

Revista Comunicando, Vol. 5, Nº 1 - 2016

Vem e traz um problema... de investigação! Os recursos e as soluções teórico-metodológicas

A AVALIAÇÃO 360° E A COMUNICAÇÃO DAS CHEFIAS: ONDE SE CRUZAM?

Rita Monteiro Mourão⁴¹

Universidade da Beira Interior e ISCTE-IUL

ritaandreamourao@gmail.com

Sandra Miranda⁴²

ESCS e CIES-IUL

smiranda@escs.ipl.pt

Gisela Gonçalves⁴³

Universidade da Beira Interior

gisela.goncalves@labcom.ubi.pt

Resumo:

A comunicação organizacional e a avaliação de desempenho podem constituir-se como práticas estratégicas muito importantes para o desenvolvimento profissional dos membros da organização e, conseqüentemente, para a eficácia organizacional. Nos últimos anos tem vindo a desenvolver-se um tipo de avaliação de desempenho específico designado por avaliação 360°. Este método avaliativo possibilita uma maior variedade de perspetivas, quando comparado com a avaliação tradicional/*top-down* (*i.e.*, apenas a chefia avaliar os subordinados). Sabe-se que este tipo de avaliação tende a ser aplicado em organizações mais democráticas e poderá ser responsável por um maior diálogo entre os atores organizacionais.

O presente artigo procura perceber qual poderá ser o papel da avaliação 360° no âmbito da comunicação organizacional e qual o tipo de comunicação adotado pelas chefias, aquando da aplicação da avaliação 360°.

A revisão de literatura elaborada permitiu apreender que a realização da avaliação 360° pode estar relacionada com uma comunicação de suporte por parte das chefias, ao invés da adoção de uma comunicação defensiva, contribuindo para uma maior confiança e uma voz mais ativa dos colaboradores.

Este estudo, apesar de exploratório constitui-se como inovador, pois aborda temáticas ainda pouco exploradas na literatura. Em termos práticos, a reflexão sobre estes temas poderá ser útil para incrementar práticas avaliativas e comunicativas mais eficazes.

⁴¹ Doutoranda em Estudos de Comunicação, doutoramento em Estudos de Comunicação: Tecnologia, cultura e sociedade. Membro do GT (Jovens Investigadores em Ciências da Comunicação da SOPCOM), na secção de Comunicação Organizacional e Institucional. Membro da comissão de revisão científica na revista universitária de psicologia.

⁴² Professora adjunta na Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa (ESCS-IPL) e professora convidada no ISCTE-IUL. Diretora do curso de Mestrado em Publicidade e Marketing. Investigadora associada no Centro de Investigação e Estudos de Sociologia do ISCTE-IUL (CIES-IUL).

⁴³ Professora auxiliar na Faculdade de Artes e Letras da Universidade da Beira Interior (UBI) e responsável pelo Departamento de Comunicação e Artes da UBI. Vice-Presidente da Secção de Comunicação organizacional e estratégica do *European Communication Research and Education Association* (ECREA).

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Comunicação de Chefias; Avaliação de Desempenho; Avaliação 360°.

Abstract:

The organizational communication and performance evaluation are very important strategic practices for the professional development of members of the organization and hence for organizational effectiveness. In recent years it has been to develop a specific performance evaluation called 360° evaluation. This evaluation method allows a wider variety of perspectives when compared with traditional evaluation/top-down (*i.e.*, only the supervisor evaluate their subordinates). It is known that this type of evaluation tends to be applied to more democratic organizations and may be responsible for increased dialogue between the organizational actors.

This article attempts to understand what may be the role of 360° evaluation in organizational communication and what type of communication is used by the supervisors when 360-degree evaluation is applied.

The literature review allowed to realize that the implementation of 360-degree evaluation may be related to a support communication by supervisors, instead of adopting a defensive communication. In turn, the type of communication adopted by the supervisors may contribute to a greater confidence and an active voice of employees.

This study, despite being an exploratory study is innovative because it addresses themes little explored in the literature. In practical terms, the reflection on these themes may be useful to increase more effective evaluative and communicative practices.

Keywords: Organizational Communication; Communication of Supervisors; Performance Evaluation; 360-degree Evaluation.

Introdução

A comunicação organizacional e os processos avaliativos assumem um papel preponderante nas organizações, tornando-se responsáveis por melhores desempenhos individuais e, conseqüentemente, por uma maior eficácia organizacional (Proctor & Doukakis, 2003). Com base em Weick, a ideia que a comunicação constitui a organização fez escola (McPhee & Zaug, 2009; Taylor & Van Every, 2000). Genericamente, a comunicação organizacional pode ser entendida como uma forma de disseminação de informação que possibilita a coordenação e a conclusão de tarefas, a tomada de decisões e uma possível resolução de eventuais conflitos (Ayub, Manaf & Hamzah, 2014; Ricardo, 2008). Para tal, torna-se essencial que os membros consigam interpretar as funções de

forma correta, desde as mais simples (e.g. ordens de serviço) às mais complexas (e.g. aspetos relacionados com as relações públicas) (Ricardo, 2008). Por sua vez, a avaliação de desempenho poderá ser, genericamente definida como sendo um processo contínuo de monitorização e de gestão que permite corrigir determinados comportamentos (Hosain, 2016). Os comportamentos dos colaboradores são, assim, corrigidos de acordo com a avaliação que é realizada sobre os mesmos e considerando o cumprimento ou não dos objetivos previamente delineados pela organização (Caetano, 2008). A avaliação de desempenho permite, então, tomadas de decisão a dois níveis distintos. Por um lado, pode servir propósitos de carácter administrativo (e.g. tomadas de decisão sobre incrementos salariais dos colaboradores). Por outro lado, é através da avaliação de desempenho que os colaboradores recebem informação sobre os seus pontos fortes e sobre aspetos a melhorar, realizando-se um diagnóstico de necessidades sobre o desempenho profissional dos mesmos. Estes dois propósitos referidos designam-se, respetivamente, por propósito administrativo e por propósito de desenvolvimento, e ambos assumem um papel relevante ao nível dos objetivos estratégicos da organização, pois poderão contribuir para a sua eficácia (Aguinis, 2007).

Ao longo dos anos tem vindo a verificar-se que o processo de avaliação de desempenho tradicional (*i.e.*, processo de avaliação *top-down* em que a chefia avalia o subordinado) apresenta algumas limitações, tais como, a não confidencialidade e os erros de cotação dos avaliadores (devido a uma elevada idiosincrasia) (Caetano, 2008). Nesse sentido, surge a necessidade de serem promovidas outras formas alternativas de avaliação de desempenho, como por exemplo, o conceito de avaliação de desempenho a 360°. A avaliação 360°, também conhecida como metodologia multi-avaliadores e/ou multi-perspetivas (Hensel, Meijers, Leeden & Kessels, 2010) ou ainda como *feedback* multi-ponto e/ou círculo completo (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cardoso & Marques, 2008) diferencia-se da avaliação *top-down*, uma vez que tem em conta a perspetiva de diferentes membros da organização. Neste caso, não será somente a chefia a avaliar os subordinados, sendo que estes últimos também assumirão um papel ativo neste processo. O círculo de membros organizacionais envolvidos na avaliação 360° parece variar entre os autores da

especialidade. Porém, existe um consenso em incluir: o próprio colaborador (*i.e.*, autoavaliação); os pares (*i.e.*, os colegas) e o(s) supervisor(es)/chefia(s) (e.g. Brutus & Brassard, 2005; Craig & Hannum, 2006; Nowack, 2009; Schullery, Schullery, Knudstrup & Pfaff, 2009; Smither, London & Reilly, 2005).

A avaliação 360° tem vindo a ser considerada como vantajosa quando comparada com a avaliação de desempenho tradicional. Alguns estudos demonstram que a avaliação 360° pode ter efeitos positivos no desempenho dos colaboradores (Rai & Singh, 2013). Sabe-se, também, que a avaliação 360° permite controlar as idiosincrasias provenientes de cada avaliador, pois tem em conta uma maior diversidade de perspetivas (Oh & Mount, 2011). Para além disso, nestes casos, os colaboradores assumem uma voz mais ativa, uma vez que partilham as suas opiniões, promovendo-se um clima de comunicação mais dinâmico (Carson, 2006). Finalmente, a avaliação 360° possibilita uma avaliação das chefias (Letchfield & Bourn, 2011), podendo ser avaliadas, também, as suas reações à aplicação deste método (Atwater & Brett, 2006). Nesse sentido, alguns autores têm vindo a mencionar que a avaliação 360° poderá tornar-se útil para perceber o estilo de lideranças adotado (Eckert, Ekelund, Gentry & Dawson, 2010).

Face aos aspetos acima mencionados, o presente artigo procura perceber qual o estado da arte dos principais conceitos envolvidos num projeto de Doutoramento FCT em Estudos de Comunicação: Tecnologia, Cultura e Sociedade, apresentado durante o 3º Encontro de Jovens Investigadores de Ciências da Comunicação. Estes conceitos são os seguintes: a avaliação 360°; a relação entre a avaliação 360° e a comunicação organizacional (tendo em conta especificamente a comunicação de chefias e as relações de poder inerentes à aplicação deste tipo de avaliação). Apesar da forte componente teórica deste artigo, serão também mencionados os recursos metodológicos que se pretendem utilizar futuramente – numa fase mais avançada da investigação em curso. De igual modo, apresentaremos uma reflexão crítica em que é considerada a relevância da investigação, os eventuais problemas com que nos iremos deparar ao longo da mesma e quais as suas possíveis soluções.

Problemática e Objetivos

Considerando que a comunicação no seio das organizações tem sido, cada vez mais, influenciada pelas questões de poder (Keyton, 2014) e que a avaliação 360° promove uma maior partilha de poder; os objetivos do presente estudo irão envolver 3 conceitos principais, nomeadamente: a avaliação 360°; a comunicação organizacional e as questões de poder. Especificamente, os objetivos que se pretendem alcançar com o presente estudo são os seguintes:

- Perceber qual poderá ser o papel da avaliação 360° no âmbito da comunicação organizacional;

- Compreender qual o tipo de comunicação adotado pelas chefias, aquando da aplicação da avaliação 360°;

Os dois tipos de comunicação adotados pelas chefias que teremos em conta e que serão explicitados no capítulo seguinte dizem respeito à comunicação de suporte em contraponto com a comunicação defensiva.

Revisão de literatura

A Comunicação Organizacional: como comunicam as empresas?

O processo comunicativo tende a ser encarado como uma condição *sine qua non* à existência dos indivíduos, na medida em que envolve a formação, o reforço e a modificação das relações interpessoais (Duck & McMahan, 2012). O caso da comunicação organizacional não será muito diferente, pois tal como as outras formas de comunicação, também a comunicação organizacional envolve a criação e interpretação de mensagens (Fisher, 1993). A comunicação organizacional surge, então, como uma forma de garantir que os colaboradores têm conhecimento dos contextos nos quais se encontram inseridos, seguindo todos a mesma direção (Quirke, 2008). Especificamente, a comunicação organizacional tem vindo a ser entendida como uma forma de disseminação de informação que possibilita a coordenação e conclusão de tarefas, a tomada de decisões e uma possível resolução de eventuais conflitos (Ricardo, 2008; Ayub, Manaf & Hamzah, 2014). Nesse

âmbito, torna-se essencial que os membros consigam interpretar as funções de forma correta, desde as mais simples (e.g. ordens de serviço) às mais complexas (e.g. aspetos relacionados com as relações públicas) (Ricardo, 2008).

Quando nos referimos à comunicação organizacional temos de considerar que esta envolve todos os membros da organização, quer os internos, quer os externos (*i.e.*, clientes, fornecedores, líderes, colaboradores) (Keyton, 2005). Assim, deverá considerar-se não somente uma comunicação interna, como também uma forma de comunicação externa (Smith & Mounter, 2008). Seguindo esta linha de pensamento a comunicação organizacional poderá ser definida como:

(...) Inclui cinco características consideradas críticas, nomeadamente, a existência de uma coletividade social; objetivos organizacionais e individuais; atividade coordenada; estrutura organizacional e a incorporação da organização com o ambiente de outras organizações. (Miller, 2012: 11)

Ricardo (2008) corrobora esta tese admitindo que a comunicação organizacional envolve um processo através do qual os membros de uma organização têm em conta informação pertinente sobre ela própria, fazendo com que a mesma circule de forma interna e externa.

A comunicação interna inclui um conjunto de processos comunicativos que permitem informar o público interno, possibilitando uma relação e uma interação entre os diferentes atores organizacionais, e o consequente desenvolvimento de uma entidade organizacional (Almeida, 2003; Smidts, Riel & Pruyn, 2000). Por sua vez, a comunicação externa diz respeito a uma partilha de conhecimentos com os *stakeholders* exteriores à organização (e.g. clientes) sobre a organização *per si*, os seus valores, a sua identidade, com o objetivo último da aquisição de benefícios dos seus produtos e serviços (Proctor & Doukakis, 2003) e, conseqüentemente, da comunicação do sucesso organizacional (Smidts, Riel & Pruyn, 2000). Estas duas formas de comunicação, englobadas no seio da comunicação organizacional, poderão ser interpretadas como interdependentes, na medida em que uma comunicação interna ineficaz poderá colocar em causa, por exemplo, a reputação da organização (Smidts, Riel & Pruyn, 2000).

A comunicação interna poderá apresentar diferentes formas, sendo elas: uma comunicação descendente; uma comunicação ascendente e uma comunicação lateral ou horizontal. A comunicação descendente diz respeito à comunicação que flui do topo para a base. Este tipo de comunicação pode incluir as instruções; informações sobre regras e tarefas, regulamentos e políticas organizacionais; as avaliações de desempenho; a transmissão de objetivos e da cultura organizacional (Almeida, Orgambídez-Ramos, Monteiro & Sousa, 2013). A comunicação ascendente envolve a comunicação que se verifica da base para o topo. Neste caso, são transmitidas informações sobre as áreas da organização, permitindo ao topo uma compreensão das mensagens transmitidas e do desempenho global ou setorial da organização (Almeida et al., 2013). Finalmente, a comunicação lateral ou horizontal será aquela que ocorre ao mesmo nível e que permite um aperfeiçoamento da coordenação de atividades interdependentes. Neste caso, tem-se em consideração o fluxo de trabalho, sendo que os colaboradores comunicam com os indivíduos que lhes são mais próximos (Almeida et al., 2013).

A avaliação 360º: o círculo completo da avaliação

A avaliação 360º trata-se de um tipo de avaliação específica em que todos os atores organizacionais assumem um papel ativo. Nesse sentido, e de acordo com aquilo que é consensual ao nível da literatura, os sujeitos envolvidos neste tipo de avaliação tendem a ser os próprios colaboradores quando realizam a sua autoavaliação; os colegas através da avaliação que se designa por pares e a chefia, normalmente o supervisor direto (Craig & Hannum, 2006; Nowack, 2009; Schullery, Schullery, Knudstrup & Pfaff, 2009; Smither, London & Reilly, 2005).

A avaliação 360º tem vindo a ser utilizada para diversos objetivos, que podem ou não coocorrer, tais como: medida de satisfação dos clientes; método de gestão do desenvolvimento dos atores organizacionais; sistema de gestão e de avaliação de desempenho (Bracken, Timmreck, & Church, 2000; Caetano, 2008). Contudo, nos últimos 20 anos tem vindo a desenvolver-se, essencialmente, como ferramenta de avaliação de desempenho. Sabe-se que atualmente, um grande número de organizações já utiliza a

avaliação 360° como parte dos seus sistemas de avaliação de desempenho, sendo esta importante para tomar decisões relacionadas com: o planeamento das tarefas, a seleção de colaboradores, o desenvolvimento dos membros organizacionais (Bracken & Church, 2013). Um estudo de *benchmarking* realizado em 2013, com mais de 200 organizações Norte Americanas (3D Group, 2013) veio provar que dessas 200 organizações, 47% das mesmas já utilizava a avaliação 360° para gestão de desempenho. Ou seja, mais 15% do que no ano de 2009 (citado em Bracken & Church, 2013). Esta questão tem vindo a ser tida em consideração, no sentido em que a avaliação 360° deixa de ter apenas um propósito de desenvolvimento, passando a ser responsável por tomadas de decisão mais relevantes no seio organizacional (Bracken & Church, 2013).

