

A Avaliação 360° e a Comunicação Organizacional: Criação de um Modelo de Análise

Rita Mourão: rita_andreia_mourao@iscte.pt (ISCTE-IUL); Sandra Miranda: smiranda@escs.ipl.pt (ESCS-IPL e ISCTE-IUL); Gisela Gonçalves: gisela.ubi@gmail.com (UBI)

Resumo

Este estudo visa compreender qual o papel da avaliação 360° na comunicação organizacional, mais concretamente, na comunicação que se estabelece entre chefias e subordinados. Como tal, realizou-se um estudo qualitativo exploratório, tendo sido entrevistados 30 *experts* (i.e., professores universitários, formadores e responsáveis pela gestão da comunicação interna). De uma forma genérica, tornou-se possível concluir que a aplicação da avaliação 360° contribui para uma comunicação mais eficaz das chefias, sendo vantajosa também ao nível do *feedback* abrangente que potencia e relativamente à transparência que promove. A revisão de literatura e os dados provenientes desse estudo tornam-se, assim, bastante pertinentes, pois irão contribuir para a construção de um modelo teórico que será, posteriormente, testado através da concretização de um estudo quantitativo.

Âmbito e Metodologias

Relevância da Avaliação de Desempenho:

- Objetivos estratégicos e gestão do talento dos recursos humanos (Aguinis, 2014; Deb, 2008);
- Tomada de decisões importantes: gestão de sistemas de recompensas; fundamentação de decisões sobre gestão de carreiras; identificação de necessidades de formação (e.g. Bracken, Timmreck, Fleenor & Summers, 2001; Brutus & Gorriti, 2005; Deb, 2008; Deblieux, 2003).

Relevância da Avaliação 360°:

- Acesso a diferentes perspetivas: próprio; superiores; subordinados; pares e clientes (e.g. Deb, 2008; Nowack, 2009);
- Descontentamento com avaliação tradicional (Dalessio, 1998); mudança de visão de lideranças (Johansson, 2015); necessidade de aplicar novos modelos de avaliação desde a década de 90 (Levy & Williams, 2004);
- Considerada mais objetiva (i.e., mais perspetivas) e mais justa (i.e., processo anónimo e confidencial) (Deb, 2008).

Relevância da Avaliação 360° para a Comunicação:

- Comunicação mais bidirecional, que possibilita um maior *empowerment* e uma voz mais ativa, contribuindo para uma maior transparência (Morrell & McInnes, 2014) – descentraliza o poder das chefias (Mourão, Miranda & Ramalho, 2015);
- Aplicada em contextos com maior partilha de poder – comunicação mais horizontal (Mamatoglu, 2008).

Objetivo: Perceber qual o papel da avaliação 360° para a comunicação organizacional e, especificamente, para a comunicação que se estabelece entre chefias e subordinados.

Estudo Qualitativo Exploratório

Amostra de conveniência de 30 *experts*:
10 Professores Universitários; 10 Formadores de Comunicação Organizacional e 10 responsáveis pela Gestão da Comunicação Interna.

Análise de Conteúdo

Conclusões

- De uma forma geral, percebeu-se que os entrevistados percecionam a avaliação 360° como um elemento facilitador da comunicação que se estabelece entre os atores organizacionais, principalmente, na comunicação entre chefia e subordinado. Porém, também foram apontadas barreiras à avaliação 360°, embora tivessem sido mencionadas de uma forma isolada.
- Neste caso, apenas apresentamos a categoria que relaciona diretamente a avaliação 360° e a comunicação organizacional.
- No total, tornou-se possível construir 3 sub-categorias apresentadas nos resultados.

A comunicação eficaz do líder foi o aspeto mais mencionados pelos *experts*, quando questionados sobre o papel da avaliação 360° na comunicação organizacional. Segundo eles, a avaliação 360° possibilita uma maior partilha de poder, podendo fazer com que as chefias desempenhem as suas funções de uma forma mais cuidada, incluindo a comunicação que estabelecem com os seus subordinados.

Implicações Teóricas e Práticas

Carácter inovador do estudo – escassez de estudos em contexto Nacional.

Relevância para a construção de um Modelo Teórico de Análise.

Perceber o papel da avaliação 360° para a comunicação organizacional – desenvolvimento estratégico do capital humano, nas Organizações.

Limitações e Sugestões Futuras

Resistência à aplicação em Portugal – complexidade e cultura organizacional.

Necessidade de Estudo Quantitativo.

Acesso a perceções das próprias chefias e dos colaboradores.

Modelo Teórico de Análise.

Resultados Preliminares

Categoria: Relação entre a avaliação 360° e a Comunicação Organizacional

Sub-Categoria	Professores	Formadores	Responsáveis de Comunicação	Exemplos
1.Feedback Abrangente	N= 21	N = 19	N = 17	“Uma avaliação 360° consegue dar-nos uma panorâmica muito mais global sobre aquilo que os nossos pares, os nossos subordinados e as nossas chefias pensam de nós.” (P21).
2.Transparência	N = 12	N = 25	N = 13	“(…) e a forma de ver da avaliação [referindo-se à avaliação 360°], eu vou ter que as informar e aquilo vai ter de ser muito transparente para elas.” (P30).
3.Comunicação Eficaz do Líder	N = 40	N = 10	N = 13	“Quanto mais as pessoas fizerem esta avaliação 360°, ao nível da comunicação do seu líder, melhor! Mais ele tem consciência daquilo que efetivamente ele tem de melhorar!” (P23).

Referências

- Aguinis, H. (2014). *Performance Management*. U.K: Pearson Education.
- Bracken, D., Timmreck, C., Fleenor, J., & Summers. (2001). 360-Fedback From Another Angle. *Human Resource Management*, 40, 3-20.
- Brutus, S., & Gorriti, M. (2005). La Evaluación Multifuente Feedback 360°. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21, 235-252.
- Dalessio, A. (1998). Using Multisource feedback for employee development and personnel decisions. In J. W. Smither (Eds). *Performance appraisal: state of the art in practice*. (pp. 279-327). San Francisco: Jossey-Bass.
- Deb, T. (2008). *Performance Appraisal and Management: Concepts, Antecedents and Implications*. New Delhi: Excel Books.
- Deblieux, M. (2003). *Performance Appraisal Source Book: A collection of practical samples*. Alexandria: Society for Human Resource Management.
- Johansson, C. (2015). Empowering employees through communicative leadership. In A. D. Melo, I. Somerville & G. Gonçalves. (Eds). *Organizational and Strategic Communication Research: European Perspectives II*. (pp. 85-110). Braga: CECS.
- Levy, P., & Williams, J. (2004). The Social Contexto of Performance Appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30 (6), 881-905.
- Mamatoglu, N. (2008). “Effects on Organizational Context (Culture and Climate) from Implementing a 360-Degree Feedback System: The Case of Arcelik”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 426-449.
- Morrell, H., & McInnes, A. (2014). 360s:Do it right, get the results. *Human Resources*,4-6.
- Mourão, R., Miranda, S., & Ramalho, N. (2015). A Avaliação de Desempenho a 360° no Mercado de Trabalho Português: Facilitadores e Barreiras. *Revista Comunicação Pública*, 10(19), 1-15.
- Nowack, K. (2009). Leveraging Multirater Feedback to Facilitate Successful Behavioral Change. *Consulting Psychology Journal*, 61, 280-297.

Agradecimentos

Comunicação realizada no âmbito da Bolsa de Doutoramento com a referência PD/BD/ 114005/2015, financiada pela FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia.