **Revista Espacios**, Caracas, v. 34, n. 6, p. 1-13, 2013.
- BRANDÃO, H. P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, set./out. 2008.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DOURADO, A. **Servidor público**: definição. 12 ago. 2010. Disponível em: <<http://www.portaldoservidor.ba.gov.br/noticias/orientacao/orientacao-veja-definicao-de-servidor-publico>>. Acesso em: 18 jan. 2016.
- FELIPPE, M. I. **Avaliação de desempenho**: qual o momento de utilizar a de 360 graus? agora é hora? Disponível em: <<http://www.mariainesfelippe.com.br/artigos/artigos.asp?registro=47>>. Acesso em: 20 dez. 2015.
- FREUD, S. **Esboço de psicanálise 1938**. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1987.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010. 184 p.
- GOMES, A. C. C. **Programa de Avaliação de Desempenho**: elementos constitutivos e pressupostos na prática avaliativa. 2010. 188 f. Dissertação (Mestrado em Políticas e Gestão Públicas; Gestão Organizacional) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2010.
- LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 41. ed. atual. São Paulo: Malheiros, 2015. 959 p.
- OLIVA, E.; FERRA, S. Gestão do desempenho humano: um estudo das pequenas empresas do setor industrial do município de Guarulhos. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 9, n. 1, p. 19-36, jan./jun. 2008.
- PHILADELPHO, P. B. G.; MACÊDO, K. B. Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. **Aletheia**, Canoas, n. 26, p. 27-40, jul./dez. 2007.
- PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 11. ed. São Paulo, SP: LTr, 2010. 230 p.
- SOUZA, J. **Implantando avaliação 360 graus**. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Implantando-Avaliacao-360-Graus&idc\\_cad=txqn66rwc/](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Implantando-Avaliacao-360-Graus&idc_cad=txqn66rwc/)>. Acesso em: 20 dez. 2015.



## XIX Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias

BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA COMO AGENTE DE SUSTENTABILIDADE INSTITUCIONAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. Resolução CUNI 015, de 15 de abril de 2009. Aprovar o Regulamento do Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos. Disponível em: <[http://www.prgdp.ufla.br/site/wp-content/uploads/2011/07/Resolu%C3%A7%C3%A3o015\\_2009\\_ProgramadeAvalia%C3%A7%C3%A3odeDesempenho.pdf](http://www.prgdp.ufla.br/site/wp-content/uploads/2011/07/Resolu%C3%A7%C3%A3o015_2009_ProgramadeAvalia%C3%A7%C3%A3odeDesempenho.pdf)>. Acesso em: 14 maio 2016.

VERAS, M. **A avaliação 360 graus**. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/a-avaliacao-360-graus/>>. Acesso em: 18 dez. 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2015. 290 p.