A aplicação da avaliação 360° envolve um conjunto de questões que deverão ser consideradas. Em primeiro lugar, deverá recorrer-se à escolha do instrumento a utilizar. Neste caso, o instrumento deverá avaliar comportamentos e não características de personalidade dos avaliados. Existem duas formas distintas de avaliar esses comportamentos. Por um lado, poderá adotar-se uma abordagem qualitativa (*i.e.*, avaliações realizadas em formato de texto). Por outro lado, poderá proceder-se à realização de avaliações quantitativas (*i.e.*, avaliações realizadas através da indicação de um determinado valor numérico) (Atwater & Brett, 2006; Carson, 2006; Espinilla, Andrés, Martinez & Martinez, 2011; Richardson, 2010). Após proceder-se à escolha do instrumento de avaliação, torna-se necessário a seleção dos avaliadores. É usual proceder-se à seleção de 3 a 5 pares do avaliado (*i.e.*, colegas do avaliado) e 3 a 5 das suas chefias diretas. A escolha dos pares tende a ser concretizada pelos avaliados. Porém, a seleção das chefias diretas tende a ser previamente concretizada por outros atores organizacionais. Normalmente serão 10 indivíduos na totalidade. Após a seleção do instrumento e dos avaliadores, urge a necessidade de facultar formação àqueles que irão dar e receber o *feedback*, no sentido de torná-lo mais construtivo e de assegurar a confidencialidade e o anonimato dos mesmos. Finalmente, procede-se à análise e interpretação dos dados. Nesta fase, recorre-se a um facilitador, também designado por mentor e/ou *coach*. Assim, avaliados e facilitadores participam em sessões de *follow-up* (*i.e.*, discutem possíveis formas

de melhoria de desempenho) através das quais se torna possível a criação de planos de desenvolvimento, para melhores desempenhos futuros (Atwater & Brett, 2006; Carson, 2006; Letchfield & Bourn, 2011; Richardson, 2010). De forma a que seja verificada uma evolução dos indivíduos avaliados, a avaliação 360° deverá ser, novamente, aplicada 6 a 12 meses após a sua última aplicação (Richardson, 2010). Importa referir ainda que o processo de avaliação decorre normalmente através do recurso a um suporte informático. Portanto, o preenchimento dos questionários de avaliação procede-se através da internet e a análise também tende a ser concretizada através da utilização de computadores (Espinilla et al., 2011; Letchfield & Bourn, 2011).

Apesar de ter sido acima mencionado o número de sujeitos envolvidos na avaliação 360°, este não é consensual em termos de literatura, até porque depende do contexto organizacional em que este tipo de avaliação é aplicado e dos propósitos da avaliação. Sabe-se que para uma fiabilidade aceitável do processo e, para fins de desenvolvimento dos colaboradores, o número de envolvidos deverá ser de 10. Porém, a maioria das empresas promove o envolvimento de, apenas, 3 indivíduos neste tipo de avaliação. Isto porque consideram que este número já poderá ser o suficiente quando se tratam de fins administrativos, não considerando assim o desenvolvimento dos colaboradores em termos de desempenho *per se* (Hensel et al., 2010).

A importância da formação dos indivíduos envolvidos na avaliação 360° tem sido fortemente realçada por diversos autores, pois permite aos avaliadores tornarem-se melhores observadores e repórteres (Bracken & Rose, 2011; Kline & Sulsky, 2009), conhecerem quais os comportamentos a adotar (Seifert, McDonald & Yukl, 2003) e perceberem quais os aspetos necessários à motivação dos colaboradores no que concerne à operacionalização de mudanças (Craig & Hannum, 2006). De referir que o investimento na formação dos avaliadores aumenta a aceitação e a confiança na avaliação por parte dos avaliados (Becton & Schraeder, 2004). Para além disso, evita eventuais erros e distorções das avaliações (McCarthy & Garavan, 2001) e, conseqüentemente, incrementa a qualidade e a eficácia da avaliação 360° (Gagnon, 2000; Seifert et al., 2003).

A avaliação de desempenho específica que propomos estudar engloba, então, todos os tipos de comunicação referidos. Isto porque este tipo de avaliação tem em conta o envolvimento de um círculo de atores organizacionais, incluindo o supervisor; os subordinados; os colegas e os clientes. Nesse sentido, para que a avaliação 360° se concretize será necessário que todos estes membros comuniquem entre si, considerando-se então, a comunicação descendente para quando o supervisor avalia os seus subordinados; a comunicação ascendente para quando os subordinados avaliam os seus supervisores e a comunicação lateral/horizontal para quando os colegas se avaliam entre si.

Tendo em conta os aspetos mencionados, poderá considerar-se que a avaliação 360° será vantajosa quando comparada com a avaliação de desempenho tradicional/*top-down*. Porém, apenas se consideraram questões relacionadas com a operacionalização do método. Importa referir em que medida é que a avaliação 360° poderá ser vantajosa em termos dos processos comunicativos no seio organizacional. Muitas vezes, esta questão encontra-se associada a uma maior possibilidade de partilha de poder.

A avaliação 360° e a comunicação de chefias: a partilha de poder

A comunicação organizacional pode envolver processos de interação, tal como já referido. Estes processos permitem a transmissão de ideias em vários sentidos, nomeadamente, num sentido ascendente, num sentido descendente e num sentido lateral, sendo que o emissor e o recetor da mensagem passam a assumir idêntica relevância no seio organizacional (Almeida, 2003). Nesse sentido, a comunicação organizacional pode atuar ao nível de todos os atores organizacionais (e.g. colaboradores transmitem informações aos clientes; *managers* fornecem instruções aos seus supervisores) (Conrad & Poole, 2012). Portanto, para além de uma comunicação vertical (*i.e.*, entre chefias e subordinados) também tem vindo a ser desenvolvida uma comunicação horizontal (*i.e.*, entre os diversos atores organizacionais). Porém, a comunicação horizontal tende a ser mais aplicada em contextos organizacionais em que se verifique uma maior partilha de poder entre os

profissionais (Mamatoglu, 2008). Isto porque a estrutura da organização assume um papel muito relevante para perceber-se o tipo de comunicação adotada nas organizações. Para além da estrutura, também a cultura organizacional possibilita uma maior compreensão da comunicação que se estabelece entre os membros. Entende-se por cultura organizacional o conjunto de pressupostos básicos que são partilhados pelos membros da organização e ensinados aos novos colaboradores, de forma a que seja possível a sua adaptação externa e integração interna (Schein, 2010). Sabe-se, por isso, que diferentes culturas envolvem diferentes assunções e conhecimentos, contribuindo, também, para a aquisição de diferentes significados das mensagens recebidas (Duck & McMahan, 2012).

