

DM  
PEDR/PA

INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA  
MESTRADO EM COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

**Dissertação de Mestrado em Comportamento Organizacional**


**Barreiras Culturais à aplicação do  
Feedback 360° - um estudo transcultural**

Patrícia Pedrosa

ORIENTADOR: Prof. Doutora Manuela Faia Correia  
*Universidade Lusíada*

SEMINÁRIO DIRIGIDO POR: Prof. Doutora Manuela Faia Correia  
*Universidade Lusíada*

Lisboa, 30 de Setembro de 2003

 **C.**  
Instituto Superior de Psicologia Aplicada  
Centro de  
Documentação  
Registo: 15598  
Data: 1/03/02  
Tel: 21 601 17 00 e 11 00 01 10 00

## AGRADECIMENTOS

O primeiro agradecimento é para a Professora Doutora Manuela Faia Correia, pelo apoio que me deu ao longo deste trabalho e pela disponibilidade que sempre revelou ter no esclarecimento de dúvidas e na constante formulação de críticas e sugestões.

Agradeço, igualmente, à SHL Portugal, na figura do Dr. Jorge Horta Alves e da Dr.<sup>a</sup> Sandra Santana, que contribuíram de forma decisiva para a concretização deste trabalho.

Não posso também deixar de agradecer à Professora Doutora Teresa D'Oliveira pela excelente oportunidade que me deu de exercitar a elaboração de um trabalho científico, no âmbito da disciplina que nos leccionou (Métodos e Técnicas de Investigação), que em muito me motivou e que penso ter enriquecido o presente trabalho, principalmente através da verificação dos padrões de utilidade e relevância de Thomas e Tyman (1982).

Quero manifestar a todos os colegas e amigos o meu reconhecimento pelo encorajamento e estímulo que me concederam no decurso deste trabalho, nomeadamente, ao colega Vladimiro Martins pelas imensas referências bibliográficas que me foi fornecendo ao longo das várias e enriquecedoras discussões sobre várias matérias académicas e às colegas Ana Azevedo e Paula Pinho pelo valioso apoio no tratamento estatístico dos resultados.

A todos os que, de forma directa ou indirecta, me acompanharam ou incentivaram no desenvolvimento deste trabalho e possibilitaram a sua conclusão, quero aqui expressar o meu profundo reconhecimento.

Não posso deixar de referir o papel desempenhado pela minha família, nomeadamente pelo meu marido Nuno e pela minha Tia Paula, que me acompanharam mais de perto e incentivaram no desenvolvimento deste trabalho e cujo apoio e incentivo foram fundamentais para a superação das dificuldades inerentes a um projecto desta natureza. Agradeço também ao meu filho Simão que, ainda na sua vida intra-uterina, em vez de me tirar o fôlego, me deu alento para seguir em frente com os meus projectos.

# ÍNDICE

	Pág.
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	9
<b>2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b>	13
2.1 Gestão e Avaliação de Desempenho	13
2.1.1 O Quê?	13
2.1.2 Para Quê?	14
2.1.3 Que Tipo?	15
2.1.4 Quem e Por Quem?	17
2.1.5 Qual é o problema?	18
2.2 Feedback 360°	22
2.2.1 Feedback 360°	22
2.2.2 Aplicações do Feedback 360°	23
2.2.3 Sistema Tradicional/ Feedback 360°	24
2.2.4 Vantagens e Desvantagens do Feedback 360°	25
2.2.5 Factores de Sucesso e Factores de Insucesso do Feedback 360°	27
2.2.6 Feedback 360° - Porque não?	30
2.3 A Cultura Nacional e a Cultura Organizacional	33
2.4 As Barreiras Culturais ao Feedback 360°	37
2.5 Principais Estudos realizados no âmbito da Avaliação de Desempenho a 360° e Estudos Transculturais	40
<b>3. CONSIDERAÇÕES TEÓRICO-METODOLÓGICAS</b>	43
3.1 Objectivos Específicos e Hipóteses de Investigação	43
3.2 O Modelo de Análise	47

<b>4. METODOLOGIA</b>	49
4.1 A Empresa Multinacional e suas Filiais em Estudo	50
4.2 Amostra	53
4.3 Procedimento	55
4.4 Instrumento	57
<b>5. ANÁLISE DOS DADOS</b>	60
5.1 Estudo das Qualidades Métricas do Instrumento	60
5.1.1 Fidelidade	60
5.1.2 Validade	61
5.2 Estudo das Hipóteses	62
<b>6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES</b>	74
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	81
<b>ANEXOS</b>	
Anexo 1 – Instrumento Utilizado no Estudo	85
Anexo 2 – Cálculo do Índice de Distância Hierárquica	93
Anexo 3 – Guião de Entrevista	95

## ÍNDICE DE TABELAS

	Pág.
Tabela 1 – Tipos de Sistema de Avaliação de Desempenho 2001	18
Tabela 2 – Estratos Amostrais por Filial	53
Tabela 3 – Distribuição da Amostra por País	54
Tabela 4 – Distribuição da Amostra por Idade	54
Tabela 5 – Distribuição da Amostra por Género Sexual	54
Tabela 6 – Distribuição da Amostra por Nível de Habilitações	54
Tabela 7 – Distribuição da Amostra por Nível Hierárquico	54
Tabela 8 – Distribuição da Amostra por Papel na Avaliação de Desempenho	55
Tabela 9 – Distribuição dos Itens pelas Variáveis em Estudo	59
Tabela 10 – Resultados Referentes à Percepção dos Indivíduos e ao seu Grau de Satisfação ou de Acordo com este Sistema	62
Tabela 11 – Teste de Kruskal-Wallis e Teste da Mediana para a Hipótese 1	64
Tabela 12 – Maioria Percentual de Respostas sobre a Percepção e o Grau de Acordo e de Satisfação com o Feedback 360°, por Nível Hierárquico	65
Tabela 13 - Grau de importância atribuído às Barreiras ao F360°, referidas na Questão 22.	66
Tabela 14 – Teste de Kruskal-Wallis e Teste da Mediana para a Hipótese 3	68
Tabela 15 – Respostas às Questões Relacionadas com o IDH de Hofstede	70
Tabela 16 - Índices de Distância Hierárquica dos Países envolvidos no Estudo	71
Tabela 17 - Índices de Distância Hierárquica dos mesmos Países, segundo Hofstede (1980)	72
Tabela 18 – Percepção e Grau de Satisfação ou de Acordo com a Implementação do Feedback 360° nos Países Latinos e Não-Latinos – Teste de Mann Whitney U	73
Tabela 19 – Percepção do Feedback 360° nos Países Latinos e Não-Latinos nos Itens em que se verificaram Diferenças Significativas	73

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 – Modelo de Análise	47
Figura 2 – Método de Análise	50
Figura 3 – Processo de Avaliação de Desempenho - SHL	52

## RESUMO

Este é um estudo transcultural das barreiras culturais ao Feedback 360°. A Revisão da Literatura deste trabalho foca o Feedback 360° em oposição ou, por outro lado, como complemento do sistema tradicional de avaliação de desempenho, reflectindo sobre um conceito ainda muito pouco explorado mas cuja utilidade e eficácia tem vindo a ser discutida nos vários palcos da gestão e da academia e que parece defrontar-se com algumas barreiras, nomeadamente culturais, à sua utilização. Assim, cruzam-se os conceitos de Feedback 360° e cultura, dando especial relevo ao modelo de Hofstede (1991), que servirá de base à operacionalização deste estudo.

Este estudo foi aplicado à empresa multinacional SHL, sendo a amostra constituída por 27 sujeitos, pertencentes à mesma organização, distribuídos por 4 filiais (Portugal, França, Reino Unido e Alemanha), aos quais foi solicitada a opinião através do preenchimento de um questionário. As questões colocadas visavam conhecer o posicionamento dos participantes face às vantagens e desvantagens do Feedback 360° na Avaliação do Desempenho, das barreiras à implementação dessa ferramenta, do seu grau de acordo com a implementação ou de satisfação com o sistema; e visavam também classificar o índice de distância hierárquica de cada um dos países em que as filiais estudadas se situam, (que aumenta em função do receio dos subordinados em expressar desacordo, do estilo de chefia percebido ser maioritariamente o estilo paternalista, e de ser também este o estilo de liderança preferido, aceitando-se maior autoridade das chefias (Hofstede, 1970), de modo a poder verificar até que ponto a percepção dos indivíduos variava de acordo com a sua cultura nacional e o respectivo índice de distância hierárquica.

Os resultados obtidos indicaram não existirem diferenças significativas entre as percepções dos indivíduos de culturas nacionais diferentes, nem de índices de distância hierárquica diferentes, não se tendo verificado também, diferenças significativas entre os

vários níveis hierárquicos. Também não foi atribuída maior importância às barreiras culturais no conjunto de todas as outras barreiras ao Feedback 360°.

Apesar das suas limitações, este estudo acabou por sublinhar, na literatura revista e através de alguns dados qualitativos retirados das respostas ao questionário, a importância da Cultura Organizacional vs Cultura Nacional, assim como das características individuais e funcionais dos colaboradores de uma empresa, como factores influenciadores da sua percepção do Feedback 360°, dando também mais um passo no conhecimento desta ferramenta de gestão de recursos humanos, da percepção geral que os indivíduos da empresa estudada têm dela, das barreiras que poderão surgir à sua aplicação e da relevância das diferenças entre culturas nacionais face a esta temática.

*“Whatever resolves uncertainty is information.  
Power accrues to whomever can handle information.”*

R. Buckminster Fuller (Edwards e Ewen, 1996)

## **1. INTRODUÇÃO**

A Avaliação de Desempenho, no seu sentido mais lato, não é de modo nenhum um conceito moderno se pensarmos que a avaliação do desempenho dos indivíduos tem sido feita, de alguma maneira, desde o momento em que estes competem entre si na sociedade e é necessária uma selecção para os vários papéis que há a desempenhar. Para o papel de esposo ou esposa, sempre foi feita, por parte da mulher ou do homem ou dos seus pais, uma avaliação das qualidades, capacidades e comportamentos demonstrados do candidato a cônjuge; assim como para um qualquer papel político, militar, ou para o papel de membro de uma organização, desempenhando uma dada função.

No entanto, só muito recentemente estes conceitos se foram institucionalizando, tentando afastar-se da larga subjectividade neles implícita e tornando-se em práticas cada vez mais sistematizadas e organizadas, chegando , em casos extremos, a serem consideradas apenas e só práticas burocráticas da Gestão de Recursos Humanos. Apesar disto, a importância dada à Gestão e Avaliação de Desempenho parece vir a crescer ao ritmo da importância do factor humano nas organizações. A consciência de que a optimização dos recursos humanos requer uma adequada gestão do desempenho de modo a motivar a sua produtividade, o aumento da qualidade do seu trabalho e também do seu bem-estar no trabalho, torna indispensável a criação, avaliação, validação e constante melhoria de um

sistema de gestão e avaliação de desempenho, capaz de cumprir alguns objectivos, entre eles, o de aproveitar o potencial de cada um dos avaliados e de conhecer e reconhecer o valor de cada indivíduo no seu trabalho.

Felizmente, abundam já definições e caracterizações destes sistemas na literatura (por exemplo, Chiavenato (1989), Quintino (1996), Caetano (1996), Almeida (1999), como poderemos ver, que fornecem também úteis análises de diferenças entre sistemas tradicionais e modelos mais recentes de avaliação de desempenho, apresentando vantagens, desvantagens, oportunidades e ameaças de cada uma das componentes destes sistemas.

A revisão da literatura nesta área obriga-nos a uma reflexão sobre as características positivas e negativas destas várias componentes. Todos os autores lidos, de uma maneira ou de outra, defendem a implementação de novas ferramentas de gestão e avaliação de desempenho, nomeadamente o Feedback 360°, no entanto, levantam-se algumas questões que contrariam a sua defesa; questões de interesse e relevância, quer para a Academia, quer para a Gestão...

Esta reflexão e a revisão da literatura conduziram-nos à noção de contingência destes instrumentos de Gestão e fizeram erguer a imagem de várias barreiras à sua implementação, algumas já claramente identificadas, outras ainda não abordadas suficientemente e pouco estudadas.

O conhecimento e experiência de alguns planos de implementação que não consideram algumas das barreiras institucionais, burocráticas, de tempo, e culturais e que parecem não ter tido quer uma implementação total do Feedback 360° no sistema de gestão e avaliação do desempenho (SGAD), quer resultados que apontem para o sucesso deste instrumento fez, também, surgir as questões que este trabalho pretende explorar e responder, nomeadamente:

1. Os indivíduos que já estiveram envolvidos num sistema de Feedback 360° estão satisfeitos com o sistema?
2. Os indivíduos que nunca estiveram envolvidos neste tipo de sistema concordam com a sua implementação?
3. Quais são as barreiras à implementação do Feedback 360°?

4. Qual é o grau de importância das barreiras culturais no conjunto destas barreiras?
5. Qual é a percepção dos indivíduos de culturas nacionais diferentes, membros de uma mesma organização, das vantagens e desvantagens do Feedback 360°?
6. Até que ponto encontraremos nos países com uma elevada distância hierárquica, mais barreiras à implementação do Feedback 360°?

Para obter respostas a estas perguntas e, na tradição dos estudos transculturais, considerou-se pertinente e adequado estudar o caso de uma multinacional que tem experimentado a implementação do Feedback 360° em muitas das suas subsidiárias, em diferentes países.

Depois da revisão da literatura, na primeira parte desta dissertação, será apresentada a metodologia utilizada neste estudo, os dados recolhidos e tratados, os resultados alcançados e as conclusões retiradas.

O primeiro capítulo deste trabalho pretende explicar resumidamente a problemática central desta tese e enquadrá-la no actual contexto social, económico e empresarial. Deste modo, procurou-se em breves linhas explicar a evolução da avaliação de desempenho e da importância que lhe tem vindo a ser concedida, fornecendo algumas definições úteis para a compreensão desta temática. Apresenta-se ainda as questões a que este trabalho pretende responder.

No segundo capítulo procedemos à revisão da literatura de modo a fazer o enquadramento teórico deste trabalho. Procurámos, inicialmente, apresentar a gestão e avaliação de desempenho, os seus objectivos e os tipos de sistemas de gestão e avaliação dos recursos humanos. Dentro da avaliação de desempenho pretendemos focar o Feedback 360° em oposição ou como complemento do sistema tradicional de avaliação, a sua aplicação, vantagens e desvantagens, factores de sucesso e de insucesso, reflectindo sobre um conceito ainda muito pouco explorado mas cuja utilidade e eficácia tem vindo a ser discutida nos vários palcos da gestão e da academia. Por forma a cruzar ambos os constructos, o segundo capítulo apresenta ainda uma revisão literária sobre a cultura nacional e a cultura organizacional dando especial relevo ao modelo de Hofstede (1991). O cruzamento de ambos os constructos surge na parte relativa às barreiras culturais ao Feedback 360°.

Para descrevermos a influência da cultura organizacional na percepção do Feedback 360° foram revistas as principais teorias e trabalhos empíricos na área da cultura organizacional e na área do Feedback 360°, sendo a única obra encontrada a de Chivers e Darling (1999).

O terceiro capítulo destinou-se essencialmente às considerações teórico-metodológicas sobre o objecto desta dissertação, o qual contempla a explicitação do principal objectivo deste estudo, bem como as hipóteses gerais e operacionais do mesmo. Este capítulo contempla ainda a definição do modelo adoptado para o estudo.

O quarto capítulo expõe a metodologia seguida para a concretização da parte empírica deste trabalho. Deste modo, começou-se pela caracterização da empresa estudada, seguida da caracterização da amostra, constituída por 27 sujeitos pertencentes à mesma organização, aos quais foi solicitada a opinião através do preenchimento de um questionário. As questões colocadas visavam conhecer o posicionamento dos participantes face às vantagens e desvantagens do Feedback a 360° na Avaliação do Desempenho, das barreiras à implementação do Feedback 360°, do seu grau de acordo com a implementação ou de satisfação com o sistema; e visavam também classificar o índice de distância hierárquica de cada uma das filiais estudadas (Portugal, França, Reino Unido e Alemanha). Ainda neste capítulo, foi descrito e caracterizado o instrumento utilizado neste estudo.

No quinto capítulo procedemos à apresentação da análise dos dados, apresentando os resultados do estudo das qualidades métricas do instrumento e o estudo das hipóteses.

O sexto capítulo destinou-se à apresentação da discussão dos resultados obtidos e consequentes conclusões. Deste modo, foi realizada inicialmente uma síntese dos resultados, através da qual foram explicadas as variáveis e as hipóteses que foram consideradas.

Foram de seguida apresentadas as limitações que este estudo apresenta e a necessidade de realização de um maior número de estudos sobre este tema. A contribuição deste estudo para o conhecimento do Feedback 360° enquanto parte integrante da avaliação e gestão de desempenho e do impacto das diferentes características culturais de cada país, foi o último ponto a ser considerado neste capítulo.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1 Gestão e Avaliação de Desempenho

#### 2.1.1 O Quê?

Dada a grande variedade de objectivos e estruturas dos Sistemas de Gestão e Avaliação de Desempenho (SAGD), torna-se difícil definir, 'de uma só vez' a gestão e avaliação de desempenho.

Em 1989, Chiavenato diz que a avaliação de desempenho pode ser definida como uma sistemática apreciação do comportamento das pessoas nas funções que ocupam, sendo considerada como um meio de detectar problemas, de motivação e de integração do colaborador.

