

APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO 360° EM UM GRUPO DE ESTUDANTES DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

ROCHA, Mayara Bicalho da^{1*}; HOFMANN, Ruth M.²

^{1*2} UFPR, Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Paraná, Campus Centro Politécnico, Rua Francisco H. dos Santos - 210, Jardim das Américas. Curitiba-PR, Brasil.

*Autor Correspondente: mayarabicalhor@gmail.com

RESUMO

O comportamento do ser humano, diante de um grupo, diz muito a seu respeito. Atitudes e personalidades são avaliadas a todo o momento, em meio à interação social. É com base neste ponto que a Avaliação 360 graus foi criada, para tornar das opiniões uma vantagem, visando o crescimento pessoal e social de cada membro de determinado grupo. A ferramenta, que é muito utilizada dentro de diversas empresas, mudou seu habitual lugar e foi para dentro de uma sala de aula, aplicada em uma turma de Engenharia de Produção do quarto período. Com base no método, essa grande ferramenta da Gestão de Pessoas trouxe efeitos maiores do que o imaginado, evoluindo não só cada aluno como pessoa, mas também a turma como uma verdadeira equipe.

Palavras-chave: Avaliação 360 graus. Gestão de Pessoas. Grupo. Comportamento.

APPLICATION OF 360° ASSESSMENT IN A GROUP OF PRODUCTION ENGINEERING STUDENTS: A CASE STUDY

ABSTRACT

The behavior of the human being in a group says a lot about it. Attitudes and personalities are evaluated at all times among social interaction. It is on the basis of this point that the 360 degree assessment was created, to turn the opinions in advantage, aiming at the personal and social growth of each member of a given group. The tool, which is widely used in several companies, has changed its usual place and went inside a classroom, applied in a fourth-period Production Engineering class. Based on the method, this great tool of People Management brought larger effects than imagined, evolving not only each student as a person, but also the class as a real team.

Keywords: 360 degree assessment. People Management. Group. Behavior.

INTRODUÇÃO

O sucesso de um trabalho está diretamente relacionado com quem o faz. É com essa visão que as empresas, vêm cada vez mais, dando importância ao avanço profissional de seus colaboradores, o qual está embutido com o avanço da organização, em todos os âmbitos. Com um papel fundamental, a Gestão de Pessoas possibilita não só treinar os profissionais, como também, avaliá-los. Por meios eficazes, a Avaliação de Desempenho contribui para tal objetivo.

A Avaliação de Desempenho é um processo de identificação, diagnóstico e observação do comportamento de um colaborador. Levando-se em consideração, sua postura profissional, seu conhecimento técnico e intelectual, sua relação com os parceiros de trabalho, sejam eles de qual patamar for, e outras premissas, que a entidade julga relevantes para o desenvolvimento de suas atividades (CHIAVENATO, 2004). Esta análise pode ser realizada, desde ao adotar estratégias mais tradicionais como escala gráfica e pesquisa de campo, até métodos mais evoluídos como a Avaliação 360°.

A Avaliação 360°, também conhecida como Feedback com múltiplas fontes, Feedback estruturado, e outras nomenclaturas, traduz a gestão por competência. Criada na década de 50 com práticas de desenvolvimento organizacional, e mais tarde, de influência da psicologia social-cognitiva. A partir deste período, diferentes estudos e desenvolvimento de técnicas vêm aprimorando esta metodologia. O instrumento gerencial age na melhoria da convivência em grupo, e por consequência, no trabalho em equipe. É, por esse motivo, que tal método foi aplicado em uma sala de aula, com suas devidas adaptações, diferenciadas de um ambiente empresarial, mas com todas suas etapas e implantação correta como devem ser.

O presente trabalho tem como objetivo descrever a implantação desta ferramenta da Gestão de Pessoas, em um ambiente diferente do normal. Bem como, analisar os desafios e retornos que trouxeram essa experiência. Trata-se de um estudo de caso, referente a um trabalho da disciplina de Gerenciamento de Projetos, executado em novembro de 2016, por 4 alunas do curso de Engenharia de Produção, da Universidade Federal do Paraná.

O artigo está estruturado em 5 seções, além desta introdução. Na seção 2, no tópico 2.1 apresenta-se a revisão de literatura que fundamenta o trabalho, no tópico 2.2 os materiais e métodos e no 2.3 os resultados e análise. Na seção 3 está a conclusão, na 4 as referências utilizadas no presente trabalho e por fim, na seção 5 encontram-se os anexos.

2 DESENVOLVIMENTO E DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão expostos os principais conceitos e instrumentos de avaliação de desempenho, disponíveis no âmbito da Gestão de Pessoas.

2.1.1. A avaliação de pessoas no contexto da Administração de Recursos Humanos

A avaliação de desempenho figura dentre os processos essenciais de gestão de pessoas (BERGAMINI, BERALDO, 2007; MARRAS, TOSE, 2012). No contexto organizacional, deve estar vinculada ao planejamento estratégico da empresa, de forma que seja capaz de identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento, de reconfiguração de processos de recrutamento e seleção (DAMLAU; BENETTI, 2009). A avaliação de desempenho consiste num conjunto de atividades que buscam analisar o comportamento dos colaboradores da organização, podendo ter diferentes objetivos. Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2013), por exemplo, são objetivos da avaliação de desempenho: identificar a competência das pessoas; levantar necessidades de treinamento; identificar dificuldades de relacionamento interpessoal; compor e atualizar um banco de dados sobre os talentos da organização; avaliar o valor gerado pela organização e pelo colaborador; definir o valor da remuneração de acordo com o cargo; entre outros.

A avaliação pode ser realizada (ou aplicada) por diferentes membros da organização: pode ser o gerente ou supervisor (abordagem mais tradicional); o próprio colaborador pode proceder a uma autoavaliação; o subordinado pode ser responsável pela avaliação do superior; o colaborador pode ser avaliado pelos seus pares ou pela equipe; ou mesmo os clientes externos à empresa podem avaliar colaboradores internos (SNELL; BOHLANDER, 2013). Pode-se recorrer ainda, a uma combinação de fontes de avaliação, o que fundamenta a avaliação 360°, método empregado no presente trabalho.

2.1.2. Métodos disponíveis para avaliação do desempenho

Os métodos de avaliação de desempenho definem-se como processos específicos, que utilizam técnicas próprias, com o objetivo de avaliar o modo pelo qual o avaliado emprega os procedimentos de trabalho, que aprendeu por ocasião de seu treinamento (CARVALHO, NASCIMENTO, SERAFIM; 2013).

O quadro apresenta uma síntese dos métodos utilizados para avaliar o desempenho de colaboradores do contexto organizacional.

Quadro 1: Síntese dos métodos de avaliação de desempenho identificados na literatura analisada

Método	Definição	Exemplos de vantagens	Exemplos de desvantagens	Autores
Escalas gráficas	Tabela de dupla entrada com os fatores de avaliação constando nas linhas e os graus de avaliação figurando nas colunas.	A construção e o planejamento são relativamente fáceis. A simplicidade de compreensão e comparação favorecem a aplicação e a retroação.	Pode ser subjetiva e superficial, estando sujeita ao efeito de halo. Pode ser reducionista. Não conta com a participação do avaliado.	Carvalho, Nascimento e Serafim (2013, p. 272); Snell e Bohlander (2013, p. 314); Chiavenato (2004, p. 231).
Escolha forçada	Avaliação que utiliza um conjunto de assertivas que procuram focar em aspectos específicos do comportamento do avaliado.	Potencial de redução do efeito de halo. Reduz a subjetividade na avaliação. Não exige treinamento dos avaliadores para a aplicação do método.	Elevados custos de manutenção. O planejamento e a construção podem ser complexos. Não se obtém retroação ou visão holística dos resultados. Não conta com a participação do avaliado.	Carvalho, Nascimento e Serafim (2013, p. 272); Snell e Bohlander (2013); Chiavenato (2004, p. 231).
Pesquisa de campo	Método que requer a interação entre um especialista em avaliação e os gerentes para que, em conjunto, se promova a avaliação dos colaboradores.	Mobiliza staff e linha no processo de avaliação, tornando o processo menos concentrado. Estimula o foco na melhoria do desempenho e nos resultados, pois proporciona uma avaliação mais profunda (menos superficial).	Elevado custo operacional. Morosidade de aplicação.	Carvalho, Nascimento e Serafim (2013, p. 273); Chiavenato (2004, p. 231).
Incidentes críticos	Baseia-se nas características extremas (incidentes críticos) que refletem sucessos ou fracassos no desempenho das atividades.	Foco nos aspectos excepcionais do desempenho. Facilidade de planejamento e aplicação.	Negligencia o desempenho normal. Ênfase em uma quantidade muito limitada de aspectos do desempenho.	Carvalho, Nascimento e Serafim (2013, p. 272); Snell e Bohlander (2013).
Avaliação 360°	Realizada de modo circular por todas as pessoas que matem interação com o avaliado. No processo de avaliação do colaborador tomam parte seu superior,	Abrangência de perspectivas. Qualidade das informações obtidas. Suavização de noções preconceituosas. Potencial de contribuição dos	Complexidade na combinação das respostas. Potencial de intimidação e ressentimento. As opiniões podem ser conflitantes. Necessidade de	Snell e Bohlander (2013); Chiavenato (2004, p. 231).

Método	Definição	Exemplos de vantagens	Exemplos de desvantagens	Autores
	seus subordinados, seus pares, os fornecedores e até mesmo os clientes da organização.	feedbacks dos colegas para o autodesenvolvimento do avaliado.	treinamento dos envolvidos. Potencial de manipulação por meio de combinação e acordo entre os avaliados. No caso de avaliações anônimas, os avaliadores não podem ser responsabilizados pelas avaliações apresentadas.	
Traços de personalidade	Busca identificar (e mensurar) características relevantes para o exercício das funções, tais como criatividade, liderança e iniciativa.	Facilidade no desenvolvimento do processo.	Caso não estejam fundamentados na análise de cargo, esse método pode gerar avaliações tendenciosas e subjetivas.	Snell e Bohlander (2013, p. 313).
Lista de verificação comportamental	O avaliador analisa uma lista de sentenças e seleciona as que caracterizam apropriadamente o comportamento do avaliado. Trata-se de uma simplificação do método de escalas gráficas.	As vantagens tendem a serem as mesmas do método de escalas gráficas.	As desvantagens tendem a serem as mesmas do método de escalas gráficas.	Snell e Bohlander (2013, p. 317).
Escala de classificação comportamental	Consistem em uma série contendo entre cinco e dez escalas verticais referentes às dimensões relevantes para o desempenho do avaliado. O método utiliza os incidentes críticos para tanto.	Potencial de criação de classificações de comportamento mais precisa.	Ausência de evidências de redução de erros de classificação do comportamento.	Snell e Bohlander (2013, p. 317).
Escalas de observação do comportamento	Similar ao método de escalas de classificação do comportamento, distinguindo-se dele por buscar mensurar a frequência em o determinado	Trata-se de um método potencialmente mais objetivo do que o método de escalas de personalidade, sendo capaz de promover a distinção entre funcionários com	Pode gerar custos (tempo e recursos financeiros) para a organização.	Snell e Bohlander (2013, p. 318).

Método	Definição	Exemplos de vantagens	Exemplos de desvantagens	Autores
	comportamento ocorre.	bom e com mau desempenho. Além disso, as escalas de observação de comportamento auxiliam na identificação de necessidades de treinamento na empresa.		

Fonte: Elaboração própria (2017).

Nota: Snell e Bohlander (2013) apresentam uma classificação das fontes de avaliação (gerente, subordinado, pares etc.) e outra classificação dos métodos de avaliação (traços de personalidade, escalas de classificação gráfica etc.). Chiavenato (2004) também não apresenta a avaliação 360° como método. Ainda que os autores não apresentem a avaliação 360° como método, para efeito de composição do quadro, optou-se por considerá-lo um.

2.2 MATERIAL E MÉTODOS

Este trabalho se caracteriza como estudo de caso, sendo ainda uma pesquisa qualitativa e exploratória que utiliza recursos de caráter quantitativo, fundamentando-se em pesquisas bibliográficas.

Com oportunidade de criação para atender a um trabalho da disciplina de Gerenciamento de Projetos, a qual é ofertada para todos os alunos do quarto período do curso de Engenharia de Produção. Quatro alunas elaboraram o projeto de uma Avaliação 360° focando nos alunos da disciplina em questão. O projeto todo, desde seu planejamento, andamento e finalização, foi organizado e executado com o auxílio de ferramentas de gestão de projetos, lecionadas pelo professor em sala de aula.

O projeto titulado “360°” iniciou em uma primeira reunião, na qual surgiu a ideia de dar a oportunidade de cada aluno expor, de forma anônima, elogios e críticas construtivas aos outros participantes da turma, fazendo assim, uma avaliação do comportamento em sala de aula do colega de classe que desejasse. Nesta reunião, definiu-se também a estrutura inicial do projeto, onde conferimos sua viabilidade e possibilidades de aceitação e/ou rejeição.

A primeira ferramenta utilizada foi o quadro Canvas, que tem por principal objetivo estruturar um modelo de plano de negócios, trazendo praticidade e, principalmente, dinamicidade na análise das organizações. Nele são inseridas atividades-chave, principais recursos, proposta de valor e, entre outras informações concisas. Adequando-o para nosso projeto, o utilizamos como um organizador de ideias, por meio do qual começamos a estruturar o 360°.

Após a fase inicial, o grupo passou a estruturar o projeto mais a fundo e a converter objetivos em atividades necessárias para atingi-los. Desta forma, o grupo utilizou-se de mais duas ferramentas: o mapa mental e a EAP (Estrutura Analítica de Projetos). Uma ferramenta foi o complemento da outra. Com o Mapa Mental (Anexo A), diagrama que permite ilustrar as ideias relacionando informações, definiu-se as atividades centrais. Em complemento a isto, por meio da EAP dividiu-se cada atividade central em suas atividades secundárias. Com isto, uma espécie de cronograma foi montada, adicionando por ordem de realização toda pequena tarefa que deveria ser feita e intercalando reuniões durante as atividades, para fins de organização do grupo.

Uma ferramenta online utilizada foi o Trello, site o qual cada pessoa pode possuir uma conta e por meio de times criados elabora-se um quadro para o projeto, a organização da tela é feita como desejar. No caso do presente projeto, lá eram colocados todos os arquivos, desde atas de reuniões a ferramentas e relatórios. Boa parte da comunicação do grupo aconteceu pelo Trello.

Para gerenciar as partes interessadas no projeto, ou seja, os participantes do 360°. Assim, foi utilizada a ferramenta Gerenciamento dos Envolvidos, planilha por meio da qual, definiu-se, quem seriam os participantes (turma de Gerenciamento de Projetos), quais seriam nossos métodos de contato com os participantes, e por fim, quais seriam as influências de nosso projeto, positiva e negativamente.

Para o controle das atividades, o grupo utilizou duas ferramentas: Método Gantt e Desempenho VTR. No método Gantt, as atividades foram postas em ordem de realização, definidas pela EAP e atribuídos a cada uma delas, um plano de início e um plano de duração. O Gantt permite que, também, sejam adicionadas as datas do início realizado, e a real duração de cada atividade. Dessa forma, ao iniciar e concluir cada atividade se adicionava no Gantt e comparava o realizado com o planejado no escopo do projeto. Esta ferramenta proporcionou um controle maior de prazos. O desempenho VTR, por sua vez, utiliza dados do Método Gantt e da EAP, entre estes, a listagem de atividades a serem realizadas, e os dados planejados e reais, para a realização de cada uma delas. Contudo, a planilha VTR proporciona uma análise mais tática do projeto, indicando índices e gráficos de acordo com todos os dados fornecidos.

Com o intuito de conhecer os possíveis riscos do projeto, foi criado um Mapa de Riscos. Listaram-se todos os principais riscos, as respectivas causas, as probabilidades, e os graus de impacto sobre o projeto. Dessa forma, foi possível analisar de maneira mais

abrangente todas as atividades que poderiam fornecer algum risco para a execução do 360º, e dessa maneira, focar a atenção do grupo em ações preventivas.