Em organizações cujas culturas tendem a constituir-se como mais colaborativas e onde se verifica uma maior partilha de poder, tende a desenvolver-se um tipo de comunicação específico que se designa por comunicação de suporte. De uma forma genérica, a comunicação de suporte tende a ser clara, precisa, aberta e partilhada (Czech & Forward, 2010). Especificamente, a comunicação de suporte tem um conjunto de características que a definem, sendo elas: descrição (*i.e.*, a comunicação do supervisor é clara, descreve as situações de forma justa e apresenta as suas perceções sem implicar a necessidade de mudança); a orientação dos problemas (*i.e.*, o supervisor define os problemas ao invés de dar soluções, está aberto à discussão e não insiste no acordo dos subordinados); espontaneidade (*i.e.*, a comunicação é livre e honesta); empatia (*i.e.*, o supervisor percebe e ouve os subordinados e respeita os seus sentimentos e valores); igualdade (*i.e.*, a chefia não tenta que os subordinados se sintam inferiores, não utiliza o *status* para controlar as situações e respeita a posição dos outros) (Larsen & Folger, 1993). Percebe-se, então, que no caso da comunicação de suporte as opiniões são facilmente aceites pelos demais, tornando-se eficaz para as relações interpessoais que se estabelecem entre os atores organizacionais (Czech & Forward, 2010; Larsen & Folger, 1993).

Em contextos organizacionais hierarquicamente marcados, tende a desenvolver-se um outro tipo de comunicação que se designa por comunicação defensiva. Nestes casos, os atores organizacionais sentem-se intimidados quando comunicam com as suas chefias, tendo receio de serem punidos por alguma razão. Especificamente, a comunicação

defensiva tem um conjunto de características que a definem, sendo elas: a avaliação (*i.e.*, o supervisor é crítico e faz julgamentos, não aceitando as explicações dos subordinados); controlo (*i.e.*, a chefia age de forma controladora); estratégia (*i.e.*, o supervisor manipula os subordinados e interpreta mal ou distorce o que eles dizem); neutralidade (*i.e.*, a chefia fornece pouco suporte aos subordinados e sente-se indiferente relativamente a conflitos e problemas que os mesmos possam ter); sensação de superioridade (*i.e.*, o supervisor lembra os subordinados de que é ele quem manda, fazendo com que os mesmos se sintam desadequados nas suas ações); sensação de certeza (*i.e.*, a chefia é dogmática e não está disposta a admitir erros) (Larsen & Folger, 1993). Consegue perceber-se, então, que a comunicação defensiva contribui, a maior parte das vezes, para relações interpessoais mais negativas, no seio organizacional. Para além disso, as chefias que adotam a comunicação de suporte são percecionadas como mais competentes do que as chefias que recorrem a uma comunicação defensiva, sendo que tal se reflete numa melhoria de relação com os seus subordinados (Czech & Forward, 2010).

Na essência, o anteriormente discutido segue de perto as perspetivas mais atuais de liderança onde a antiga visão detentora de comando e poder coercivo e autoritário tem vindo a modificar-se; sendo essa noção substituída pelos conceitos de *coach*, mentor e facilitador (Johansson, 2015). Por esse mesmo motivo, as empresas têm vindo a procurar uma democracia organizacional em que se verifique um envolvimento de todos os membros na tomada de decisão (Cunha & Rego, 2005). Sabe-se que essa democracia organizacional poderá estar relacionada com a avaliação 360°, por um lado e com a comunicação de suporte das chefias, por outro. Isto porque, face aos aspetos acima mencionados, consegue perceber-se que a avaliação 360° tende a ser aplicada em contextos em que existe uma maior partilha de poder entre os seus membros. Para além disso, também a comunicação de suporte das chefias é adotada em contextos organizacionais menos marcados hierarquicamente.

Apesar do interesse crescente em estudar estas temáticas, as investigações que relacionam a avaliação 360° diretamente com a comunicação organizacional e, especificamente, com a comunicação de chefias são ainda escassas. Sabe-se, porém, que a

avaliação 360° poderá ser facilitadora da comunicação organizacional, permitindo uma maior proximidade e confiança entre os colaboradores, uma vez que as percepções de poder tendem a modificar-se (*i.e.*, poder mais distribuído entre os atores organizacionais) (Mamatoglu, 2008). Nesse sentido, as organizações com uma maior partilha de poder recorrem mais frequentemente a uma comunicação horizontal do que a uma comunicação vertical, sendo que a comunicação horizontal é característica da avaliação 360°. Esta comunicação horizontal poderá desenvolver aquilo que se designa por comunicação de suporte, característica de contextos organizacionais colaborativos (Mamatoglu, 2008). Berkovich (2014) acrescenta que numa organização poderá considerar-se uma estrutura mais rígida (*i.e.*, centralizada e formal) ou uma estrutura flexível (*i.e.*, mais descentralizada). Contudo, os líderes assumem mais comportamentos de promoção de diálogo nas estruturas flexíveis do que nas estruturas rígidas. Sabe-se, também, que a avaliação 360° é diferente de outras formas de avaliação por ter em conta a avaliação de chefias. Nesse sentido, torna-se possível perceber as reações dos líderes a este método avaliativo (Atwater & Brett, 2006), bem como perceber qual o seu estilo de liderança e, conseqüentemente, o tipo de comunicação adotado pelos mesmos (Eckert et al., 2010). Finalmente, alguns estudos apontam para a ideia de que a aplicação da avaliação 360° poderá ter efeitos positivos na comunicação que se estabelece entre os membros da organização (Rai & Singh, 2013).