Quase 10 anos mais tarde, Caetano (1996, p.21), vem acrescentar algumas noções relevantes a esta definição, dizendo que a Avaliação de Desempenho (AD) é um "sistema formal e sistemático de apreciação do trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização", um "processo de controlo do desempenho", com relações "com a selecção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração dos colaboradores da organização".

A AD é um processo que envolve ambos indivíduo e organização, na medida em que, simultaneamente, é necessária a avaliação do colaborador pelos responsáveis da organização e, por outro lado, que o avaliado tome conhecimento exacto daquilo que esperam dele, bem como do que pode esperar da organização (Quintino, 1996). E diz ainda Almeida (1999, p. 17) que a AD "(...) é um processo estratégico que pode ser usado como ferramenta de gestão.

É um processo pelo qual o desempenho é medido e dirigido de acordo com objectivos individuais, grupais e organizacionais específicos.”

### 2.1.2 Para Quê?

A partir dos objectivos da gestão e avaliação de desempenho referidos na introdução - aproveitar o potencial máximo de cada um dos avaliados e o de conhecer e reconhecer o valor de cada indivíduo no seu trabalho – surgem como objectivos específicos, de acordo com Almeida, (1999, p.17): “(...) melhorar a produtividade, motivação e desenvolvimento das capacidades pessoais; auxiliar nas decisões de organização e gestão de pessoal (salários, prémios, transferências, etc.); identificar candidatos potenciais para funções de maior responsabilidade”; para além de alinhar os objectivos, prioridades e atribuição de recursos, com os objectivos e estratégias da organização, reforçando a responsabilidade pessoal pelos resultados.

À AD cabe ainda o papel de validar os processos de recrutamento e selecção efectuados na empresa, isto é, se os colaboradores seleccionados para a empresa não corresponderem, de forma sistemática ao desempenho que era esperado deles, terão de ser revistos os métodos de selecção utilizados pela organização (Caetano, 1996).

Estes objectivos/necessidades surgem, naturalmente, num contexto em que, como já foi dito, é dada cada vez mais importância ao factor humano nas organizações uma vez que “(...) as novas regras (da economia e da gestão) dizem que os lucros são obtidos através de aumentos de produtividade(...) gerar lucros através de ganhos na produtividade, aumentando a eficiência das operações, tem-se tornado um imperativo estratégico” (Almeida, 1999, p.17). Estratégia que tem levado as organizações a centrar mais a atenção nos aspectos relacionados com a gestão de recursos humanos, enquanto principais factores produtivos (motivação, gestão de equipas, gestão da mudança, cultura organizacional, etc); e em que as novas tendências e acontecimentos relacionados com o emagrecimento das empresas, a polivalência de competências, o aumento da competitividade, a aceleração do ritmo e frequência da mudança a todos os níveis, principalmente, a nível tecnológico, exigem a constante melhoria do desempenho dos trabalhadores, exigem uma cultura de elevado desempenho (Cook, 2001) nas organizações.

### 2.1.3 Que tipo?

Os SAGD evoluíram desde os sistemas tradicionais, até à utilização das mais recentes ferramentas, como aquela que este estudo pretende abordar com mais profundidade, o Feedback 360°.

No princípio do século, a avaliação de desempenho foi concebida como um problema cuja resolução deveria contribuir para melhorar as práticas de gestão nas organizações. Contudo, o seu estudo seguiu um trajecto que, em grande parte, se afastou da vida organizacional.

Segundo Caetano (1996), o estudo da AD sofreu, ao longo dos tempos, uma evolução que pode ser compreendida em 3 fases.

Os primeiros estudos da AD, ao considerarem a cotação do desempenho uma aplicação de testes de tipo psicotécnico, preocuparam-se, fundamentalmente, com as propriedades psicométricas dos métodos a utilizar e com a definição de critérios objectivos que permitiriam alcançar a exactidão da cotação. Neste contexto, a avaliação limitava-se a um problema de relação entre o avaliador e o instrumento, em que o avaliado e o contexto organizacional não interferiam na avaliação e o próprio avaliador submetia-se às qualidades métricas dos instrumentos utilizados. Deste modo, a avaliação constituiria um simples problema de tecnologia psicométrica e, daí que Caetano (1996) tenha feito uma analogia, considerando esta fase como a metáfora do teste.

Posteriormente, a AD passou a ser considerada um problema de percepção social, reduzindo o seu estudo aos processos intrapsíquicos do avaliador e à identificação das normas que estes deveriam seguir para se alcançar a exactidão dos julgamentos de avaliação. Deste modo, foi atribuído ao avaliador um papel activo no processo de avaliação, permanecendo, contudo, omitidos tanto o papel do avaliado como o dos factores contextuais. O processo de avaliação confundia-se com o processo de julgamento de pessoas, sendo que a preocupação fundamental destes estudos, era evitar os enviesamentos na AD.

Recentemente, começaram a emergir novas direcções nas investigações da AD, as quais procuram conceptualizá-la como um problema específico da vida organizacional, o que implica enfatizar não só o papel do avaliador, mas também, do avaliado, dos múltiplos factores contextuais que têm impacto e que determinam a avaliação (Caetano, 1996).

A abordagem de Caetano (1996) não esquece as investigações anteriores, ou seja, não deixa de considerar as qualidades métricas dos instrumentos nem os processos de percepção de pessoas por parte do avaliador. A AD é, então, entendida como um “(...) processo social de comunicação e negociação entre diversos tipos de actores interdependentes que ocorre no contexto da actividade organizativa por eles desenvolvida” (Caetano, 1996, p.306).

Neste processo de comunicação e negociação é feita, de acordo com Silva (1995) a avaliação de essencialmente três factores que representam o total desempenho de um indivíduo: da pessoa em si (capacidades, competências, personalidade e motivações), o seu comportamento (o que faz e qual o esforço realmente desenvolvido) e os resultados obtidos que, comparados com os objectivos esperados dão a medida do seu desempenho.

Ainda em relação aos tipos de avaliação de desempenho que têm vindo a ser utilizados, é interessante analisar os resultados obtidos por Caetano (1996, p. 149) sobre o conteúdo dos sistemas de avaliação num estudo sobre 300 empresas que operam em Portugal, na generalidade do sector terciário e secundário, situadas na zona de Lisboa e Vale do Tejo. Este investigador concluiu que a maioria das empresas nacionais (84,6%) possui sistemas de avaliação centrados nas pessoas, enquanto as restantes (15,4%) se repartem igualmente pelos sistemas centrados nos comportamentos e nos resultados. Ao invés, das empresas multinacionais estudadas, 60% possui sistemas centrados nos resultados, enquanto 26,7% possui sistemas centrados nas pessoas e apenas 13,3% sistemas centrados nos comportamentos.

### 2.1.4 Quem e Por Quem?

Em relação a quem é avaliado neste processo, Caspar e Millet (1990, cit. por Silva, 1995) afirmam que “(...) a maior parte das empresas que estudaram começam pela apreciação dos estratos superiores da hierarquia, para demonstrar o envolvimento ao nível da Direcção Geral no sistema e assegurar a sua credibilidade.” Ainda segundo Silva (1995) verifica-se que nas empresas multinacionais o sistema é normalmente amplo e abrange todos os colaboradores, em vez de abranger apenas algumas funções ou níveis hierárquicos.

Quanto a quem avalia, e de acordo com Almeida (1999) existem cinco fontes possíveis de avaliação de desempenho: chefias, colegas, auto-avaliação, subordinado e clientes, a que se deverá recorrer dependendo do propósito da avaliação, do tipo de critério utilizado e da natureza da função a ser avaliada. Por exemplo “É muito comum que o chefe directo não esteja devidamente familiarizado com o trabalho do colaborador, por forma a poder fazer um juízo devidamente sustentado. Nestas circunstâncias é comum utilizar um misto de auto-avaliação e avaliação pelos colegas. (...) A avaliação feita por pessoas de fora é fundamental quando se pretende avaliar o impacto do desempenho a longo prazo. Ninguém é melhor do que um cliente para manifestar o seu grau de satisfação com a sua visita à loja.” (Almeida, 1999, p. 40). De facto, são os avaliadores externos que vão sendo afectados a longo prazo pelo desempenho do colaborador sendo, portanto, as melhores testemunhas da eventual qualidade desse desempenho.

Apesar destas considerações, no seu Inquérito sobre Avaliação e Gestão de Desempenho (2001) a 67 organizações em Portugal, a SHL sistematiza também em 5 as formas de avaliação de desempenho com base nas fontes – a avaliação convencional (chefia avalia subordinados), a auto-avaliação, a avaliação pelos pares, a avaliação a 360º e a avaliação ascendente. Na análise dos resultados, é-nos apresentada a percentagem de empresas que utiliza os vários tipos de avaliação do ponto de vista de quem avalia, sendo que a esmagadora maioria das empresas (88%) utiliza a avaliação convencional.