Uma campanha foi necessária para divulgação da Avaliação, primeiramente, por meio de um espaço cedido pelo professor durante a aula, o grupo explicou aos alunos como aconteceria o projeto, orientou-os como participar e, também, fez o convite, apenas quem aceitou participar teve seu nome exposto para ser avaliado. Então uma lista de participantes com os respectivos e-mails foi elaborada.

O recurso decidido para a criação do questionário foi o Google Forms. Nele, os alunos encontraram um campo para descrever cada colega. Não era obrigatório responder sobre todos, portanto, o aluno avaliava quem gostaria. O campo era aberto, era possível escrever desde uma palavra, definindo a pessoa até um texto. Optou-se desta forma, para que as opiniões pudessem ser expostas e explicadas. O formulário ficou no ar por, precisamente, 1 semana e 6 dias.

O contato com os participantes ocorreu via e-mail, 3 e-mails foram encaminhados a eles. O primeiro foi de aviso, que o período de avaliações estava aberto, juntamente com o envio do link do Google Forms. O segundo foi um aviso, de que faltavam apenas 2 dias para o fim do período, com o intuito de lembrá-los para não perderem a oportunidade de avaliar. Já no terceiro e-mail, cada aluno recebeu seus *feedbacks*, foram encaminhadas as respostas que o determinado aluno recebeu de seus colegas. Cada e-mail era acompanhado de uma arte para que fosse mais visual, dinâmico e atrativo. Um linguajar mais informal era utilizado para tornar o projeto mais próximo e familiar dos jovens alunos.

2.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O projeto que teve início no dia 7 de Novembro de 2016, foi encerrado no dia 2 de Dezembro de 2016, totalizando 26 dias de execução. O tempo previsto foi suficiente para todas as atividades, contando dentro deste período com quase 2 semanas disponíveis para responder as avaliações, e 3 dias para envio das mesmas, aos participantes.

O auxílio de todas as ferramentas foi fundamental para que o projeto ocorresse sem atrasos e falhas. Foram previstos, todos os possíveis empecilhos, e antes que viesse a acontecer, o grupo já havia se precavido. O gerenciamento de projetos foi um grande aliado neste trabalho.

O projeto não teve custos significativos e não exigiu patrocínio e/ou investimentos da equipe gerenciadora. Para os participantes do 360º, o projeto foi totalmente gratuito e só exigiu a conexão com a internet, para que o formulário de avaliação pudesse ser respondido.

Dessa forma, pode-se verificar que capital monetário não é o problema para se realizar uma Avaliação 360°. No presente caso, os únicos recursos envolvidos foram à conexão com a internet, tempo e mão de obra.

Por se tratar de um projeto de avaliações pessoais anônimas, a participação era opcional, com intuito de preservar a vontade de cada aluno de ser avaliado ou não. Após o convite e confirmação de participantes, houve interesse de 90% dos integrantes da turma. O que representou um bom índice de aceitação do projeto, contando que a turma tinha 64 alunos no total. O aceite de participação permitia o nome do aluno disponível para avaliação no questionário, porém, não era obrigatório que o mesmo respondesse sobre seus colegas, da mesma forma que se fosse responder, não era necessário responder sobre todos.

Um grande desafio era que as pessoas tomassem a ideia do projeto e, voluntariamente, se dirigissem ao Forms para efetuar avaliações. Dos 57 participantes, 36 responderam, o que corresponde a 63%. Dentre os possíveis motivos pode estar à falta de interesse, alguns relataram ter curiosidade apenas de saber o que acham de si, mas não têm vontade de avaliar o outro. O tempo disponibilizado para respostas não foi um motivo, além dos lembretes dados aos alunos.

Pode-se verificar como a frequência de respostas recebidas foi maior, na primeira semana do que na última. Ou seja, a maioria dos alunos que disponibilizou um tempo para avaliar os colegas, assim que aberto o período de avaliação já a fizeram, demonstrando assim interesse na atividade e eliminando qualquer procrastinação. Estes participantes ativos (avaliadores), com a liberdade de avaliar o número de pessoas que quisessem, avaliaram em sua maioria, não muitos colegas, é provável que tenham optado por avaliar as pessoas que são mais próximas.

