



CONGRESSO NACIONAL DE  
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

ISSN 1984-9354



XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO  
& III INOVARSE – RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA.

29 e 30 de setembro de 2016.

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR MÚLTIPLAS FONTES: UM ESTUDO SOBRE OS CONCEITOS INTRÍNSECOS AO MODELO

Área temática: Direitos Humanos, Relações de Gênero e Gestão de Pessoas.

**Stella Costa**

[stellare@ig.com.br](mailto:stellare@ig.com.br)

**Denise Castro**

[denisedel@uol.com.br](mailto:denisedel@uol.com.br)

**Resumo:** *A avaliação de desempenho por múltiplas fontes é um modelo no qual o empregado tem o seu desempenho avaliado não apenas pelo superior hierárquico mas também pelos pares ou equipe subordinada, além dele próprio fazer sua autoavaliação. O objetivo deste trabalho é aprofundar os conceitos relacionados à avaliação por múltiplas fontes, também conhecida como avaliação 360 graus. A revisão da literatura realizada por meio de pesquisa bibliográfica em motores de busca e na literatura especializada, aponta uma série de variáveis que intervêm no sucesso deste modelo. Liderança, cultura organizacional favorável a promoção do feedback e as competências dos gestores na condução do processo avaliativo, são algumas das variáveis que contribuem para que a avaliação por múltiplas fontes atinja os resultados esperados.*

**Palavras-chaves:** *Avaliação de Desempenho por Múltiplas Fontes, Liderança, Feedback, Competências*

## 1. INTRODUÇÃO

A Avaliação por Múltiplas Fontes também conhecida como Avaliação 360 graus, *Feedback 360 Graus*, *Feedback por Múltiplas Fontes*, é um dos modelos de avaliação de desempenho mais utilizados pelas organizações, a partir dos anos 90, para estimular o desempenho e desenvolver as competências dos empregados, considerando os desafios sócio-econômicos do mercado globalizado.

A avaliação 360 graus baseia-se no uso de múltiplas fontes, ou seja, o desempenho é avaliado por todos que interagem com o empregado, que também faz a sua própria autoavaliação, enriquecendo de forma significativa o processo avaliativo, na medida em que o avaliado recebe *feedback* de diferentes fontes que integram o seu ambiente de trabalho (VILAS BOAS ; ANDRADE, 2009).

A avaliação 360 graus parte do pressuposto de que:

a avaliação realizada por diversos atores é mais rica e fidedigna do que aquela feita por uma única pessoa, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais.(BRANDÃO *et al.*, 2008, p.883)

Os diversos atores envolvidos neste modelo, são: o superior hierárquico, os colegas da equipe, subordinados, clientes e, em alguns casos, até fornecedores, além do próprio empregado, que faz sua autoavaliação (BRANDÃO *et al.*, 2008).

Segundo Vilas Boas e Andrade (2009, p.213):

a avaliação 360 graus tem como pressuposto central o desenvolvimento da competência das pessoas através de retro informações de seus pares, superiores, liderados e clientes internos e externos, substituindo a idéia central das metodologias clássicas de avaliação – de o líder avaliar o subordinado.

Nesse sentido, Vilas Boas e Andrade (2009) destacam que a avaliação 360 graus permite que o desempenho seja analisado de forma circular, gerando assim um *feedback* mais

completo e proporcionando um conhecimento maior sobre as competências individuais. Para os autores:

a gestão do desempenho, baseada nessa avaliação sistêmica, leva a uma percepção consistente do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que precisam ser desenvolvidas, tratadas ou mantidas na empresa como um todo. Consequentemente, o *feedback* dos dados levantados por esse tipo de avaliação permite a reciclagem de estratégias e das competências de toda a organização. (VILAS BOAS ; ANDRADE, 2009, p. 213)

O objetivo deste trabalho é aprofundar os conceitos relacionados à avaliação por múltiplas fontes, também conhecida como avaliação 360 graus, buscando identificar as variáveis que intervêm na prática deste modelo de avaliação.

A metodologia utilizada para revisão da literatura foi a pesquisa bibliográfica, que consistiu no levantamento dos principais referenciais teóricos sobre o tema, envolvendo as seguintes fontes de dados: artigos em revistas, jornais, livros e endereços eletrônicos.

A pesquisa bibliométrica para seleção dos artigos relacionados ao tema em estudo, foi realizada no período de agosto a outubro de 2015, nos motores de busca *SCOPUS* e *SCIELO*, através do Portal de Periódicos CAPES.

Para seleção dos artigos na base *SCOPUS*, foram observadas a relevância ao tema, a relevância do autor, o número de citações recebidas pelo artigo e o ano de publicação. Na base *SCIELO*, observou-se a aderência ao tema da pesquisa, o ano de publicação do artigo e o conceito *Qualis* do periódico.

A avaliação de desempenho por múltiplas fontes ou 360 graus perpassa vários conceitos que precisam estar alinhados para o êxito da sistemática, considerando que os mesmos compõem o panorama que pode favorecer ou dificultar a implantação deste modelo de avaliação.

## **2.FEEDBACK POR MÚLTIPLAS FONTES OU *FEEDBACK* 360 GRAUS**

Souza *et al.* (2009), destacam que a principal característica da avaliação de desempenho 360 graus é o compartilhamento de *feedbacks* com as pessoas diretamente envolvidas nos resultados obtidos.

A gestão do desempenho através da avaliação 360 graus enriquece a mensuração do desempenho profissional já que o *feedback* contribui para o desenvolvimento das competências das pessoas além de permitir a reciclagem das estratégias e das competências de toda a organização, tratando-se contudo de um modelo mais complexo pela ampliação do número de avaliadores ( BRANDÃO *et al.*, 2008; VILAS BOAS ; ANDRADE, 2009).

Para Atwater, Brett e Charles (2007), o *feedback* por múltiplas fontes (*Multisource Feedback-MSF*), também conhecido como *feedback* 360 graus, é um processo no qual um líder recebe *feedback* anônimo de subordinados, colegas, chefes e clientes, sendo bastante utilizado nas organizações, como forma de aumentar o conhecimento sobre os aspectos essenciais para o desempenho da liderança sob uma perspectiva de desenvolvimento.

Os autores recomendam que o MSF seja utilizado inicialmente com o propósito de desenvolvimento, para depois se for o caso, ser utilizado para fins de avaliação, ressaltando que aspectos como confidencialidade, anonimato e a confiança ao longo do processo são fundamentais para os resultados esperados.

Foster e Law (2006) chamam atenção sobre o fato dos conceitos MSF e o *feedback* 360 graus não serem sinônimos. Para os autores, os termos são diferentes, na medida em que o *feedback* 360 graus, é uma das possíveis formas do *feedback* por múltiplas fontes (MSF), conforme indicado no Quadro 1.

<i>Feedback</i> por Múltiplas Fontes - MSF	<i>Feedback</i> 360 graus
O MSF poder envolver duas ou mais fontes de <i>feedback</i>	Envolve necessariamente o <i>feedback</i> dos superiores, dos pares, dos subordinados, além da autoavaliação.
O MSF pode envolver o <i>feedback</i> de participantes externos, como clientes e fornecedores	
O <i>feedback</i> 360 graus é um dos tipos do MSF	Está intrinsecamente ligado a dois princípios organizacionais: proximidade nas relações de trabalho e hierarquia da estrutura organizacional

Quadro 1- *Feedback* por Múltiplas Fontes e *Feedback* 360 graus  
Fonte: adaptado de Foster e Law (2006)

Segundo Foster e Law (2006), o *feedback* 360 graus pode ser entendido a partir da figura 1.

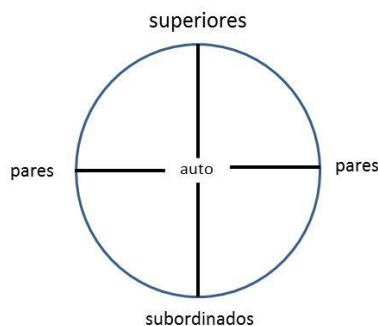


Figura 1- Modelo do *Feedback* 360 graus  
Fonte: adaptado de Foster e Law (2006)

Algumas das premissas do *feedback* 360 graus são que o *feedback* seja anônimo, confidencial, que o processo seja percebido pelos envolvidos como confiável e honesto e que as diferenças individuais sejam observadas (ATWATER; BRETT; CHARLES, 2007).

De acordo com Atwater, Brett e Charles (2007), o *Multisource Feedback* (MSF) pode ser um método útil para aprimorar o comportamento do líder, influenciando assim

positivamente as atitudes dos empregados, tais como a satisfação no trabalho e o engajamento, dentre outras.

Um pressuposto do *feedback* 360 graus, é que o *feedback* negativo ou discrepante (quando as avaliações dos outros são mais baixas se comparadas com a autoavaliação), levará a uma conscientização do avaliado, tornando-se assim um estímulo para o indivíduo mudar de comportamento. Enquanto alguns estudos apontam que às vezes este é o resultado alcançado, as pesquisas sobre avaliação de desempenho por *feedback* sugerem que tais resultados positivos são apenas um dos possíveis efeitos obtidos (BRETT; ATWATER, 2001).

Nesse sentido, Brett e Atwater (2001) alertam que alguns pressupostos do *feedback* 360 graus devem ser questionados, especialmente quando associados ao *feedback* negativo, isto é, quando a avaliação recebida é baixa ou abaixo do esperado pelo indivíduo.

Em pesquisa realizada pelos autores, os resultados indicam que o *feedback* negativo além de não ter sido percebido pelo avaliado como um resultado preciso ou útil, não gerou sensibilização nos envolvidos e pelo contrário, suscitou raiva e desânimo. Assim, as pessoas que mais necessitariam de *feedback*, ou seja, aquelas que não apresentam um bom desempenho ou que superdimensionam seus próprios resultados, são as menos receptivas ao *feedback*. Em função destes achados, Brett e Atwater (2001) sugerem que mais pesquisas sejam realizadas, buscando identificar as potenciais reações negativas e a adoção de medidas para evitá-las ou administrá-las como parte do processo do *feedback* 360 graus.

### 3. LIDERANÇA

Souza *et al* (2009) destacam que devido a uma competitividade crescente, as lideranças nas organizações vem assumindo a responsabilidade de promover as mudanças necessárias para garantir um desempenho organizacional que assegure resultados efetivos.

A liderança é objeto de estudo há mais de um século, seja através de teorias ou de pesquisas, já que o tema é de interesse para todas as organizações que buscam identificar



como desenvolver liderança e líderes os mais eficazes e eficientes possíveis (DAY *et al.*, 2014).

Apesar deste histórico, na visão de Day *et al.* (2014), são poucas as teorias e pesquisas de cunho científico sobre o assunto. O autor observa contudo que esse viés vem mudando, já que o estudo do desenvolvimento de líderes e da liderança tem recebido uma abordagem científica cada vez maior, no intuito de se ampliar a compreensão e melhorar os processos intrínsecos ao tema, alavancada pelos desafios da sociedade contemporânea.

Day (2000) destaca a importância da distinção entre “desenvolvimento de líderes” e “desenvolvimento da liderança”, pois enquanto o primeiro conceito está focado em habilidades individuais, o segundo abrange um processo que envolve vários indivíduos, como líderes e seguidores ou pares de uma equipe de trabalho.

Segundo Day *et al.* (2014), as teorias sobre liderança não contribuíram de forma efetiva para o estudo do tema, em função de boa parte delas estar embasada em aspectos da personalidade do indivíduo ou focadas em treinamentos, que em sua maioria não estão dimensionados aos desafios que os líderes contemporâneos têm que enfrentar.

Nos estudos conduzidos por Mumford, Campion e Morgeson (2007), as habilidades essenciais para o exercício da liderança foram agrupadas em quatro grupos: habilidades cognitivas, habilidades interpessoais, habilidades de negócios e habilidades estratégicas. Os autores buscaram investigar o nível de exigência destas habilidades relacionando-as aos diferentes níveis gerenciais da organização. Os achados apontam que apesar de todas as categorias de habilidades de liderança serem importantes, as habilidades estratégicas e as de negócios, tornam-se mais relevantes nos níveis hierárquicos mais altos da organização, quando comparadas às habilidades interpessoais e cognitivas.

Para Galli e Müller-Stewens (2012), as práticas estratégicas voltadas ao desenvolvimento da liderança podem contribuir para o desenvolvimento do capital social da organização e para a melhoria do desempenho organizacional, tornando-se assim uma vantagem competitiva.

Avolio, Walumbwa e Weber (2009) destacam que a liderança passou a ser investigada sob uma perspectiva holística, por meio de novos referenciais, tais como os seguidores, os pares, os supervisores, o contexto, a cultura de trabalho, envolvendo organizações de diferentes setores, ou seja, considerando uma dinâmica social mais complexa e abrangente. Para estes autores, os estudos indicam que cada vez mais a liderança está sendo compartilhada nas organizações.

Nesse sentido, Alimo-Metcalfe e Alban-Metcalfe (2006) defendem que a liderança nas organizações não deve estar atrelada a uma pessoa, como o *Chief Executive Office* - CEO, ou a um grupo de gerentes, pelo contrário a liderança deve estar disseminada em todos os níveis organizacionais.

Diversos pesquisadores tem abordado o desenvolvimento do líder e da liderança como um processo. Práticas organizacionais tais como *mentoring*, *coaching*, avaliação 360 graus, mecanismos de *feedback* e treinamentos de liderança estão presentes neste processo de desenvolvimento, que é dinâmico e envolve múltiplas interações. Mecanismos de *feedback* que possam ampliar o autoconhecimento dos líderes e a reflexão sobre o impacto do seu comportamento sobre os demais, tornam-se relevantes para o desenvolvimento da liderança (DAY *et al.*, 2014).

Para Alimo-Metcalfe e Alban-Metcalfe (2006), há evidências de que os comportamentos de liderança impactam a motivação, o comprometimento, a realização no trabalho e o bem estar dos funcionários. Desta forma, tais práticas afetam o desempenho organizacional. Apesar do investimento das organizações públicas e privadas no desenvolvimento da liderança, muitas dessas iniciativas fracassaram.

Segundo os autores, as atitudes da alta gerência são um fator de entrave ao desenvolvimento da liderança pois ao ocuparem posições de destaque na organização, tais gerentes acreditam que não precisam de novas iniciativas de desenvolvimento. Contudo, avaliam que os gerentes subordinados a eles, estes sim precisam se desenvolver. Na medida, que esta média gerência se desenvolve e se torna mais consciente do seu papel, percebe a fraca liderança da alta gerência. O fato destes gerentes não encontrarem um ambiente





receptivo às sugestões de melhoria, acaba por gerar um ambiente de frustração e ceticismo. Trata-se do impacto da fraca liderança (ALIMO-METCALFE ; ALBAN-METCALFE, 2006).

A análise da produção científica internacional sobre a liderança, realizada por Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015), apontou que a evolução das pesquisas sobre o tema foi marcada por grandes movimentos, sob a luz de determinadas perspectivas. Inicialmente, os estudos investigavam as características de personalidade do líder, posteriormente, os padrões de comportamento do líder que pudessem exercer influência e poder, em seguida o desenvolvimento das teorias situacionais, da liderança implícita e mais recentemente, a liderança carismática, transacional e transformacional. Não obstante as diferenças na abordagem do tema, os autores destacam que estes movimentos de pesquisa são complementares.

#### **4. A LIDERANÇA NO CENÁRIO NACIONAL**

Enquanto a produção científica internacional dedica grande ênfase na investigação de práticas de liderança que possam melhorar a satisfação do liderado, os resultados da equipe e da organização como um todo, poucos são os trabalhos em âmbito nacional, que investigam o impacto do líder e das práticas gerenciais no ambiente organizacional (FONSECA; PORTO ; BORGES-ANDRADE, 2015).

Dias e Borges (2015) afirmam que no contexto atual da administração pública, o líder tem um papel relevante devido à necessidade cada vez mais premente de melhoria do desempenho organizacional, o que exige evidentemente a melhoria do desempenho das equipes. Assim, o grande desafio das lideranças é fazer com que o potencial das equipes seja direcionado ao alcance dos objetivos e resultados organizacionais.

Corroborando a importância da temática no cenário nacional, a liderança é um dos critérios avaliados no Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ que reconhece as organizações brasileiras que se destacam na excelência em gestão através modelo MEG, conforme figura 2. Neste modelo, a liderança inspiradora é definida como:



atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas (FNQ, 2016).

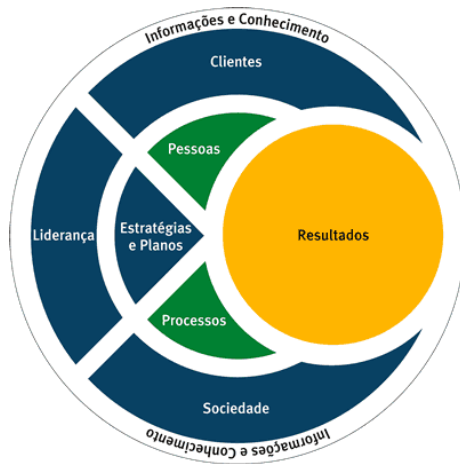


Figura 2 - Mandala do MEG – Modelo de Excelência em Gestão  
Fonte: Fundação Nacional da Qualidade– FNQ (2016)

A relação entre liderança e cultura organizacional tem sido objeto de estudo, tanto no campo acadêmico quanto no prático. Vários são os trabalhos que defendem a idéia de uma reciprocidade mútua entre os dois constructos, a partir da perspectiva de que o líder transmite os valores organizacionais ao tempo em que é influenciado pelos princípios da organização (BARRETO *et al.*, 2013; BASS ; AVOLIO, 1993).

## 5. CULTURA ORGANIZACIONAL

O estudo da cultura organizacional está baseado em fundamentos da Antropologia, da Sociologia, da Psicologia e das Ciências Sociais e tem colaborado na compreensão dos complexos fenômenos organizacionais, decorrentes das mudanças provocadas pela acirrada competitividade empresarial (BARRETO *et al.*, 2013).

Na visão de Schein (1985 apud Souza Pires e Macêdo, 2006, p.90) a cultura é:

um padrão de suposições básicas demonstradas; inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser



considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Para Bass e Avolio (1993), líderes criam mecanismos para o desenvolvimento da cultura, reforçam normas e expressam comportamentos dentro das fronteiras da cultura. Normas culturais surgem e se modificam em função do que os líderes focam a atenção, de como reagem às crises, dos modelos de comportamento por eles adotados e de quem atraem para as organizações. As características da cultura organizacional são ensinadas pela liderança e eventualmente adotadas pelos seguidores.

Os autores enfatizam que há uma interação constante entre cultura organizacional e liderança, que se influenciam reciprocamente.

Segundo Bass e Avolio (1993), uma cultura organizacional forte, com valores e políticas internas que proporcionam mais autonomia nos níveis mais baixos da organização, pode restringir o aumento de poder pessoal da alta gerência, graças à influência do nível intermediário da administração, ou seja, a cultura organizacional afeta a liderança tanto quanto a liderança afeta a cultura.

De acordo com Zehir *et al.* (2011), a literatura sugere que as organizações ao desenvolverem uma cultura organizacional forte e uma liderança eficaz podem alcançar um desempenho superior, contudo poucos estudos empíricos abordam a natureza exata e o tipo de interação entre estes três conceitos.

Na pesquisa realizada pelos autores, a qual investigou a relação entre os modelos de cultura, os estilos de liderança e o desempenho empresarial, os resultados sugerem que a cultura organizacional e a liderança são componentes vitais para o desempenho e que a cultura parece ser a chave para os estilos de liderança e para o desempenho. Zehir *et al.* (2011) recomendam que as empresas que queiram alcançar resultados positivos em um mercado competitivo, devem dar importância à cultura e à liderança organizacional.

Ogbonna e Harris (2000) investigaram o *link* entre os constructos liderança, cultura e desempenho organizacional em pesquisa realizada no Reino Unido. Os achados indicam que



as associações entre estilos de liderança e desempenho organizacional são todos mediados de alguma forma pela cultura organizacional, conforme ilustrado na figura 3.



Figura 3 - Os links entre estilo de liderança, cultura organizacional e desempenho organizacional

Fonte: adaptado de Ogbonna e Harris (2000)

Os autores ressaltam que a despeito das inúmeras referências à importância da liderança e da cultura no funcionamento das organizações, a natureza exata e o modo de interação entre os três conceitos, não estão totalmente compreendidos.

## 6. GESTÃO DO DESEMPENHO E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR MÚLTIPLAS FONTES

A avaliação de desempenho, sob a perspectiva de gestão do desempenho, tornou-se uma abordagem estratégica para integrar as atividades de Recursos Humanos e as políticas empresariais, tornando-se mais que um conceito e um conjunto de práticas. A Gestão do Desempenho passa a abranger uma série de atividades através das quais as organizações procuram avaliar empregados e desenvolver sua competência, melhorar o desempenho e distribuir recompensas (FLETCHER, 2001).

Há pelo menos três diferentes modelos de gestão do desempenho (GD): a GD como sistema de gestão de desempenho organizacional, a GD como um sistema de gestão de desempenho dos empregados e a GD como um sistema que integra a gestão de desempenho

da organização e do empregado. Em todas elas, a avaliação de desempenho tem um importante papel (WILLIAMS 1998 apud FLECHTER, 2001).

Uma questão fundamental na elaboração de um sistema de avaliação de desempenho é decidir e priorizar quais são seus principais objetivos. Em geral, eles estão atrelados a subsidiar um sistema de recompensas, identificar potenciais, resolver problemas, melhorar o desempenho e a comunicação. Entretanto as necessidades da organização, do avaliador e do avaliado nem sempre coincidem e podem inclusive estar em conflito. Compreender estas diferentes perspectivas é fundamental para um sistema de avaliação eficaz, com metas realistas e objetivos alcançáveis, que agregue valor para todas as partes (FLETCHER, 2008).

Para Souza *et al.* (2009, p.30) “em uma visão panorâmica, a gestão do desempenho é um processo construído para integrar o universo corporativo, interligando as unidades de negócio, as equipes, os indivíduos e a liderança, por meio de planos elaborados sob um enfoque sistêmico”. Contudo, os autores destacam:

Um processo de gestão de desempenho efetivo, sob um enfoque sistêmico, depende não só de instrumentos e estratégias mas, sobretudo de uma liderança eficaz e eficiente, que constitua o elo deste alinhamento. Cabe aos gestores a promoção das adaptações necessárias que demandam um processo sistêmico (SOUZA *et al.*, 2009, p.31).

A avaliação de desempenho normalmente é descrita como um sistema que busca promover resultados positivos para a gestão de recursos humanos. Para Brown, Hyatt e Benson (2010), a qualidade da experiência com a avaliação de desempenho, tem influência nos resultados obtidos, afetando a eficiência organizacional.

Segundo Brown, Hyatt e Benson (2010), a atitude e a abordagem dos supervisores na avaliação de desempenho são fontes que causam impacto na qualidade do processo. As fontes de variação estão relacionadas com as atitudes dos supervisores (relutância em realizar a avaliação por considerarem a atividade como algo obrigatório, que dispende tempo, gera conflito) e a maneira como estes exercem sua responsabilidade no processo (erros como por exemplo, o efeito “halo”, quando questões pessoais do avaliador influenciam positiva ou negativamente o resultado da avaliação ou a dificuldade em dar *feedback* negativo).



Souza *et al.* (2009) relatam que os modelos de avaliação de desempenho, ao longo do tempo foram se adaptando às transformações do gerenciamento do processo produtivo, influenciado por sua vez pelas transformações econômicas e sociais. Modelos de avaliação de desempenho baseados em indicadores, na administração por objetivos e na gestão por competências, entre outros, ilustram as mudanças decorrentes do contexto sócio-econômico.

Nesse sentido, a avaliação de desempenho por múltiplas fontes ou 360 graus tem sido bastante utilizada pelas organizações como forma de alavancar o desempenho em um ambiente repleto de transformações sociais e econômicas.

## 7. O CONCEITO DE COMPETÊNCIA E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS FRENTE AO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR MÚLTIPLAS FONTES

Considerando que a competência de um indivíduo é resultado de uma inter-relação entre o conhecimento, aprendizagem, comunicação e o contexto onde está inserido, conforme figura 4, Fleury e Fleury (2001, p. 188), definem a competência como “Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

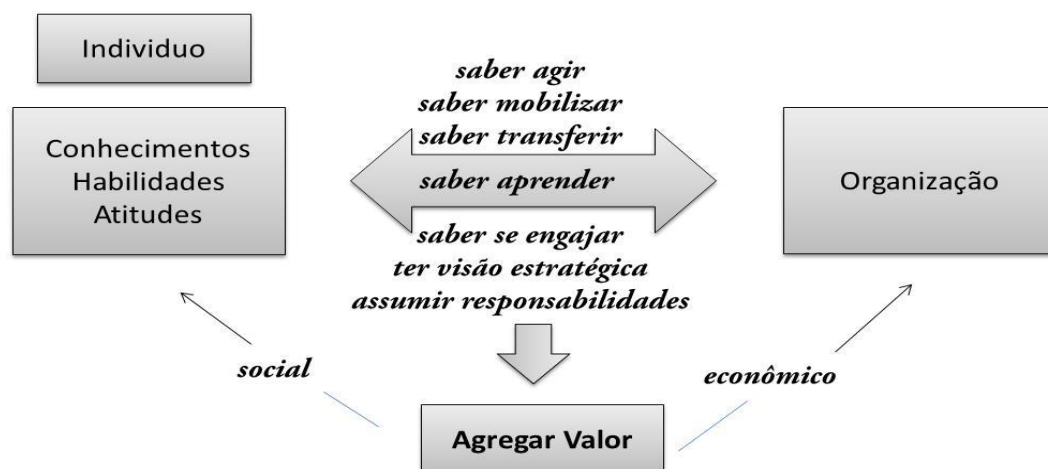


Figura 4 - Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização  
Fonte: Fleury e Fleury (2001, p.188)



Os recursos ou dimensões que compõem a competência, o conhecimento, a habilidade e a atitude – CHA são complementares e interdependentes, conforme quadro 2.

Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Informação</li><li>✓ Saber o quê</li><li>✓ Saber o porquê</li></ul>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Técnica</li><li>✓ Capacidade</li><li>✓ Saber como</li></ul>
Atitudes	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Querer fazer</li><li>✓ Identidade</li><li>✓ Determinação</li></ul>

Quadro 2 - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes – CHA

Fonte: Adaptado Durand (2000 apud Brandão e Guimarães., 2001, p.10)

Considerando os conceitos de competência construídos por Durand (1998) e Prahalad e Hamel (1990), Brandão e Guimarães (2001, p.10) destacam que as competências podem ser categorizadas respectivamente como “humanas – aquelas relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho – ou organizacionais – aquelas que dizem respeito à organização como um todo“.

Na análise de Vilas Boas e Andrade (2009), as competências individuais constituem o eixo das competências organizacionais e que associadas a outros recursos e processos propiciarão o alcance das metas organizacionais.

Para Carbone *et al.* (2009, p. 43), a definição de competências humanas com maior aceitação tanto no meio acadêmico como meio organizacional é de que as competências humanas são “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas



pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”.

Para Brandão e Guimarães (2001), as grandes transformações que vêm ocorrendo na sociedade contemporânea, fazem com que as empresas utilizem de forma crescente novas tecnologias e novos modelos de gestão para garantir a competitividade no cenário atual e futuros. Profissionais capacitados passam a ser um diferencial competitivo para enfrentar os desafios do mercado.

Nesse sentido, o desafio das organizações é utilizar a gestão do desempenho e a gestão de competências “associados a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento, dentre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências mas também a compartilhá-las” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 15).

Os autores acrescentam que “nesse contexto, é possível visualizar a gestão de competências e a gestão de desempenho como instrumentos que fazem parte de um mesmo movimento, voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 9).

As organizações buscando processos e instrumentos que lhe garantam o gerenciamento das oportunidades e ameaças do mercado e a sustentabilidade no negócio, passaram a utilizar a gestão de competências como uma vantagem competitiva, inserindo-a no macro sistema de gestão organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Nesse sentido, os autores afirmam:

A gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal. O importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). A visão determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica, e orienta a formulação das políticas e diretrizes e todos os esforços em torno da captação e do desenvolvimento de competências (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.11).



Para Brandão e Guimarães (2001), o modelo de gestão de competências sugerido por Ienaga (1998), busca identificar os *gaps* (lacunas) de competência da organização. O modelo consiste em:

estabelecer os objetivos e as metas a serem alcançados segundo a intenção estratégica da organização e, depois, identificar a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na empresa. Os passos seguintes compreendem o planejamento, a seleção, o desenvolvimento e a avaliação de competências, buscando minimizar a referida lacuna, o que pressupõe a utilização de diversos subsistemas de recursos humanos, entre os quais, recrutamento e seleção, treinamento e gestão de desempenho (BRANDÃO;GUIMARÃES, 2001, p. 11).

As competências gerenciais tem sido objeto de interesse crescente por estudiosos do tema e organizações, em função da suposição de que elas afetem de forma significativa o desempenho das equipes e em última instância, os resultados organizacionais ( BRANDÃO *et al.* 2010).

Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012) salientam que apesar de diversas pesquisas procurarem evidenciar a relação entre competências e desempenho organizacional, os estudos empíricos ainda não demonstraram uma correlação significativa entre dois constructos, considerando que os resultados até o momento não são consistentes, sendo portanto necessários novos estudos para investigar o tema.

Diversamente dos pesquisadores em âmbito internacional, que dispõem de vários instrumentos de mensuração, nas pesquisas nacionais sobre liderança, são poucos os trabalhos voltados ao desenvolvimento de escalas, que apresentem evidências de sua validade (FONSECA; PORTO ; BORGES-ANDRADE, 2015).

Buscando explorar o tema, Pena Brandão *et al.* (2010, p. 180), construíram um escala de competências gerenciais, a partir da revisão da literatura, análise documental e entrevistas, para mensurar o grau em que os gestores de um banco do setor público expressam tais competências no trabalho e identificar evidências de validação da escala de medida dessas



competências. Segundo os autores, os resultados indicam que a escala “pode ser utilizada, com razoável segurança, tanto para conduzir intervenções organizacionais empíricas, quanto para orientar à gestão do desempenho gerencial e à identificação de necessidades de desenvolvimento de competências.”

Lins e Borges-Andrade (2014, p. 160) ressaltam que “a atuação de um gestor reúne tanto papéis de liderança quanto referentes à gestão, que na prática não são facilmente diferenciados”.

Raišienė (2014) buscou identificar as competências gerenciais do líder mais importantes requeridas nas organizações modernas. Os resultados da pesquisa realizada pela autora, junto a líderes de organizações da Lituânia encontram-se no quadro 3.

Características do Líder	Habilidades e Competências do Líder
Iniciativa, determinação, atenção às necessidades do empregado, responsabilidade, dedicação no trabalho, franqueza, equilíbrio emocional, praticidade, atenção e capacidade de ouvir e flexibilidade	Capacidade de comunicação, capacidade de tomar decisões em equipe, capacidade de colaborar, capacidade de ajudar os funcionários a alcançar um resultado, e capacidade de superar várias contradições.

Quadro 3 - Características, Habilidades e Competências do Líder

Fonte: adaptado de Raišienė (2014)

Na concepção da autora, os valores, as atitudes, as competências, as habilidades e as características profissionais do líder, são variáveis que se relacionam reciprocamente e somente a coerência entre todas elas podem levar a um gerenciamento de sucesso na organização.

Sobre o papel do gestor na avaliação de desempenho, Marras e Silva Tose (2012, p. 80:82) destacam que as atitudes do avaliador são variáveis que afetam o processo avaliativo, tais como “julgar sob impressão de uma qualidade”, “basear-se em acontecimento recente”,



“levar em conta características que não dizem respeito ao cargo”; “supervalorizar qualidades potenciais”, “efeito halo” e o “efeito de tendência central”.

Além disso, o *feedback*, a “transmissão ao avaliado dos resultados da avaliação feita pelo gestor, não é uma atividade fácil, e requer primeiramente que haja na empresa uma cultura em torno de sua prática. Em segundo lugar, requer do gestor habilidade e preparo para dizer ao seu subordinado o que está errado no seu desempenho”. (MARRAS ; SILVA TOSE, 2012, p. 46-47)

Nesse sentido, Souza *et al* (2009) ressaltam a importância da preparação dos líderes enquanto gestores de desempenho, a fim de que a gestão do desempenho de fato agregue os resultados esperados no desempenho organizacional.

## 8 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho por múltiplas fontes ao permitir que a avaliação do desempenho seja compartilhada, ao promover o *feedback* e a participação ativa dos empregados no processo avaliativo, demanda habilidades de liderança e um ambiente organizacional alinhados às características intrínsecas do modelo.

Por facilitar a troca circular de *feedback*, promover o diálogo, estimular o desenvolvimento de lideranças, das competências individuais e organizacionais, este modelo tem sido adotado largamente nas instituições como ferramenta para impulsionar os resultados institucionais frente a um cenário de constantes mudanças do mercado globalizado.

Possibilita que o desempenho seja apurado de forma mais fidedigna, já que existem outras fontes de avaliação atuantes no processo além da chefia imediata, como os pares, a equipe subordinada, o próprio servidor que faz sua autoavaliação e em algumas empresas, até fornecedores e clientes. Assim o *feedback* proporcionado pelos diferentes avaliadores, promove o desenvolvimento das competências individuais.

Contudo, estabelece novos paradigmas no processo avaliativo, especialmente em organizações com culturas mais hierarquizadas, fator este que deve ser observado e acompanhado para que os resultados esperados sejam de fato alcançados.

Pesquisas futuras que busquem mensurar os reais efeitos da avaliação por múltiplas fontes nas competências individuais e nos resultados do desempenho organizacional irão contribuir para direcionar os ajustes necessários e aprimorar esta prática que contribui para subsidiar diversas ações relacionadas à gestão estratégica de pessoas.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALIMO-METCALFE, B.; ALBAN-METCALFE, J. More (good) leaders for the public sector. **International Journal of Public Sector Management**, v. 19, n. 4, p. 293-315, 2006.

ATWATER, L. E.; BRETT, J. F.; CHARLES, A. C. Multisource feedback: Lessons learned and implications for practice. **Human Resource Management**, v. 46, n. 2, p. 285-307, 2007.

AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: Current theories, research, and future directions. **Annual review of psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009.

BARRETO, L. M. T. D. S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 48, p. 34-52, 2013.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership and organizational culture. **Public administration quarterly**, p. 112-121, 1993.

BRANDÃO, H.P.; BORGES-ANDRADE, J.E.; GUIMARÃES, T.A.. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 47, p. 523-539, 2012.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, p. 8-15, 2001.

BRANDÃO, H.P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, v. 42, p. 875-898, 2008.

\_\_\_\_\_ BRANDÃO, H.P. et al. Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26, n. 1, p. 171-182, 2010.

BRETT, J. F.; ATWATER, L. E. 360° Feedback: accuracy, reactions, and perceptions of usefulness. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 5, p. 930-942, 2001.

BROWN, M.; HYATT, D.; BENSON, J. Consequences of the performance appraisal experience. **Personnel Review**, v. 39, n. 3, p. 375-396, 2010.

CARBONE, P.P. et al. Gestão por Competências e gestão do conhecimento. 3.ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2009, 176 p.

DAY, D. V. Leadership development: A review in context. **Leadership Quarterly**, v. 11, n. 4, p. 581-613, 2000.

DAY, D. V. et al. Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. **Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 63-82, 2014.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G.. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 21, p. 200-221, 2015.

FLETCHER, C. Performance appraisal and management: The developing research agenda. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 74, n. 4, p. 473-487, 2001.



\_\_\_\_\_. **Appraisal, feedback and development: Making performance review work.** Routledge, 2008

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001.

FONSECA, A. M. D. O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 290-310, 2015.

FOSTER, C. A.; LAW, M. R. F. How many perspectives provide a compass? Differentiating 360-degree and multi-source feedback. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 14, n. 3, p. 288-291, 2006.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. Sítio Eletrônico. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/avaliar-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>. Acesso em: 20/01/16

GALLI, E. B.; MÜLLER-STEWENS, G. How to build social capital with leadership development: Lessons from an explorative case study of a multibusiness firm. **The leadership quarterly**, v. 23, n. 1, p. 176-201, 2012.

LINS, M. P. B. E.; BORGES-ANDRADE, J.E. Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 19, p. 159-168, 2014.

MARRAS, J. P. e SILVA TOSE, M. G. L. Avaliação de Desempenho Humano. Rio de Janeiro. Elsevier Editora, 2012, 126 p.

MUMFORD, T. V.; CAMPION, M. A.; MORGESON, F. P. The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. **The Leadership Quarterly**, v. 18, n. 2, p. 154-166, 2007.



OGBONNA, E.; HARRIS, L. C. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. **International Journal of Human Resource Management**, v. 11, n. 4, p. 766-788 , 2000.

RAIŠIENĖ, A. G. Leadership and managerial competences in a contemporary organization from the standpoint of business executives. **Economics and Sociology**, v. 7, n. 3, p. 179-193, 2014.

SOUZA, V. L. et al. Gestão do Desempenho. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2009, 144 p.

SOUZA PIRES, J. C.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP Rio de Janeiro**, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

VILAS BOAS, A. A. e ANDRADE, R. O. B.. Gestão Estratégica de Pessoas. Rio de Janeiro. Elsevier Editora, 2009, 297 p. (versão eletrônica)

ZEHIR, C. et al. The effects of leadership styles and organizational culture over firm performance: Multi-National companies in İstanbul. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 24, p. 1460-1474, 2011.