Tipos de Avaliação de Desempenho Utilizados	%
Avaliação Convencional (chefia avalia subordinados)	88
Avaliação Ascendente (subordinados avaliam chefia)	3
Avaliação pelos Pares	0
Auto-Avaliação	18
Avaliação a 360° (auto-avaliação, avaliação pelos superiores, colegas e subordinados)	9

Tabela 1 – Tipos de Sistema de Avaliação do Desempenho Utilizados em Portugal, em 2001

(adaptado de Relatório SHL, 2001, p.7).

### 2.1.5 Qual é o Problema?

Depois de termos visto brevemente a questão do tipo de sistema de avaliação e gestão do desempenho a utilizar, um dos primeiros problemas que se coloca é o que nos chama a atenção para a contingencialidade deste, como de tantos outros sistemas. Silva (1995: p.14), citando Thompson e Dalton (1970), refere que “(...) no estudo efectuado aos processos utilizados, por diferentes empresas de base tecnológica, para resolver os problemas de avaliação de desempenho e de feedback dos funcionários, descobrimos que cada empresa possui a sua própria especificidade, os seus próprios objectivos e a sua própria história.” E cita ainda Mohrman e Lawler (Silva, 1995, p.14) que defendem, a este respeito, “que o clima organizacional, a estrutura da organização e as características das funções são factores organizacionais que podem ter efeito moderador, logo influenciador, na Avaliação de Desempenho.” A análise de todos estes elementos e a devida adaptação do sistema às características únicas da organização representam um desafio para os gestores. Esta é, aliás, a única condição em que os “puristas” da Gestão da Qualidade Total reconhecem a utilidade dos sistemas de avaliação de desempenho, defendendo no caso de esta não se verificar o abandono destes sistemas (Silva, 1995: p.51).

E, por falar em desafio para os gestores, também estes, como os seus colaboradores, por outro lado, têm vindo a representar alguns problemas relacionados com AD. Silva (1995, p.16) diz-nos que “Os gestores, por seu lado, embora reconhecendo a capacidade dos sistemas de avaliação para a melhoria do desempenho dos seus colaboradores e para a eficiência da organização, pressentem também os riscos da desmotivação e da eventual degradação nas relações com os subordinados, resultantes do *output* do processo. (...) Os colaboradores das

empresas, por outro lado, procuram e muitas vezes desejam mesmo ter conhecimento dos resultados que obtêm com o seu esforço, de preferência se esse feedback estiver de acordo com a imagem que têm de si próprios como bons colaboradores...”. Estas posições de ambivalência acabam, muitas vezes, por minar os processos de comunicação e feedback, com a tentativa, por parte dos avaliadores de ‘dourar’ os resultados negativos do desempenho para evitar a desmotivação dos colaboradores ou, de evitar a avaliação rigorosa do desempenho e com, por exemplo, a posição defensiva dos colaboradores perante todo o feedback negativo.

Já Kane e Lawler (1979) tinham também apontado três grandes problemas, associados aos sistemas tradicionais de avaliação, aos quais vão de encontro os problemas identificados por Caetano (1996): (1) – não têm em consideração os factores externos ao avaliado que este não tem possibilidade de controlar, mas que afectam o seu desempenho; (2) O papel do superior hierárquico é excessivamente valorizado; (3) a arbitrariedade dos critérios avaliativos.

Para estes autores, o segundo problema é talvez o mais importante: a valorização excessiva do papel do avaliador durante o processo. Um processo de avaliação de desempenho pressupõe a existência de supervisores que tenham um bom conhecimento do trabalho dos seus subordinados e que com o auxílio de instrumentos de avaliação adequados estejam aptos a definir de forma objectiva o valor de cada um deles. No entanto, a investigação tem sucessivamente posto em causa a capacidade do avaliador realizar avaliações objectivas e justas, já que, dificilmente, se consegue libertar dos seus enviesamentos, de determinadas ‘tendências’ e ‘erros’ característicos deste tipo de processo, (Latham e Wexley, 1981, Steers e Lee, 1985, citados por Caetano, 1996) em que a subjectividade está implícita mas deve ser minimizada, sendo conveniente utilizar mais do que uma fonte de informação sobre o desempenho dos trabalhadores (Caetano, 1996).

“Tradicionalmente, as avaliações de desempenho têm sido uma responsabilidade das chefias directas. Cada vez mais, contudo, se considera insuficiente esta exclusividade, dada a crescente complexidade das funções, defendendo-se, em alternativa, a adição de outras fontes de informação, como por exemplo, colegas, subordinados, clientes e o próprio avaliado. Esta diversidade de perspectivas permite uma gestão mais precisa e eficaz dos desempenhos, tendo sido apelidada de **avaliação 360º**” (Edwards e Ewen, 1996, p. 53).

De facto são muitas as desvantagens apontadas na literatura e, muitas vezes comprovadas científica e empiricamente, destas concepções tradicionais. Normalmente, nestes sistemas, tanto a pessoa que avalia ou dá feedback, como a que é avaliada e o recebe, não gosta do processo e é mais difícil que este seja motivador de níveis mais elevados de desempenho. Segundo Edwards e Ewen (1996), estes sistemas podem obedecer a interesses individuais, políticas, favoritismos..., o supervisor, no qual assenta todo o processo de avaliação, pode não ter oportunidade ou motivação para observar o desempenho do empregado, pode não estar disposto a confrontar baixos níveis de desempenho e, nestes sistemas, os critérios e os graus de rigor diferem de supervisor para supervisor, tudo isto levando a que a avaliação do supervisor nem sempre reflita o verdadeiro desempenho do trabalhador. “Grande parte dos sistemas de avaliação, tal como estão concebidos, assumem que esta é uma tentativa séria para saber se os colaboradores estão a realizar o seu trabalho de acordo com aquilo que se espera. Contrariamente a esse desígnio, os estudos ao nível empresarial revelam que a avaliação é considerada subjectiva e distorcida, não apenas por parte dos avaliados, mas também na opinião dos avaliadores. Apesar desta evidência, a maioria das empresas persiste na concepção tradicional dos sistemas de avaliação, reforçada com actualizações ao nível das ferramentas ou dos instrumentos, na ilusão de que se obterá maior exactidão nos julgamentos.” (Caetano, 1996, p.126). Assim, e de acordo com o mesmo autor, algumas das novas orientações na área da AD consideradas mais relevantes falam-nos do facto de o avaliador estar submetido aos seus enviesamentos cognitivos, muitas vezes guiados pelos seus próprios interesses, de a avaliação de desempenho estar também, muitas vezes, sujeita a jogos de poder sempre presentes em contexto organizacional e, portanto, de haver necessidade de se utilizarem múltiplas fontes de avaliação: a chefia, o próprio avaliado, os seus colegas e/ou clientes, ou até os seus fornecedores, utilizando as melhores testemunhas das competências do avaliado, que são aqueles directamente afectados por cada uma das componentes do seu desempenho.

Almeida (1999) considera várias características que um sistema de avaliação de desempenho deve ter: equidade e exactidão, fidelidade, validade, simplicidade, oportunidade, economicidade, bom direccionamento, selectividade, flexibilidade, envolvência e detecção de sucessos. De todas estas características, cumpre-nos destacar a fidelidade, uma vez que a maior parte dos factores situacionais susceptíveis de influenciar a fidelidade da avaliação de desempenho, como a pressa do avaliador na avaliação (que o pode levar a negligenciar alguns factores), a altura da avaliação (em que a atenção do avaliador poderá estar virada para outros

assuntos), o efeito de contraste (que pode enviesar a avaliação quando se avalia alguém muito diferente do avaliado anterior) poderiam ser colmatados, ainda de acordo com este autor, através de elementos como o aumento do número de avaliadores. Mais uma vez, o aumento do número de avaliadores aparece apontado como um factor inibidor de enviesamentos e erros na avaliação. A validade da avaliação é também afectada por erros como o estereótipo (juízo sobre um grupo como um todo), o efeito de halo (tendência para classificar uma pessoa uniformemente nos vários elementos componentes da avaliação, por efeito de uma apreciação global), o efeito de contraste (já referido anteriormente) e o de semelhança (entre o avaliador e o avaliado, pelo processo de identificação), o erro de primeira impressão (quando a primeira ideia sobre a pessoa permanece imutável apesar das alterações no seu desempenho), (Almeida, 1999).

“O levantamento, conhecimento e sistematização dos erros tradicionais na Avaliação de Desempenho levam-nos a tomar providências, quer a nível da metodologia quer ao nível dos avaliadores, que evitem a deturpação dos resultados finais por via dos erros já sistematizados neste estágio de conhecimento”(Silva, 1995, p.52).

Para além destas novas orientações, os modelos mais recentes começam a abranger aspectos muito importantes para a eficácia de um sistema de avaliação de desempenho, sendo, no entanto, poucas as confirmações empíricas e/ou científicas da eficácia das novas ferramentas de gestão do desempenho (Cunha e Cesário, 2000).

A evolução na investigação e teorização da AD foi seguida pela evolução nas práticas e instrumentos dos SAGD, que seguem novas orientações, que não as de compensação ou punição pelos resultados atingidos, segundo o livre critério do Avaliador, mas abarcando já, como vimos, numa primeira fase, a definição de objectivos de desempenho e de desenvolvimento de competências e numa segunda fase, a avaliação dos resultados em função dos objectivos de desempenho e desenvolvimento definidos e a sua respectiva compensação, sendo ambas as fases acompanhadas por um feedback constante do desempenho do colaborador para garantir que todas as condições são criadas para que cada indivíduo possa realmente melhorar o seu desempenho.

Actualmente, ao pretender conferir maior eficácia ao seu SAGD, as Organizações tendem a seguir estas fases, utilizando para isso ferramentas como: Competências-Chave e

Comportamentos Standard, Definição de Objectivos, Feedback 360°... “Embora o sistema de gestão participativa por objectivos (MBO), teorizado por Peter Drucker na década de cinquenta, continue a ser a base dos sistemas de avaliação de desempenho, modernamente outras metodologias têm vindo a ser aplicadas nesta área, onde avultam os objectivos de longo prazo, os de desenvolvimento pessoal e de subordinados e a avaliação 360°.” (Câmara, Guerra e Rodrigues, 1999, p.255).

O Feedback 360°, uma destas novas tecnologias, parece vir colmatar alguns dos problemas identificados nos sistemas tradicionais de gestão e avaliação do desempenho, sendo de esperar que se torne parte da rotina dos futuros sistemas de avaliação de desempenho (Bracken, 1996; Murphy e Cleveland, 1995, cit. por Waldman e Bowen, 1998) .

## **2.2 Feedback 360°**

### **2.2.1 Feedback 360°**

Num contexto de trabalho, o feedback tem sido considerado crucial para a eficácia individual e organizacional, partindo do princípio básico de que “Sem feedback não há aprendizagem” (Moser, 1994). No entanto, sempre que empregados procuram obter feedback, acabam muitas vezes frustrados nas suas tentativas de encontrar um supervisor que o queira e saiba dar (Kraut, 1996).

“A busca por novas e melhores fontes de feedback tem levado a comunidade de investigação a colaborar com organizações para examinar fontes de feedback alternativas ao supervisor, focando primeiramente os colegas e subordinados” (Borman, 1974, cit. por Kraut, 1996, p.117).

O Feedback 360° pretende captar diversas perspectivas sobre o desempenho de cada indivíduo de modo a poder gerir este desempenho mais eficazmente, tendo por base uma informação mais completa e para isso “recolhe as percepções daqueles que trabalham mais de perto com o empregado: o seu supervisor, colegas, subordinados e, possivelmente, os seus clientes externos e internos” (Edwards e Ewen, 1996, p. 4).

Este sistema, tem como principal objectivo melhorar a qualidade da informação sobre o desempenho do colaborador recorrendo às fontes mais fiáveis de informação, uma vez que os fornecedores da informação são aqueles sobre os quais recai o impacto dos comportamentos do empregado.

### **2.2.2 Aplicação do Feedback 360º**

Uma das questões centrais que se colocam em relação à aplicação do Feedback 360º é a de este instrumento dever ser apenas aplicado na gestão do desenvolvimento do indivíduo ou, por outro lado, também na gestão do desempenho, sendo que a diferença entre estas duas aplicações é a de que, na primeira situação, apenas o empregado tem acesso aos dados recolhidos sobre o seu desempenho e as suas necessidades de desenvolvimento; o seu supervisor não tem acesso a esta informação, ao contrário do que acontece na segunda situação, e, portanto, não pode tomar decisões com base nela, ou seja, o empregado não corre o risco de ser prejudicado se o feedback for negativo (Edwards e Ewen, 1996).

Após uma caracterização e análise de ambas as aplicações, Edwards e Ewen (1996), argumentam a favor da aplicação desta ferramenta para gestão do desenvolvimento e do desempenho do empregado, ou seja, não apenas para efeitos de identificação de pontos fortes e necessidades de desenvolvimento e das respectivas acções de desenvolvimento; mas também para efeitos de compensação, gestão de carreiras, planos de sucessão, retenção, selecção, re-engenharia, re-organização, etc.

Os argumentos aqui apresentados a favor desta aplicação resumem-se no facto de existirem já muitas organizações a utilizarem esta informação para os referidos efeitos, ainda que Câmara, Guerra e Rodrigues (1996, p. 261) digam que “normalmente, a avaliação a 360º não serve de suporte à atribuição de aumentos salariais.”; de estes sistemas de informação sobre o desempenho estarem a surgir espontaneamente nas empresas orientadas para o cliente e para os resultados; de a experiência e a investigação demonstrarem validade e credibilidade deste instrumento e, ainda, no facto de os empregados demonstrarem vontade de que este seja aplicado.

Em relação aos argumentos contra, Edwards e Ewen (1996) apresentam algumas soluções: em relação à possível inflação das classificações por parte dos utilizadores e em relação à possibilidade de estes manipularem o sistema, os autores recomendam a utilização de um sistema de pontuação inteligente e a responsabilização dos respondentes.

No entanto, os autores fazem ainda uma ressalva em relação à aplicação de sistemas de avaliação 360º: a de que esta aplicação tem maior probabilidade de surtir os efeitos pretendidos se for implementada em duas fases, começando pelo feedback de desenvolvimento e depois evoluindo para o feedback para gestão de desempenho, como fizeram organizações como a AT&T, Allied Signal, du Pont, Tenneco, the US Department of Energy, Monsanto, Boeing, Intel e a Meridian Oil (de notar que a maioria das organizações referenciadas são americanas). Ressalvam ainda a necessidade de utilizar inquéritos de satisfação para avaliação do sistema, a importância da garantia de anonimidade dos respondentes, a distinção clara de pontuações nas escalas de classificação, percentagem de respostas mínima de 75%, tempo concedido ao processo adequado, percentagem máxima de 5% de respostas inválidas (diferentes do consensual), formação sobre como dar e receber feedback, garantias de comum entendimento de todo o sistema, por exemplo, daquilo a que corresponde cada uma das pontuações atribuídas.

São estas algumas das condições, apontadas na literatura, como necessárias para o sucesso da aplicação deste sistema. Poderemos ver, um pouco mais adiante, outras recomendações para o seu sucesso.

### **2.2.3 Sistema Tradicional/ Feedback 360º**

Enquanto que o Sistema de Avaliação pelo Supervisor (Sistema Tradicional) é concebido apenas pela gestão ou por peritos em SAGDs, implica o poder absoluto do supervisor e enfatiza o seu papel de 'juiz', assume e baseia-se na crença de que o supervisor tem a capacidade para fazer e faz uma atribuição rigorosa de classificações, é dada maior importância à avaliação individual que à avaliação de grupo, existem critérios de avaliação e regras variáveis, implicando a ocupação de uma elevada percentagem de tempo por parte dos supervisores; o Sistema de Feedback 360º é desenvolvido de modo participativo, envolve o

*input* de vários colaboradores, exige o consenso entre as avaliações, eliminando respostas inválidas, valoriza tanto a definição de objetivos e avaliação individuais como de grupo, tem critérios de avaliação uniformes e standardizados, implica a existência de algumas salvaguardas de justiça e equidade e visa uma gestão de tempos e recursos eficiente (Edwards e Ewen, 1996).

“O Feedback 360º aumenta claramente o rigor na avaliação de desempenho e também apoia a cultura de uma organização que se define a si própria como participativa, produtiva, oferecendo aos seus membros iguais oportunidades de serem bem sucedidos e avançarem.” (Edwards e Ewen, 1996, p. 218).

#### **2.2.4 Vantagens e Desvantagens do Feedback 360º**

“(…) Uma coisa é certa: a comunicação é uma das condições de sobrevivência das empresas. Um contexto incerto e em perpétua mutação, as rupturas técnicas e tecnológicas, a globalização dos mercados, as aspirações profundas e irresistíveis do corpo social em direcção à participação, transformaram a empresa num verdadeiro sistema de comunicação.” (Schwebig, 1991, cit. por Carlos, 1997, p.77).

Apesar de serem reconhecidas algumas desvantagens na utilização do Feedback 360º como o perigo de existirem mais erros de análise e avaliação do desempenho, pela diversidade de fontes de informação que podem não ser credíveis ou distorcer a verdade sobre esse desempenho, de os empregados percepcionarem este tipo de avaliação do seu próprio desempenho como injusta e impeditiva da sua progressão de carreira, quando esta é negativa, de este processo exigir demasiado esforço, custos, tecnologia e tempo por parte de vários membros e clientes da Organização (Edwards e Ewen, 1996); são mais e, porventura, mais ‘pesadas’ as vantagens desta ferramenta, incluindo o seu contributo para o aumento e melhoria da comunicação nas organizações.

Uma vez que o Feedback 360º fornece informação mais completa do desempenho dos colaboradores e que está, muitas vezes, mais perto da realidade desse desempenho, já que a observação dos comportamentos pelos pares ou subordinados, ou pelos clientes pode ser

muito mais rigorosa e fiável que aquela feita pelo supervisor que, por vezes, nem sequer tem a oportunidade de a fazer. Para além disso, os indivíduos podem mais facilmente ser avaliados não só pelo que fazem mas também pelo modo como o fazem.

Este sistema permite, segundo Edwards e Ewen (1996), o aumento da satisfação dos empregados com o ambiente de trabalho, mais aberto e participativo, e com o próprio sistema de avaliação, o qual percebem como mais rigoroso, credível e motivador; mudanças comportamentais significativas alinhadas com os valores e objectivos organizacionais; melhor desempenho individual e de equipa que se traduz numa maior satisfação do cliente externo, identificação mais rigorosa dos melhores performers que conduz a uma compensação mais equitativa, a uma melhor tomada de decisões em relação a promoções, distribuição de tarefas, gestão de carreiras, de diversidade, a uma redução do *turnover* (rotatividade) e ao aumento da assiduidade dos trabalhadores. Benefícios que podem ser verificados através da análise destes indicadores antes e após a implementação do sistema, através de uma avaliação das preferências dos empregados em relação às práticas de Gestão de Desempenho (como a realizada na Coca-Cola USA Fountain), de um inquérito de satisfação dos utilizadores do sistema que pretende obter a percepção dos utilizadores em relação ao cumprimento dos objectivos do sistema.

Estes autores caracterizam os benefícios deste sistema para os vários *stakeholders* das organizações ( todos os que têm ligação com a empresa e suas actividades, e que são afectados pela sua performance: empregados, clientes, fornecedores, etc.): do ponto de vista dos clientes, podem-se fortalecer os laços de confiança, dando-lhes um papel no processo e avaliação e desenvolvimento dos colaboradores da organização; também os empregados sentem mais motivados quando lhes é permitido participar na concepção e desenvolvimento do sistema através dos inputs que podem fornecer antes, durante e após a implementação do processo, por exemplo, em relação aos seus critérios de avaliação, eficácia e equidade; as equipas vêem o seu desempenho conjunto avaliado e compensado e, portanto, esforçam-se por uma melhoria contínua; os supervisores aliviam a percentagem de tempo que dedicam ao processo e obtêm informação mais detalhada sobre o desempenho dos seus colaboradores; os líderes e gestores obtêm feedback valioso, que pode identificar áreas críticas do desempenho da liderança e ajudar a organização a cumprir as suas estratégias e objectivos; as organizações têm acesso a informação mais completa e credível que as ajuda a compreender pontos fortes e fracos, falhas de liderança e necessidades de formação, de um modo mais cuidadoso. Em

relação, particularmente aos benefícios desta ferramenta para os líderes e gestores, a investigação tem demonstrado (Armstrong, et al., 2000) que esta tem proporcionado o desenvolvimento das suas competências de liderança.

O Feedback 360° é, assim, considerado “uma ferramenta poderosa e que constitui um precioso auxiliar para alterar atitudes e comportamentos.” (Câmara, Guerra e Rodrigues, 1999, p.261).

### **2.2.5 Factores de Sucesso e Factores de Insucesso do Feedback 360°**

No entanto, e ainda de acordo com Edwards e Ewen (1996), uma vez que são os autores que exploram mais aprofundadamente esta ferramenta, para que as organizações beneficiem destas vantagens, existem algumas condições, que tínhamos começado a enunciar no tema anterior, que deverão estar criadas: é necessário que as organizações estejam a seguir estratégias e políticas de achatamento estrutural e funcional, de *empowerment*, de desenvolvimento do trabalho de equipa, de aprendizagem, desenvolvimento individual, com as quais o Sistema de Feedback 360° está perfeitamente alinhado; que se garanta e salvguarde a anonimidade dos respondentes, a confidencialidade das informações, o compromisso e empenho interno, o apoio da gestão de topo, que se mantenha uma comunicação aberta durante as várias fases do processo, mesmo as fases de pré-implementação.

Apesar de se falarem já em muitas abordagens de sucesso na implementação do Feedback 360° no mundo dos negócios (Tornow e London, 1998, Waldman e Atwater, 1998, citados por Armstrong, et al., 2000), têm sido também muitos os erros cometidos na implementação destes sistemas. Edwards e Ewen (1996), testemunham alguns deles, como a simples importação ou extensão de métodos de avaliação tradicionais a várias fontes, sem que estes sejam devidamente adaptados ao novo conceito e aos diferentes aspectos da avaliação 360° (noção de contigência), seguindo o princípio de que *'one size fits all'* e sem que sejam acompanhados das devidas medidas, já mencionadas como factores-críticos de sucesso desta ferramenta. Segundo estes autores e também na opinião de Caetano (1996) é necessário que seja feita a devida validação dos instrumentos de recolha de informação para que se reduzam

os erros, mas mais importante ainda, segundo os primeiros autores, que seja validada a própria administração do processo, que requer que aqueles que darão feedback sobre o desempenho do indivíduo tenham formação sobre como dar este feedback, lhes seja garantida anonimidade e que cada relatório individual seja confidencial, não sendo concedido acesso a outros empregados. A credibilidade dos inquéritos, o modo como as comunicações são feitas em todo o processo, a formação que é dada sobre como dar e receber feedback, sobre como desenvolver planos de acção, etc, revela-se bem mais importante, ao contrário do que julgam algumas empresas, do que a tecnologia utilizada neste processo. A atribuição de responsabilidades e definição clara de papéis neste processo é considerado como outro factor de sucesso do Feedback 360°. Segundo os autores, é necessário o apoio da liderança e a designação de um administrador do processo (responsável pelo design e implementação), um coordenador geral (responsável por recolher a informação e fazer o follow up dos procedimentos administrativos), e coordenadores do processo em cada área.

É claro que é muito difícil encontrar organizações que consigam reunir todos estes requisitos. É mais difícil ainda se tivermos em consideração o facto de estes requisitos ou condicionalismos exigirem, por sua vez, que estejam reunidas uma série de outras condições. Um exemplo disto, como vimos, é o *empowerment* – um dos factores de sucesso do Feedback 360°, apontados por Edwards e Ewen (1996), que mesmo sendo considerada uma das melhores práticas de gestão actuais, exige, segundo Joiner (1994) que os *managers* se responsabilizem pela formação dos colaboradores para que estes estejam preparados para se envolverem no desenvolvimento do seu próprio trabalho, e os próprios *managers* têm muitas vezes que aprender muitas das competências que pretendem desenvolver nos seus colaboradores. Só depois poder-se-ão criar sistemas de partilha de ideias e de decisões sem penalizar nenhuma das partes interessadas (empresa, colaborador, cliente, accionista, etc.). Para além disso, o *empowerment* é um fenómeno difícil de ver concretizado até porque, como nos diz Friedman (1996, p.5), “Dar voz aos sectores ‘disempowered’ da população tende a seguir uma certa sequência. O *empowerment* político parece necessitar de um certo processo prévio de *empowerment* social, através do qual se torna possível a participação efectiva na política” e esta sequência prolongar-se-á até ao sector organizacional.

Ora, perante esta cadeia de condicionalismos resta às organizações seguirem um de três caminhos possíveis: tentarem ofegadamente cumprir todos os requisitos para conseguirem implementar todas estas ‘modas de gestão’ que prometem mundos e fundos aos gestores;

baixar os braços ante a dificuldade e quantidade de esforço, tempo, recursos, que esta cadeia de condicionalismos exige e evitar qualquer mudança ou inovação, seguindo uma óptica de sobrevivência no mercado; ou evitar os extremos, considerar o óptimo como o inimigo do bom e arriscar a implementação de algumas ferramentas de gestão. A capacidade de correr riscos tem também sido apontada como uma das grandes competências exigidas pelo mercado às empresas de hoje. Mas é também uma destas ‘modas de gestão’ que não deve nunca vir desapegada do termo ponderação: é o risco ponderado, contextualizado e alinhado com estratégias e objectivos que se pretende encorajar. Portanto, há que ter um certo cuidado para não correr o risco de implementar práticas de gestão anoráxicas, perseguindo todas estas tendências da moda.