Visto que, avaliações pessoais podem interferir na vida de quem está sendo avaliado, e que, a premissa deste trabalho englobava o respeito para com o outro, o grupo durante a campanha de divulgação frisou ao máximo para que os alunos respondessem o questionário de forma respeitosa, sem ofender qualquer colega. Como o ambiente de aplicação foi diferente do que o habitual, este foi um ponto de grande atenção. Em organizações, normalmente, encontra-se um ambiente mais formal de pessoas mais maduras, já em sala de aula, mesmo que de curso superior, o ambiente é mais informal, além de que a turma é relativamente nova, composta por alunos da faixa etária de 18 a 25 anos.

Contudo, ao encerrar o período de avaliação, a equipe organizou as respostas e leu todas, para verificar se não havia comentários desrespeitosos, os poucos que haviam foram excluídos e não encaminhados ao aluno. Visto que, as respostas eram anônimas, inclusive

para a equipe que coordenava o projeto, era inviável a responsabilização, por tais infelizes atos. Porém, como já era esperado, o número de avaliações que não condiziam com a moral do projeto, foram baixas.

Outro grande desafio é que todos os participantes recebessem feedbacks, no mínimo 1, visto que sempre há pessoas em uma turma que são mais afastadas do restante. Felizmente, nenhum participante ficou sem receber resposta, alguns receberam muitas, outros receberam poucas e alguns apenas 1. Os 3 participantes com mais respostas são colocados abaixo, para exemplificar os fins que tiveram a Avaliação 360°, na turma. Junto do número de respostas estão algumas avaliações que a pessoa recebeu.

Quadro 2 – Síntese dos resultados
<p style="text-align: center;">Aluna 1 (20 respostas)</p> <p>“Admiro muito a inteligência e a afinidade com o curso.”</p> <p>“Um dos grandes exemplos dentro da sala de aula. A menina mais inteligente, querida e humilde que conheço.”</p> <p>“Uma das pessoas que mais admiro na turma. Inteligente e dedicada de forma humilde, nunca presenciei alguma situação em que ela queria ganhar em cima de alguém ou se sobressair por ir melhor que o outro. Pelo contrário, se precisar de ajuda ela irá te ajudar de bom grado, sem corpo mole. Continue assim que você irá longe! Profissionais e pessoas na vida também são formadas de bondade e respeito!”</p>
<p style="text-align: center;">Aluno 2 (16 respostas)</p> <p>“O Aluno 2 é uma pessoa que é extremamente prestativa e eficiente. Sempre se dispõe a ajudar e sempre executa suas atividades com ótima qualidade. Ele poderia melhorar um pouco na questão de ser mais objetivo. Ao falar sobre um assunto, ele conta uma historinha e depois chega ao assunto. Ser mais objetivo é o que ele precisa para ser ainda melhor.”</p> <p>“O cara mais tranquilo da sala. Ele parece estar sempre preocupado com os outros. Aparenta estar preocupado com as matérias e sempre ajuda quem precisa.”</p> <p>“Você é muito divertido, inteligente e parceiro! Sei que posso sempre confiar em você.”</p>
<p style="text-align: center;">Aluna 3 (15 respostas)</p> <p>“Suas feições parecem estar sempre menosprezando as pessoas ou as opiniões dos outros. Por vezes acho que ela nunca está satisfeita com nada e isso me causa receio de falar com ela. Apesar disso, acho a Aluna 3 uma pessoa inteligente e com um grande futuro.”</p> <p>“Deveria cumprimentar mais as pessoas, olhar mais no olho, viver o contato com as pessoas com mais calma. Percebo-a dedicada, tem muito para ajudar os outros, sua postura fechada retrai aqueles que poderiam pedir sua ajuda juntamente com a não receptividade que já presenciei ao simplesmente pedir uma informação.”</p> <p>“Bastante focada em seu trabalho e tem ótimo resultado.”</p>

Fonte: Elaboração própria.

Todas as avaliações que a Aluna 1 recebeu foram de elogios e admiração. O projeto 360° deu a oportunidade aos alunos, de demonstrarem a visão de pessoa estudiosa e exemplo, que consideram desta aluna. Ela recebeu muitas respostas por ser uma pessoa tida como ícone na turma.

O Aluno 2, pelo motivo de sua sociabilidade e amizade com muitos da turma, recebeu várias avaliações também. Dentre as 16 respostas, houve sugestões de comportamento e muitos elogios a seu perfil prestativo.