Consegue perceber-se que a literatura aponta para uma promoção da comunicação de suporte das chefias aquando da aplicação da avaliação 360°. Para além disso, este tipo de avaliação promove, também, um maior envolvimento de todos os colaboradores, uma maior confiança e uma voz mais ativa dos mesmos.

Recursos Metodológicos a utilizar

Tal como mencionado no capítulo introdutório, o presente artigo visa a reflexão sobre os principais conceitos envolvidos num projeto de Doutoramento apresentado e discutido no 3º Encontro de Jovens Investigadores de Ciências da Comunicação. Nesse

sentido, serão mencionados os recursos metodológicos que pretendemos utilizar para o cumprimento dos objetivos delineados.

De uma forma genérica, a abordagem metodológica a adotar terá um cariz misto, uma vez que se pretende a realização de um estudo qualitativo e de um estudo quantitativo.

Em primeira instância e de forma a perceber qual o papel da avaliação 360° no âmbito da comunicação organizacional, irá optar-se pela realização de um estudo qualitativo exploratório. Isto porque existe uma escassez de estudos nacionais e internacionais sobre a avaliação 360° e a comunicação organizacional, tornando-se necessário um aprofundamento destas temáticas. Para isso, serão entrevistados *experts* (*i.e.*, docentes universitários) e outros indivíduos que detêm um conhecimento privilegiado sobre os temas (*i.e.*, testemunhas privilegiadas – neste caso, formadores de comunicação organizacional e técnicos responsáveis pela gestão da comunicação interna nas suas empresas) (Thompson, 2010). Como técnica de recolha de dados sugere-se a realização de entrevistas exploratórias em profundidade, pois estas permitem um alargamento do campo de investigação, possibilitando a revelação de certos aspetos sobre os quais o investigador ainda não tenha refletido (Thompson, 2010). Neste tipo de entrevistas, o guião construído deverá colocar as questões de uma forma aberta, para que os entrevistados considerem os seus próprios quadros de referência (e.g. O que é para si a comunicação organizacional?). Prevê-se a necessidade de serem entrevistados, no mínimo, um total de vinte indivíduos. Contudo, tal escolha dependerá também da saturação de informação. Este primeiro estudo servirá de base ao segundo momento da investigação que se prende com o segundo objetivo delineado, nomeadamente: compreender qual o tipo de comunicação adotado pelas chefias, aquando da aplicação da avaliação 360°. Torna-se, então, relevante compreender se as chefias adotam uma comunicação de suporte ou uma comunicação defensiva. Para isso, será levado a cabo um estudo de natureza quantitativa. Irá proceder-se à aplicação de um questionário já existente, denominado por “The Communication Climate Inventory” (CCI) (Costigan & Schmeidler, 1987). Este questionário terá de ser adaptado e generalizado para a população portuguesa. No que concerne ao carácter da amostra, esta terá de ser significativa, para que possa existir uma generalização dos

resultados. Será, então, necessário aplicar a um conjunto de colaboradores de diferentes departamentos, de forma a controlar eventuais efeitos devidos a variáveis relacionadas com o tipo de atividade. Para além disso, o questionário será aplicado, em primeira instância, numa organização que aplique a avaliação 360°, pois poderá ser necessário comparar com outro tipo de organização que não aplique este tipo de avaliação.

Reflexão Crítica

A comunicação organizacional e a avaliação de desempenho são práticas essenciais para o desenvolvimento dos membros da organização e, conseqüentemente, para a sua eficácia. Por um lado, existe a ideia de que a comunicação constitui a organização (McPhee & Zaug, 2009; Taylor & Van Every, 2000). Isto porque a comunicação envolve o próprio processo de organizar (Ruão et al., 2014), sendo que as organizações terão de ter a sua missão bem definida e partilhá-la com os colaboradores (Constantin & Baias, 2014). Por outro lado, o *feedback* associado à avaliação de desempenho é um dos elementos mais importantes para a aprendizagem e o desenvolvimento dos colaboradores (Eckert et al., 2010).

Apesar da relevância de ambas as temáticas, sabe-se que o estudo da comunicação no seio das organizações é escasso e não tem sido muito valorizado (Constantin & Baias, 2014). Tal escassez poderá dever-se ao facto de ser uma temática, ainda, recente no âmbito da ciência, sendo de difícil definição. Tal como alguns autores defendem, a comunicação organizacional acarreta inúmeras definições, porque se torna difícil descurá-la de outras formas de comportamento (Fisher, 1993). No caso da avaliação 360°, sabe-se que a primeira publicação científica foi a de Edwards & Ewen's "*360-degree feedback: the powerful new model for employee assessment and performance improvement*", em 1996. Finalmente, no que diz respeito à comunicação das chefias, apesar da liderança ser um dos tópicos mais estudados na área das ciências sociais, a investigação na área da comunicação de líderes não tem sido muito abundante (Johansson, 2015).

As temáticas envolvidas no presente artigo são recentes, ao nível da literatura, tornando o seu estudo exploratório, mas ao mesmo tempo, inovador.

O trabalho em causa tinha como principal objetivo perceber qual o papel que a avaliação 360° tem na comunicação organizacional, compreendendo especificamente quais poderão ser as consequências para a comunicação das chefias e para eventuais atitudes e/ou comportamentos dos colaboradores. Apesar de não se tratar, ainda, de um estudo empírico, a concretização da revisão de literatura tornou possível um enquadramento e integração dos temas, compreendendo o seu estado de arte. Nesse âmbito, estudos anteriores apontam para a adoção de uma comunicação mais horizontal aquando da aplicação da avaliação 360° (Mamatoglu, 2008), pois este tipo de avaliação promove um maior diálogo entre chefias e subordinados, tal como se prevê na comunicação de suporte. No caso específico da comunicação das chefias, verificou-se que é consensual ao nível da literatura, a ideia de que uma comunicação de maior suporte será benéfica para uma voz mais ativa dos colaboradores (Men & Stacks, 2014). Importa referir que, ao longo do ensaio, o conceito de “comunicação de suporte” foi associado a outros conceitos equivalentes.

Conclui-se, então, que a comunicação poderá ser o instrumento mais importante de um líder ou de um gestor, caso este tenha conhecimento de como colocá-la em prática. Se o líder souber como comunicar com os colaboradores terá resultados e desempenhos mais eficazes (Ayub, Manaf & Hamzah, 2014). Assim, este tipo de comunicação poderá ter consequências muito positivas ou mesmo desastrosas (Johansson, 2015). Um aspeto relevante e que não foi tratado em profundidade no presente ensaio diz respeito à cultura organizacional. Importa referir que este tipo de cultura assume um papel preponderante na avaliação 360° e na comunicação adotada pelas chefias. Nesse sentido, em organizações mais democráticas e com maior partilha de poder tende a verificar-se uma maior promoção do diálogo entre líderes e subordinados do que em estruturas hierárquicas mais rígidas (Eckert et al., 2010). Esta questão deverá ser abordada mais especificamente, em estudos futuros. Isto porque um aspeto limitador da avaliação 360° tem a ver com a resistência dos indivíduos relativamente à aplicação da mesma. Porém, se houver uma integração da aplicação da avaliação 360° com a cultura da organização poderá ser o suficiente para

umentar a confiança neste processo e diminuir a resistência (Hosain, 2016; Rai & Singh, 2013).

Em termos teóricos, tal como anteriormente mencionado, o presente ensaio torna-se inovador, uma vez que aborda temáticas ainda pouco exploradas na literatura. Para além disso, tem em conta o lado das lideranças, bem como o lado dos liderados, o que não se tem vindo a verificar nos estudos realizados sobre comunicação organizacional. Por norma, as investigações centram-se somente num dos lados. Em termos práticos, a reflexão sobre estes temas também se torna pertinente, pois sabe-se que Portugal se trata de um país com uma cultura de menor partilha de poder. Nesse sentido, a abordagem destas temáticas pode tornar-se útil para incrementar a aplicação da avaliação 360º nas organizações, bem como a formação e a motivação dos líderes e dos colaboradores, em termos de práticas comunicativas mais eficazes, podendo ser desenhados novos programas, nesse sentido.

Financiamento

Esta publicação foi apoiada pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), pelo Fundo Social Europeu e fundos nacionais MEC no âmbito da bolsa individual de doutoramento com a referência PD/BD/ 114005/2015.

Referências Bibliográficas

Aguinis, H. (2007). *Performance Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Almeida, H., Orgambidez-Ramos, A., Monteiro, I., & Sousa, F. (2013). *Manual de Comportamento Organizacional: Guia de apoio ao estudante*. Faro: Sílabas & Desafios.

Almeida, V. (2003). *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Áreas Editora.

Atwater, L., e Brett, J. (2006). Feedback Format: Does it Influence Manager's Reactions to Feedback?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, no. 79, pp. 517-532.

Ayub, S., Manaf, N., & Hamzah, M. (2014). Communicating Strategically in the 21st Century. *Social and Behavioral Sciences*, no. 155, pp. 502-506.

Becton, J., & Schraeder, M. (2004). Participant Input into Rater Selection: Potencial Effects on the Quality and Acceptance of Ratings in the Context of 360-Degree Feedback. *Public Personnel Management*, no. 33, pp. 23-32.

Berkovich, I. (2014). Between Person and Person: Dialogical pedagogy in authentic leadership development. *Academy of Management Learning & Education*, no. 13 (2), pp. 245-264.

Bracken, D., & Church, A. (2013). The new performance management paradigm: capitalizing on the unrealized potential of 360-degree feedback. *People & Strategy*, no. 36 (2), pp. 34-40.

Bracken, D., & Rose, D. (2011). When Does 360- Degree Feedback Create Behavior Change? And How Would We Know It When It Does ? *Journal Business Psychology*, no. 26, pp. 183-192.

Bracken, D., Timmreck, C., & Church, A. (2000). The Comprehensive Resource for Designing and Implementing MSF Processes. In D. W. Bracken., C. W. Timmreck., A. H. Church (Ed.), *The Handbook of Multisource Feedback*. New York: Jossey-Bass.

Brutus, S., & Brassard, N. (2005). Unbilan de l'évaluation multisource. *Gestion*, no. 30, pp. 24-30.

Caetano, A. (2008). Avaliação de Desempenho: O essencial que avaliadores e avaliado precisam de saber. Lisboa: Livros Horizonte.

Carson, M. (2006). Saying it Like it isn't: The Pros and Cons of 360-Degree Feedback. *Business Horizons*, no. 49, pp. 395-402.

Conrad, C. & Poole, M. (2012). Strategic Organizational Communication: In a Global Economy. United Kingdom: British Library.

Constantin, E., & Baias, C. (2014). Employee Voice - Key Factor in Internal Communication. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, no. 191, pp. 975-978.

Costigan, J. e Schmeidler, M. A. (1987). Exploring Supportive and Defensive Communication Climates, in Pfeiffer, J. W. (Eds.). *The University Associates Instrumentation Kit*. San Diego, CA: University Associates.

Craig, S., & Hannum, K. (2006). Research update: 360-degree performance assessment. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, no. 58, pp. 117-124.