É interessante notar que na literatura, sempre que se criticam as ‘receitas’ importadas, as pretensas ‘one best way’ de se fazerem as coisas, aconselha-se todo um processo de adaptação, apresentado também como a ‘one best way’ de se adaptarem estas práticas de gestão a um contexto e realidade específicos, quando o próprio processo deve ser uma variável definida em função desse contexto. Para que o Feedback 360° tenha sucesso é necessário que se reúnam algumas condições, dizem os autores... Não necessariamente! Segundo o estudo da SHL, cerca de 9% das empresas portuguesas já implementou o Feedback 360° nos seus sistemas de gestão e avaliação de desempenho. Não sabemos se esta ferramenta tem tido sucesso nestas organizações mas sabemos que elas não reúnem concertemente todas as condições indicadas pelos vários actores como requisitos para o sucesso desta ferramenta. Estas empresas arriscaram, talvez tenham petiscado... talvez acabem, como outras (indicar quais) por deixar de utilizar esta ferramenta...Será que o risco de insucesso foi um risco calculado, ponderado? Poderia ser uma questão a explorar em futuras investigações. Mais uma vez, a noção de contingência se revela, de facto, muito pertinente, quer em relação às várias práticas de gestão quer em relação ao próprio processo de adaptação.

A questão da aceitabilidade desta ferramenta por parte das pessoas, é uma questão central, não só neste estudo, mas em toda a problemática do sucesso ou insucesso desta ferramenta, apesar de, como testemunham Waldman e Bowen (1998), muito poucos contributos se terem dado à explicação desta questão. Os autores definem aceitabilidade como a “disposição para dar informações não-enviesadas e para utilizar esses dados (no caso dos avaliados)” (1998, p.654), e sublinham a importância de se avaliarem níveis de aceitabilidade em termos das atitudes dos indivíduos face a este processo: “a investigação e a teoria sobre

feedback sugerem que a reacção de um indivíduo ao feedback é uma determinante crucial das acções que essa pessoa irá tomar ou não para melhorar o seu desempenho.” (1998, p.654).

### **2.2.6 Feedback 360° - Porque não?**

É interessante notar que, há 20 anos atrás, Latham e Wexley (1981, citados por Caetano, 1996), indicaram que 95% das avaliações realizadas no nível médio e baixo das organizações são efectuadas pelo supervisor do avaliado e que tal se deve à concepção tradicional sobre a estrutura e funcionamento das organizações, uma concepção taylorista do trabalho, que reforça o direito dos supervisores, considerados em melhores condições para apreciar o desempenho dos subordinados, a efectuar avaliações e a controlar recompensas e sanções.

Passados 20 anos, e apesar de alguns exemplos dados por Edwards e Ewen (1996) de empresas estrangeiras, (como tínhamos notado, maioritariamente americanas) que utilizam SAGD's mais modernos, nos poderem levar a acreditar que este tipo de sistemas está a proliferar rapidamente, a SHL apresenta nas conclusões gerais de um inquérito que conduziu em 2001, os seguintes dados referentes às organizações portuguesas:

“As organizações portuguesas utilizam maioritariamente sistemas de avaliação de desempenho convencionais (88%), sendo que cerca de 18% realizam auto-avaliação. Tal como em 1997, estes são os tipos de avaliação do desempenho mais utilizados. (...) A utilização da Avaliação 360°, ou avaliação por fontes múltiplas, surge em 3º lugar neste estudo (9%). A vantagem de obter perspectivas diferentes sobre o desempenho tem suscitado muito interesse nos últimos anos e têm sido largamente discutidas as hipóteses de introdução desta prática nas organizações como forma de trazer valor acrescentado às avaliações de desempenho convencionais. A avaliação do desempenho a 360° corresponde a uma prática bastante elaborada que se torna bastante trabalhosa pela elevada quantidade de informação que proporciona. Na tomada de decisão quanto à utilização desta prática deve-se ponderar, para além das vantagens e dificuldades associadas, aspectos como a dimensão da organização, a possibilidade de utilização de ferramentas informáticas capazes de tratar a informação resultante, o nível de habilitações dos colaboradores e sua formação e sensibilização para

estas áreas, bem como a experiência passada da organização na aplicação de sistemas de avaliação de desempenho.” (p.8)

Apesar da breve análise SWOT comparativa entre os SAGD tradicionais e modernos indicar um saldo de vantagens a favor das tendências modernas de Gestão do Desempenho e apesar de alguns casos de sucesso nalgumas organizações e países, em Portugal, como noutros países, a adesão tem sido muito tímida. Segundo o Inquérito da SHL (1997) comparativo entre as empresas portuguesas e as britânicas, as empresas portuguesas utilizam maioritariamente sistemas de avaliação de desempenho convencionais (96%), sendo que cerca de 39% realizam auto-avaliação. No caso do Reino Unido verificou-se um ligeiro aumento na percentagem de empresas que utilizam a avaliação de desempenho ascendente e avaliação de desempenho a 360° e a 180°, bem como um aumento de 7% nas organizações que realizam auto-avaliação. No entanto, verificou-se no Reino Unido, que as organizações que responderam em 1997 tendem a considerar a eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho para atingir os objectivos como globalmente mais baixa em relação a 1995 (SHL, 1997).

Em 2003, numa entrevista ao presidente do CCIAssessment Group International, Larry Cipolla, agora parceiro da Dynargie em Portugal (Fonseca, 2003), este transmite claramente a percepção de que aqui, em Portugal, o caminho a percorrer na utilização desta ferramenta na gestão das empresas é ainda muito longo. Um outro aspecto importante apontado por aquele presidente é o facto do Grupo CCI já estar a divulgar as vantagens desta ferramenta em quase todo o mundo desde 1976. Se confrontarmos este aspecto com o facto de ainda pouco se ter escrito sobre o Feedback 360° e ainda pouco se ter feito para explorar os seus benefícios para a gestão, concluímos que, de facto, várias barreiras se têm, concerteza erguido ao longo destes, pelo menos, 27 anos.

Os aumentos lentos de aplicação desta ferramenta, mais em Portugal que na Grã-Bretanha, e da diminuição percebida pelos empregados, da eficácia dos seus SAGDs após a implementação do Feedback 360°, poderão dever-se a razões já apontadas pela SHL, no que transcrevemos do seu Relatório (2001) e que se resumem ao facto de as empresas não conseguirem ou não estarem dispostas a criar as condições necessárias, já brevemente referenciadas, para a implementação e aplicação, com sucesso, deste sistema.

Estas barreiras podem, no entanto, ser agrupadas do seguinte modo:

- **Administrativas e tecnológicas** (ex: falta de disponibilidade de recursos humanos e tecnológicos para implementação e acompanhamento do processo)
- **Normativas** (ex: normas sobre a confidencialidade de dados)
- **Temporais** (ex: força de trabalho inferior à necessária – sobre-carga de trabalho impeditiva da implementação de novos sistemas)
- **Orçamentais** (ex: restrições orçamentais impeditivas da aquisição de nova tecnologia)
- **Estratégicas** (ex: diferentes orientações estratégicas, que não a de uma ‘Cultura de Elevado Desempenho’)
- **Culturais** (distância hierárquica, autocracia, cronismo, nepotismo, etc.)

Recentemente Newton e Findlay (1996, cit. por SHL, 1997) constataram que o efeito do contexto organizacional tem sido subestimado pela maioria dos investigadores e designers de sistemas de avaliação de desempenho, como já havíamos referido quando falámos na evolução destes sistemas.

De acordo com Molander e Winterton (1994, citados por SHL, 1997), nas organizações é muitas vezes defendida a introdução da cultura organizacional nos novos processos de AD mas, a sua inclusão enquanto elemento explícito, não é firmemente estabelecida.

Kraut (1996), refere como barreiras específicas à implementação internacional do Feedback 360º: o modelo de competências a avaliar, que pode não se aplicar universalmente, a necessidade de as traduções serem fiéis e de qualidade, os custos de implementação e aplicação, mas também, o facto de “algumas culturas não encorajarem a troca de feedback, especialmente o feedback dado a figuras de poder como as chefias” (*Feedback Climate*).

Por outro lado, o presidente do grupo CCI (Fonseca, 2003), considera que “independentemente de ser uma cultura portuguesa, espanhola ou norte-americana, as pessoas agem da mesma forma. Alguns gestores acreditam que a sua missão é estabelecer uma base de poder.” (p.46), embora admitindo a importância da “questão cultural” como factor de resistência à mudança, em Portugal, como em França e em Espanha, prefere considerar como principal barreira à implementação desta ferramenta a burocracia e a rigidez e verticalidade de algumas organizações, seja qual for o seu país, acrescentando que também nos EUA, as

empresas governamentais, por exemplo, são muito resistentes ao Feedback 360°. No entanto, sublinha a necessidade de ter parceiros em todos os países em que o grupo opera para adaptar a estratégia global de implementação do Feedback 360° às especificidades locais.

