

"A Comunicação Organizacional no âmbito da Metodologia 360°/Feedback 360°"

Rita Andreia Monteiro Mourão,
Sandra Lopes Miranda

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa
ESCS – Instituto Politécnico de Lisboa

rita_andreia_mourao@iscte.pt

Resumo

A comunicação organizacional tem vindo a assumir relevância no seio organizacional, pois a globalização e a crescente competitividade dos mercados de trabalho levam a um contacto mais permanente entre os colaboradores (Miller, 2011). Contudo, quando aplicada erradamente (*i.e.*, falhas comunicativas) poderá envolver a partilha de sentimentos negativos entre os colaboradores (Proctor & Doukakis, 2003). Tais falhas comunicativas tendem a ocorrer em organizações com uma estrutura hierárquica fortemente marcada, devido a uma menor partilha de poder entre os diferentes atores organizacionais (*e.g.* alguns atores organizacionais tendem a inibir-se no que concerne à comunicação que estabelecem com outros hierarquicamente superiores a si) (Felts, 1992). Nesse contexto, surge a necessidade da realização de um estudo sobre a comunicação organizacional, no âmbito de uma metodologia de avaliação de desempenho específica, designada por metodologia 360°/feedback 360°. Isto porque a metodologia em causa diferencia-se da avaliação de desempenho tradicional por considerar a perspetiva avaliativa de vários atores organizacionais (*e.g.* Brutus & Gorriti, 2005).

O presente artigo visa uma abordagem às temáticas da metodologia 360° e da comunicação organizacional, com o intuito de realizar uma revisão teórica dos temas em questão.

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

Abstract

The organizational communication has been relevant in organizations, especially because the globalization and the competitiveness imply a more permanent contact between employees (Miller, 2011). However, when applied incorrectly (*i.e.*, communication

failures) this methodology may involve the sharing of negative feelings among employees (Proctor & Doukakis, 2003). These communication failures tend to occur in organizations with a strong hierarchical structure, due to the lower power sharing among different organizational actors (*e.g.* some organizational actors tend to avoid their communication with others that have a higher hierarchical position) (Felts, 1992). Thus, seems important to conduct studies about organizational communication, in the context of a specific methodology of evaluating performance called 360° methodology/360° feedback. This methodology differs from the traditional performance evaluation by considering the evaluative perspective of various organizational actors (*e.g.* Brutus & Gorriti, 2005). This article aims to approach the themes of methodology 360° and organizational communication, through to a literature review about these issues.

Keywords: *Organizational Communication; 360° Feedback, Performance Evaluation.*

Introdução

A avaliação de desempenho e a comunicação organizacional assumem um papel central nas organizações, sendo responsáveis por desempenhos individuais mais eficazes e, conseqüentemente, por uma maior eficácia organizacional (Proctor & Doukakis, 2003).

A avaliação de desempenho permite justificar tomadas de decisão sobre a gestão de sistemas de recompensas (*e.g.* incrementos salariais) e de carreiras profissionais (*e.g.* promoções dos colaboradores) e identificar necessidades formativas (*e.g.* Bracken, Timmreck, Fleenor & Summers, 2001). Algumas limitações da avaliação de desempenho tradicional/*top-down*, realizada somente pelas chefias (*e.g.* erros cognitivos dos avaliadores, provenientes das suas idiossincrasias) e o aparecimento das novas tecnologias (*e.g.* intranet) têm vindo a incitar avaliações provenientes de outras fontes, para além da chefia (Kondrasuk, 2012). Assim, surge a necessidade de ser considerada a metodologia 360°/feedback 360°, método avaliativo específico que se distingue do método *top-down* por considerar a perspetiva de diferentes atores organizacionais (McCarthy & Garavan, 2001). Consensualmente na literatura, são incluídos neste processo avaliativo o próprio colaborador (*i.e.*, auto-avaliação), os pares (*i.e.*, colegas) e o(s) supervisor(es)/chefia(s) (*e.g.* Bracken *et al.*, 2001), sendo estes considerados os atores organizacionais críticos do *feedback 360°*.

A comunicação organizacional tem vindo a assumir, também, um papel de destaque ao nível das organizações, devido a fatores como a globalização e a

crescente competitividade dos mercados, que exigem um contacto pessoal e profissional mais permanente entre os colaboradores (Miller, 2011). Contudo, quando aplicada de uma forma errónea (*i.e.*, falhas comunicativas), poderá envolver a partilha de sentimentos negativos entre colaboradores (Proctor & Doukakis, 2003). As falhas comunicativas tendem a ocorrer em organizações com uma estrutura hierárquica fortemente marcada. Nesse sentido, as relações de poder no seio organizacional poderão ser responsáveis por distorções comunicativas, pois os colaboradores detentores de menor poder tendem a inibir-se relativamente à sua comunicação com os restantes atores organizacionais (Felts, 1992). Assim, organizações com uma cultura de maior partilha de poder, recorrem a uma comunicação organizacional horizontal, ao invés de uma comunicação organizacional vertical. Essa comunicação organizacional horizontal é característica da metodologia 360° e poderá tornar-se vantajosa, pois possibilita uma maior interação entre os colaboradores, favorecendo-se um clima de maior confiança (Mamatoglu, 2008) e desempenhos individuais e grupais mais eficazes (Carson, 2006). Será nesse contexto que surge a necessidade da realização de estudos sobre a comunicação organizacional, no âmbito da metodologia 360°, pois este método avaliativo tende a ser aplicado em organizações cuja cultura se constitui como mais recetiva à partilha de poder (Shiper & Rotondo, 2007).

Embora de cariz relevante, a metodologia 360° e a comunicação organizacional tratam-se de temáticas pouco exploradas na literatura. Assim, a realização do pretende artigo visa o aprofundamento do conhecimento teórico das mesmas, para que em termos práticos possam ser promovidas estas práticas, colmatando-se eventuais limitações dos processos avaliativos e comunicativos vigentes. Importa referir que a revisão teórica em questão surge no âmbito de um projeto de doutoramento em Ciências da Comunicação.

1. A "Comunicação Organizacional"

A comunicação organizacional poderá ser definida como a comunicação que os atores organizacionais estabelecem entre si (Vercic, Vercic & Sriramesh, 2012), possibilitando o desenvolvimento de uma identidade organizacional (Mangorrinha, 2012). Nesse sentido e, apesar da comunicação organizacional servir diferentes propósitos, um dos seus intuitos principais prende-se com uma gestão de recursos humanos eficaz (Ruão, 1999) e, conseqüentemente, com melhores desempenhos individuais e com uma maior eficácia organizacional (*e.g.* Proctor & Doukakis, 2003).

Para que possa ser concretizada, a comunicação

organizacional envolve um conjunto de modos de comunicação e de suportes de comunicação (Almeida, 2003). Assim, a comunicação organizacional poderá ser estabelecida através da comunicação escrita, da comunicação oral e da comunicação audiovisual (Almeida, 2003; Miller, 2011). A comunicação escrita poderá envolver suportes como relatórios de reuniões, notas de serviço (*i.e.*, provisão de diretivas e/ou explicações aos colaboradores) e folhetos de acolhimento (aos novos profissionais). A comunicação oral poderá apresentar, como possíveis suportes, as reuniões (*i.e.*, discussão e apresentação das várias opiniões dos colaboradores sobre uma determinada problemática relevante ao bom funcionamento da organização) e as entrevistas individuais e/ou de grupo (*e.g.* indicações sobre eventuais promoções; acolhimento de novos colaboradores) (Almeida, 2003). Finalmente, as teleconferências (*i.e.*, comunicação entre os diferentes *stakeholders*, mesmo que estes se encontrem fisicamente distantes entre si) e os filmes de informação (*i.e.*, curtas-metragens que permitem a apresentação de actividades e eventuais problemas inerentes ao funcionamento da organização) poderão constituir-se como bons exemplos de suportes de comunicação audiovisual (*e.g.* Almeida, 2003).

Para além dos modos e suportes de comunicação anteriormente mencionados, importa referir que o aparecimento da internet veio modificar as interações estabelecidas entre os colaboradores, permitindo uma comunicação mais constante entre os mesmos, dentro e fora da organização (Almeida, 2003). Nesse contexto, as novas tecnologias de informação vieram possibilitar uma comunicação à distância, permitindo um eventual contorno de problemas relacionados com quebras no desempenho profissional dos indivíduos. Estas novas tecnologias de informação apresentam como possíveis suportes: o correio electrónico; as videoconferências; os *blogs*; as redes sociais *online* (Almeida, 2003).

Contrariamente ao que defendem as correntes tradicionais sobre a comunicação organizacional, esta envolve processos interacionistas. Tais processos permitem a transmissão de ideias em vários sentidos, nomeadamente, num sentido ascendente, descendente e lateral, sendo que o emissor e o recetor da mensagem passaram a assumir idêntica relevância no seio organizacional (Almeida, 2003). Nesse sentido, a comunicação organizacional tende a atuar ao nível de todos os atores organizacionais (*e.g.* colaboradores transmitem informações aos clientes; *managers* fornecem instruções aos 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), no seio das

organizações. Contudo, 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).

Um conceito próximo e imbricado na comunicação organizacional diz respeito ao clima organizacional entendido como linguagem. Tal clima comunicacional poderá depender do tipo de cultura e do tipo de liderança vigentes, tornando-se relevante para as interações que se estabelecem entre os membros das organizações. Nesse âmbito, 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 (Czech & Forward, 2010). A comunicação de suporte tende a ser clara, precisa, aberta e partilhada. Nestes casos, as opiniões são facilmente aceites pelos demais, tornando-se eficaz para as relações interpessoais que se estabelecem entre os atores organizacionais. Por sua vez, em contextos organizacionais hierarquicamente marcados, tende a desenvolver-se um tipo de comunicação específico 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. Assim, a comunicação defensiva contribui, a maior parte das vezes, para relações interpessoais mais destrutivas, 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. Finalmente, importa referir que, para além da superior satisfação com a comunicação de suporte, os atores organizacionais manifestam, também, um maior compromisso organizacional e melhores desempenhos quando esta é aplicada. Isto porque, a comunicação de suporte enquadra-se numa cultura organizacional colaborativa através da qual os envolvidos têm conhecimento do contributo que se encontram a dar à organização (*i.e.*, têm uma ideia mais clara do seu desempenho) (Czech & Forward, 2010).

Tem vindo a verificar-se que a comunicação organizacional poderá atuar ao nível da avaliação de desempenho, pois permite o alinhamento dos objectivos de trabalho dos atores organizacionais e fornece *feedback* sobre os seus desempenhos (e.g. Simões & Miranda, 2011). Por outro lado, a metodologia 360° também poderá tornar-se vantajosa para a comunicação organizacional, pois permite um incremento de trocas de informação entre os diferentes atores organizacionais, no que respeita à realização das suas tarefas. Esta troca de informações não se manifesta tão fortemente noutro tipo de métodos

de avaliação (e.g. avaliação de desempenho *top-down*), contribuindo para mais erros cognitivos dos avaliadores (e.g. avaliações baseadas em estereótipos e não em dados/informações concretos) (Heijden & Nijhof, 2004).

2. "A Metodologia 360°"

A metodologia 360° tem como objetivo último o desenvolvimento dos atores organizacionais (e.g. Nowack, 2009), permitindo aos mesmos uma identificação das suas necessidades de aprendizagem e, conseqüentemente, uma compreensão do seu desempenho, e um incremento da comunicação e da confiança que se estabelecem entre os mesmos (Slenttenhaar, 2008). Este método avaliativo tende a ser diferenciado das restantes metodologias por ter em consideração a perspectiva de vários atores organizacionais (e.g. Brutus & Gorriti, 2005; Caetano, 2008). Contudo, a definição do círculo de atores organizacionais envolvidos na metodologia 360° tem vindo a demonstrar-se variável de autor para autor. De forma consensual, considera-se que este método de avaliação envolve o próprio colaborador (*i.e.*, realização da sua auto-avaliação), os pares (*i.e.*, avaliação por parte dos colegas) e o(s) supervisor(es)/chefia(s) (Bracken *et al.*, 2001; Craig & Hannum, 2006; Nowack, 2009). Estes são, então, considerados os atores organizacionais críticos envolvidos na metodologia 360° que têm vindo a possibilitar que esta se constitua como vantajosa em relação a outros métodos avaliativos (e.g. avaliação de desempenho tradicional/*top-down*).

O *feedback* 360° possibilita uma manutenção da confidencialidade e do anonimato dos avaliadores e avaliados, contrariamente a outros métodos de avaliação (e.g. avaliação de desempenho tradicional) (Carson, 2006; Craig & Hannum, 2006; Gillespie & Parry, 2006; Kline & Sulsky, 2009). Esta confidencialidade e anonimato serão responsáveis por uma maior aceitação deste método de avaliação, por parte dos avaliados (Heijden & Nijhof, 2004). Assim, esta metodologia avaliativa tem vindo a ser encarada como mais válida (e.g. informação confidencial) e mais fiável (e.g. inclui mais do que um avaliador) (Maurer, Mitchell & Barbeite, 2002). Isto porque a média das múltiplas avaliações dos diferentes atores organizacionais permite o controlo de eventuais idiosincrasias provenientes de cada avaliador (e.g. Kondrasuk, 2012; Smither, London & Reilly, 2005). Será, então, nesse contexto que a metodologia 360° permite a obtenção de avaliações mais claras e objetivas, na medida em que fomenta o diálogo entre todos os atores organizacionais, possibilitando a exposição dos seus pontos de vista (e.g. Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cardoso & Marques, 2008).

Genericamente, considera-se que a metodologia

360° envolve uma comunicação organizacional mais eficaz (Gomes et al., 2008), possibilitando a dissolução de barreiras hierárquicas (e.g. Brutus & Brassard, 2005). Nesse âmbito, considera-se que este tipo de *feedback* possibilita um maior interesse nos diferentes pontos de vista de cada ator organizacional, permitindo uma maior partilha de opiniões entre os mesmos e um ambiente comunicativo mais dinâmico (e.g. Atwater & Brett, 2005; Carson, 2006). Este tipo de ambiente comunicativo poderá tornar-se responsável pela perceção de uma maior pertença organizacional (e.g. valores e objetivos partilhados com a organização), por parte dos atores organizacionais e, consequentemente por melhores desempenhos individuais e grupais (Carson, 2006; Mamatoglu, 2008). Assim, o *feedback* 360° poderá tornar-se como facilitador da comunicação organizacional, pois permite uma maior proximidade e confiança entre os colaboradores, na medida em que as perceções de poder tendem a modificar-se (i.e., poder mais distribuído entre os atores organizacionais), modificando-se perceções do clima e cultura organizacionais (Mamatoglu, 2008). Para além disso, o *feedback* 360° poderá tornar-se útil à obtenção de informação relevante quer para os atores organizacionais, quer para as organizações (Carson, 2006). Tal informação poderá encontrar-se relacionada com o facto deste método avaliativo possibilitar a avaliação de líderes/chefias, na medida em que é concretizada uma apreciação dos mesmos (e.g. Carson, 2006; Letchfield & Bourn, 2011), podendo ser avaliadas as reações, provenientes da sua aplicação (e.g. Atwater & Brett, 2005).

No âmbito dos aspetos referidos anteriormente, emerge a necessidade do estudo da comunicação organizacional no âmbito da metodologia 360°, pois este método avaliativo deverá ser aplicado em contextos organizacionais em que se verifique uma maior partilha de poder (Caetano, 2008) e, consequentemente, menos falhas comunicativas (Felts, 1992).

Conclusão

De uma forma específica, torna-se expetável que a aplicação da comunicação organizacional seja encarada como vantajosa para a concretização da metodologia 360°. Tal vantagem poderá dever-se ao facto da comunicação organizacional possibilitar aos atores organizacionais o conhecimento do trabalho que é realizado pelos restantes colaboradores e, consequentemente, um incremento da sua motivação e uma melhoria do seu desempenho profissional (e.g. Kraut, Fish, Root, & Chalfonte, 1990). Para além disso, conclui-se que as distorções comunicativas tendem a verificar-se em organizações com uma estrutura hierárquica fortemente marcada (i.e., escassa partilha de poder entre os seus

atores organizacionais), pois os atores organizacionais detentores de menor poder tendem a inibir-se no que respeita à comunicação que estabelecem com os demais (Felts, 1992). Nesse sentido a aplicação da metodologia 360°, também, poderá tornar-se útil à concretização de uma comunicação organizacional mais eficaz (i.e., menos distorções comunicativas), pois este método avaliativo tende a ser aplicado em organizações como uma estrutura hierárquica pouco marcada (Shiper & Rotondo, 2007), possibilitando uma democratização das organizações (e.g. Brutus & Brassard, 2005). Conclui-se, então, que poderão identificar-se possíveis elementos facilitadores e eventuais barreiras à concretização da comunicação organizacional, no âmbito da metodologia 360°. Estas barreiras e estes elementos facilitadores poderão estar na base da construção de sistemas avaliativos mais eficazes, que promovam uma comunicação mais constante entre os diferentes atores organizacionais e, consequentemente, melhores desempenhos profissionais dos mesmos.

A revisão teórica das temáticas em causa poderá tornar-se vantajosa para aprofundar o escasso conhecimento que permanece na literatura sobre as mesmas, assumindo, assim, um caráter inovador. Tal conhecimento poderá contribuir para promover a aplicação destas práticas, tonando-se pertinente para a concretização de projetos futuros que possibilitem informar e formar os atores organizacionais sobre a importância da aplicação da comunicação organizacional e da metodologia 360°, no seio organizacional.

Referências Bibliográficas

- Almeida, V. (2003). *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa, Áreas Editora.
- Atwater, L., & Brett, J. (2005). Antecedents and Consequences of Reactions to Developmental 360° Feedback. *Journal of Vocational Behavior*, 66, pp. 532-548.
- Bracken, D., Timmreck, C., Fleenor, J., & Summers. (2001). 360-Feedback From Another Angle. *Human Resource Management*, 40, pp. 3-20.
- Brutus, S., & Brassard, N. (2005). Unbilan de l'évaluation multisource. *Gestion*, 30, pp. 24-30.
- Brutus, S., & Gorriti, M. (2005). La Evaluación Multifuente Feedback 360°. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21, pp. 235-252.
- 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 insn't: The Pros and Cons of 360-Degree Feedback. *Business Horizons*, 49, pp. 395-402.
- Conrad, C. & Poole, M. (2012). *Strategic Organizational Communication: In a Global Economy*. Londres, British

Library.

Craig, S., & Hannum, K. (2006). Research update: 360-degree performance assessment. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, pp. 117-124.

Czech, K. & Forward, G. (2010). Leader Communication: Faculty Perceptions of the Department Chair. *Communication Quarterly*, 58, pp. 431-457.

Felts, A. (1992). Organizational Communication: A Critical Perspective. *Administration & Society*, 23, pp. 494-513.

Gillespie, L., & Parry, R. (2006). Fuel for Litigation? Links between Procedural Justice and Multisource Feedback: *JMI. Journal of Managerial Issues*, 18, pp. 530-546.

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.

Heijden, B., & Nijhof A. (2004). The Value of Subjectivity: Problems and Prospects for 360-Degree Appraisal Systems. *International Journal of Human Resource Management*, 15, pp. 493-511.

Kondrasuk, J. (2012). The Ideal Performance Appraisal is a Format, not a Form. *Academy of Strategic Management Journal*, 11, pp. 115-130.

Kline, T., & Sulsky, L. (2009). Measurement and Assessment Issues in Performance Appraisal. *Canadian Psychology*, 50, pp. 161-171.

Kraut, R., Fish, R., Root, R. & Chalfonte, B. (1990). *Informal Communication in Organizations: Form, Function and Technology*, Londres, SAGE.

Letchfield, T. & Bourn, D. (2010). 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*, 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*, 17, pp. 426-449.

Mangorrinha, M. (2012). "A Comunicação Estratégica no âmbito da Mudança Organizacional". Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação, Lisboa, Universidade Nova de Lisboa – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.

Maurer, T., Mitchell, D. & Barbeite, F. (2002). Predictors of Attitudes Toward a 360-Degree Feedback System and Involvement in Post-Feedback Management Development Activity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, pp. 87-107.

McCarthy, A., & Garavan, T. (2001). 360 [degrees] feedback process: performance, improvement and employee career development. *Journal of European*

Industrial Training, 25, pp. 5-32.

Miller, K. (2011). *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Boston, Wadsworth Cengage Learning.

Nowack, K. (2009). Leveraging Multirater Feedback to Facilitate Successful Behavioral Change. *Consulting Psychology Journal*, 61, pp. 280-297.

Proctor, T. & Doukakis, I. (2003). Change Management: The Role of Internal Communication and Employee Development. *Corporate Communications*, 8 (4), pp. 268- 277.

Ruão, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a Gestão de Recursos Humanos: Evolução e Actualidade. *Cadernos do Noroeste*, 12, pp. 179-194.

Shipper, F. & Rotondo, D. (2007). Does the 360° feedback process create actionable knowledge equally across cultures?. *Academy of management learning & education*, 6, pp. 33-50.

Simões, V. & Miranda, S. (2011). "Gerindo um Bem Escasso: O Papel da Comunicação Interna na Construção de Confiança na Organização", Trabalho apresentado no GT de Comunicação Organizacional do VII Congresso SOPCOM.

Slettenhaar, D. (2008, 22 de Setembro). Recognizing Skills by using Skills Indicator, a 360° instrument. *Baroc Knowledge Consultancy*, pp. 1-22. (acedido a 20 de Outubro de 2011 de <http://dickslettenhaar.konict.nl>).

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*, 58, pp. 33-66.

Vercic, A., Vercic, D. & Sriramesh, K. (2012). Internal Communication: Definition, Parameters and the Future. *Strategically Managing International Communication in the 21st Century*, 38, pp. 223-230.