A Avaliação 360° serviu também para indicar as críticas, em meio a elogios pela dedicação da Aluna 3. Ela recebeu críticas, a respeito de seu comportamento fechado e não muito receptivo, para com os demais alunos da turma.

Estes foram os 3 alunos com mais respostas. Com 15 respostas recebidas, caso da Aluna 3, houve empate com mais alguns alunos. Grande parte dos participantes recebeu na faixa de 10 a 15 respostas, um número muito bom, o qual permite uma maior confiabilidade nas constatações.

Pode-se notar que ao receber um *feedback*, de várias pessoas de um determinado grupo, que os pensamentos e opiniões convergem, e a imagem, que muitas vezes a pessoa pode pensar que transmite, é confirmada, ou até mesmo, a pessoa pode ser alertada de algo que possa prejudicá-la em algum momento da vida. Os alunos que responderam o questionário deram desde relatos de ocorrido até conselhos. Em meio aos *feedbacks*, uma mesma pessoa recebeu o mesmo adjetivo várias vezes, em diversos casos. As pessoas que receberam bastante crítica não tiveram seus *feedbacks* feitos somente delas, receberam elogios e sugestões também. Visto que, o ambiente de uma sala de aula é bastante descontraído, surgiram também depoimentos de amizade e carinho, e até comentários com piadas brincalhonas.

Ao entregar os *feedbacks*, a equipe orientou os alunos de que cabiam a eles interpretar da melhor maneira as avaliações recebidas, principalmente as críticas. As avaliações, por mais que dizem respeito à personalidade de uma pessoa, ainda são opiniões, não é porque são dadas que devem ser tomadas como verdade. Cabe ao receptor da avaliação, por fim fazer uma autoavaliação, verificando assim, uma possível e necessária mudança de comportamento ou apenas uma continuação de seu excelente papel dentro de um grupo e, conseqüentemente, fora dele também. Pois como Chiavenato (2004) define, a gestão de pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas alcançarem os objetivos organizacionais e individuais. Como o autor mostra, os efeitos vão além do grupo, permeiam o indivíduo, levando com ele os resultados da avaliação.

CONCLUSÃO

A aplicação de uma avaliação 360°, dentro desta turma de 4º período de Engenharia de Produção, em termos de histórico, foi inédita. Tanto dentro da turma, quanto na matéria de Gerenciamentos de Projetos, ofertada para os alunos do curso. Em termos de projeto, como solicitado pela disciplina em questão, pode-se considerar que foi um projeto bem-sucedido,

através das ferramentas tudo ocorreu como planejado, atingindo seu objetivo, sem fugir da proposta e com retorno positivo dos participantes.

A Avaliação 360° cumpriu seu papel como instrumento gerencial e agiu com eficácia dentro da turma, que por sua vez, vem obtendo mudanças visíveis em seu relacionamento mútuo. Pessoas passaram a se ajudar mais, a disponibilizar ajuda, seja com prestação de material, com tempo para sanar dúvidas e com outras solidariedades. A gentileza é muito mais nítida e a sala que era tão desunida, hoje, passados 5 meses da avaliação, até se encontram em momentos de lazer. A Avaliação 360°, pode talvez não ter sido o motivo principal, mas pode ter alavancado uma convivência mais sadia e amigável entre os alunos da turma.

Após a distribuição dos feedbacks, muitas pessoas elogiaram o grupo executor do projeto, agradeceram pela oportunidade e disseram levar em consideração muito do que leram. Além de agradecer o grupo, muitos agradeceram seus colegas pelas respostas e pelo tempo disponibilizado para escrever sobre eles. A aplicação, desta grande ferramenta da Gestão de Pessoas, foi enfim eficaz, em um ambiente diferente do habitual.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecilia Whitaker; BERALTO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. Vol. 1. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAMLAU, Marocs Baptista Lopez; BENETTI, Kelly Cristina. **Avaliação de desempenho**. Curitiba, IESDE Brasil S.A., 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Avaliação do desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

ANEXOS

- Anexo A

Figura 1: Mapa Mental do projeto 360°



Fonte: Elaboração própria (2016).