Cunha, M. & Rego, A. (2005). Liderar. Lisboa: Biblioteca de Economia e Empresa.

Czech, K. e Forward, G. (2010). Leader Communication: Faculty Perceptions of the Department Chair. *Communication Quarterly*, no. 58, pp. 431-457.

Duck, S., & McMahan, D. (2012). An Overview of Communication, The Basics of Communication: A Relational Perspective. U.S.A: SAGE Publications.

Eckert, R., Ekelund, B. Gentry, W., & Dawson, J. (2010). I don't see me like you see me, but is that a problem? cultural influences on rating discrepancy in 360-degree feedback instruments. *European journal of work and organizational psychology*, no. 19 (3), pp. 259-278.

Espinilla, M., Andrés, R., Martínez, F. & Martínez, L. (2011). "A 360-Degree Performance Appraisal Model Dealing with Heterogeneous Information and Dependent Criteria", *Department of Economic and Economic History, University of Salamanca*, 1-20.

Fisher, D. (1993). *Communication in Organizations*. U.S.A: West Publishing Company.

Gagnon, E. (2000). How to Measure Work. *Material Handling & Logistics*, no. 55, pp. 71-77.

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hensel, R., Meijers, F., Leeden, R. & Kessels, J. (2010). 360-degree feedback: how many raters are needed for reliable ratings on the capacity to develop competences, with personal qualities as developmental goals? *The International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2813-2830.

Hosain, S. (2016). 360-degree feedback as a Technique of performance appraisal: does it really work? *Asian Business Review*, no. 13, pp. 21-24.

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 – Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.

Keyton, J. (2005). *Communication & Organizational Culture: A key to understand work experiences*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Keyton, J. (2014). Communication, organizational culture and organizational climate. In B. Schneider & K. Barbera (Eds). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (pp.118-135). Oxford: Oxford University Press.

Kline, T., & Sulsky, L. (2009). Measurement and Assessment Issues in Performance Appraisal. *Canadian Psychology*. No. 50, p. 161-171.

Larsen, S., & Folger, I. (1993). Supportive and Defensive Communication. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, no. 5 (3), pp. 22-25.

Letchfield, T. e Bourn, D. (2011). How am I Doing? Advancing Management Skills Through the Use of a Multi-source Feedback Tool to Enhance Work-based Learning on a Post –qualifying Post-graduate Leadership and Management Programme. *Social Work Education*, no. 30, pp. 497-511.

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*, no. 17, pp. 426-449.

McCarthy, A., & Garavan, T. (2001). 360 [degrees] feedback process: performance, improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training*, no. 25, pp. 5-32.

McPhee, R., & Zaug, P. (2000). The Communicative Constitution of Organizations: A Framework for Explanation, *The electronic journal of communication*, no. 10, pp. 21-51.

Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication employee-organization relationships, *Journal of Public Relations Research*, no. 26, pp. 301-324.

Miller, K. (2012). *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Boston: Wadsworth, Cengage Learning.

Nowack, K. (2009). Leveraging Multirater Feedback to Facilitate Successful Behavioral Change. *Consulting Psychology Journal*, no. 61, pp. 280-297.

Oh, I., & Mount, G. (2011). Validity of Observer Ratings of the Five-Factor Model of Personality Traits: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, no. 96, pp. 762-773.

Proctor, T. e Doukakis, I. 2003. Change Management: The Role of Internal Communication and Employee Development. *Corporate Communications*, no. 8 (4), pp. 268- 277.

Quirke, B. (2008). *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*. United Kingdom: Gower Publishing.

Raj, H., & Singh, M. (2013). A study of mediating variables of the relationship between 360° feedback and employee performance. *Human Resource Development International*, 2013, no. 15 (1), pp. 56-73.

Ricardo, C. (2008). Cultura organizacional na sociedade contemporânea A importância da comunicação no discurso das organizações. *Atas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*. Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho).

Richardson, R. (2010). "360-Degree Feedback: Integrating Business Know-How with Social Work Values", *Administration in Social Work*, no. 34, pp. 259-274.

Ruão, T., Salgado, P., Freitas, R. & Ribeiro, P. (2014). Comunicação organizacional e Relações Públicas, numa Travessia Conjunta. *Comunicação organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspectivas*, 16-39. Relatório de um debate. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.

Schein H., E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. (4ª ed). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

Schullery, N., Knudstrup, P., Schullery, S., & Pfaff, L. (2009). The Relationship Between Personality Type and 360-Degree Evaluation of Management Skills. *Journal of Psychological Type*, no. 69, pp. 141-155.

Seifert, C., McDonald, R., & Yukl, G. (2003). Effects of Multisource Feedback and a Feedback Facilitator on the Influence Behavior of Managers Toward Subordinates. *Journal of Applied Psychology*, no. 88, pp. 561-569.

Sikes, D. Jests, E., LeClair-Smith, C., & Yates, R. (2015). Using a 360° Feedback Evaluation to Enhance Interprofessional Collaboration. *Nurse leader*, pp. 64-69.

Smidts, A., Riel, C. & Pruyn, A. (2000). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. Netherlands: Erasmus Research Institute of Management.

Smith, L., & Mounter, P. (2008). *Effective Internal Communication*. United Kingdom: British Library.

Smither, J., London, M., & Reilly, R. (2005). Does Performance Improve Following Multisource Feedback? A Theoretical Model, Meta-Analysis, and Review of Empirical Findings. *Personnel Psychology*, no. 58, pp. 33-66.

Taylor, J., & Every, V. (2000). *The Emergent Organization: Communication as its site and surface*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Thompson, M. (2010). *The Routledge doctoral student's companion*. New York: Routledge.

Data de Receção: 04/04/2016

Data de Aprovação: 21/04/2016