De facto, o peso das questões culturais na aplicação de ferramentas de gestão, não deve ser negligenciado, quer nos estudos académicos quer nas análises e decisões dos gestores (Frisch, 2001). Vejamos quais são as evidências da importância de considerar a cultura na implementação de ferramentas de gestão, como esta – o Feedback 360°.

### **2.3 A Cultura Nacional e a Cultura Organizacional**

Hofstede (1991, p.27) define cultura como “ ‘programação’ colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro”, atribuindo ao termo ‘programação’, o conjunto de pensamentos, sentimentos, e padrões de acção que os indivíduos vão adquirindo ao longo da sua vida.

Em relação às diferenças que resultam destas programações das mentes dos membros dos diferentes grupos, o mesmo autor refere que estas se manifestam como símbolos (palavras, gestos, figuras, objectos), heróis (pessoas que personificam os valores de determinada cultura), rituais (actividades representativas de crenças) e valores, demonstrando os vários níveis de manifestação de uma cultura em camadas, como uma cebola, sendo as camadas mais superficiais e visíveis, os símbolos, depois, os heróis, os rituais e no núcleo, os valores, que define como “a tendência para se preferir um certo estado de coisas face a outro (...) um sentimento orientado, com um lado positivo e outro negativo.” (Hofstede, 1991, p.31).

As diferentes programações mentais de que nos fala Hofstede (1991), correspondem ainda a diferentes níveis de cultura, uma vez que um indivíduo pertence a vários grupos ou categorias: o nível nacional, o nível regional, ético, religioso, e/ou linguístico, o nível de pertença ao sexo feminino ou masculino, o nível da geração (avós, pais, filhos), o nível social (habilitações e profissão), e o nível organizacional. Estes níveis, como sublinha o autor, nem sempre estão em harmonia, entrando muitas vezes em conflito, como veremos um pouco mais

adiante, em referências e exemplos de conflitos entre o nível nacional e o nível organizacional da cultura.

O termo ‘cultura organizacional’ deu um importante salto qualitativo em termos teóricos e em credibilidade junto dos investigadores nos anos 80 (Carlos,1997) pelos trabalhos de Ouchi (1982), sobre as características culturais de empresas japonesas competitivas, os estudos de Deal e Kennedy (1982), que mostravam que empresas com culturas mais fortes são mais eficazes e as análises de Peters e Waterman (1982), efectuadas sobre os valores que caracterizam as organizações que se situavam no topo da lista elaborada pela revista especializada *Fortune 500*, e mais recentemente Demisson (1990) retoma a ideia de que a eficácia de uma organização é função da tradução dos valores e das crenças em práticas e políticas. (Hofstede (1991) e Carlos (1997).

Voltando à definição de cultura de Hofstede (1991), esta aparece como ‘programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de outros.’ Ora, nas organizações, enquanto grupos de pessoas, existe também uma cultura. Assim, o termo ‘cultura organizacional’ é definido por este autor como ‘a programação colectiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra’. O conceito de ‘cultura organizacional’ implica, portanto, a existência de uma cultura diferenciada de outras unidades sociais em que os indivíduos se inserem. No entanto, dentro desta cultura subsistem, como refere Sainsaulieu (1987, cit. por Carlos, 1997) “unidades funcionais com particularidades próprias, diferentes centros e tipos de poder, em contextos diversificados de interacção social, sendo, por isso, geradores potenciais de múltiplas culturas”.

Este nível de cultura manifesta-se normalmente, segundo Hofstede (1991), ao nível das práticas (símbolos, heróis e rituais), manifestações mais superficiais de cultura, chamando-se a atenção para o facto de que, ao nível dos valores, os indivíduos continuam a revelar diferenças culturais nacionais. “Nas culturas organizacionais do estudo IRIC, os valores dos empregados diferem mais de acordo com critérios, tais como a nacionalidade, idade e educação dos empregados, do que de acordo com a sua pertença à organização *per se*.” (Hofstede, 1991, p. 213).

Ao nível nacional, são, de facto evidentes algumas diferenças entre a generalidade dos americanos e dos japoneses , entre os alemães e os brasileiros, etc. Existem alguns exemplos

de falhas de comunicação transculturais como a da Pepsodente, quando tentou vender pasta de dentes no Sudeste Asiático utilizando o slogan “torna os seus dentes mais brancos”, vindo a descobrir que os nativos mastigam ervas que escurecem os dentes, o que eles consideram muito mais atraente; e também ficaram muito ofendidos com o slogan “Imagem para onde foi o amarelo...” interpretando-o como uma manifestação racista.

Foi neste nível que Hofstede centrou a sua investigação; sobre os valores de cidadãos de mais de cinquenta países, repartidos por cinco continentes, em que a multinacional americana, IBM, estava representada. Sendo, os indivíduos estudados, muito idênticos nos outros níveis culturais, foi possível estudar as diferenças de valores entre eles, ao nível nacional.

Estas diferenças manifestavam-se, essencialmente, segundo Hofstede, em quatro dimensões: a distância hierárquica, o grau de individualismo/colectivismo, o grau de masculinidade/feminilidade e o controlo da incerteza. A primeira dimensão tem a ver com a forma como se gerem as desigualdades entre os indivíduos nas várias culturas, a segunda pretende identificar se o indivíduo valoriza mais os interesses dos grupos a que pertence, sendo-lhes leal, ou os seus interesses individuais; a terceira, pretende identificar a preferência por um comportamento pleno de auto-afirmação (masculinidade) ou por um comportamento modesto (feminilidade), e a quarta, pretende identificar a necessidade dos indivíduos, de controlarem a incerteza, ou seja “o grau de inquietude dos habitantes de um país face às situações desconhecidas ou incertas.” (Hofstede, 1991, p. 136).

São também estas diferenças, as responsáveis pelo fracasso de muitas fusões e aquisições de empresas que ultrapassam as fronteiras nacionais, processos durante os quais estas, muitas vezes, não são consideradas. Hofstede (1991, p. 173) dá alguns exemplos destes fracassos: as fusões e aquisições internacionais da Citroën-Fiat, da Chrysler UK, da Leyland-Innocenti, etc.

Também Brilman (1982, cit. por Carlos, 1997), por exemplo, comparou a França com o Japão na maneira de encarar o indivíduo, o grupo, a hierarquia, a sociedade e a religião. “Outros estudos, comparam dados sobre empresas para identificar diferenças de raiz nacional, onde o ponto de partida já não é a cultura do país, mas as percepções e atitudes generalizadas, oriundas de empresas de diversos países. Estudos desta natureza têm um interesse duplo:

revelam as dimensões operacionais das zonas de particularismo cultural e discutem os fundamentos culturais das teorias do *management* e, por conseguinte, o seu relativismo.” (Carlos, 1997, p.15)

Também muitos autores pensaram, durante muito tempo (Taylor, Fayol, Drucker, Peters, ref. por Trompenaars, 1993), sobre qual seria a melhor maneira de gerir uma organização “the one best way”. Mais recentemente, os tais estudos ‘contingenciais’, de que falámos, questionaram-se sobre o modo como ocorrem variações nas organizações de acordo com o ambiente, no entanto, também estes procuram a “one best way” em determinadas circunstâncias, (Trompenaars, 1993), quando o que parece mais interessante, e porventura mais gratificante, procurar é a “one preferred way” de cada cultura.

Ao falar-nos do impacto da cultura nacional no mundo dos negócios, Trompenaars (1993, p.3) diz-nos que “Em todas as culturas do mundo, fenómenos como a autoridade, a burocracia, a criatividade, o companheirismo, a responsabilização, são experienciados de formas diferentes. O facto de utilizarmos as mesmas palavras para os identificar tende a fazer-nos esquecer que os nossos preconceitos, costumes e condutas culturais podem não ser as mais apropriadas, ou partilhadas”. Este autor dá ainda alguns exemplos de algumas aplicações que se pretendiam universais, terem fracassado, por exemplo, os sistemas de compensação com base no desempenho, falharam muitas vezes no continente africano, por lá existirem regras tácitas da sequência e timing em que as pessoas devem ser compensadas ou promovidas; outro exemplo é também o de fracassos na tentativa de aplicação da Gestão por Objectivos em subsidiárias do sul da Europa, em que os gestores não estão dispostos a lidar com a natureza abstracta de linhas de orientação pré-concebidas.

“É como aquele jogo maluco de críquet em *Alice no País das maravilhas*, em que ela tem que utilizar um flamingo como taco, os empregados dobrados para fazerem de ‘balizas’ e porcos-espinhos a fazer de bolas. Quando os flamingos voltam a cabeça, os empregados distraem-se e as bolas se desdobram e rastejam dali para fora, é o caos total. – As outras culturas não são parte de uma máquina, nem os órgãos de um corpo supranacional. São animais diferentes, com uma lógica própria.” (Trompenaars, 1993, p.163).

Assim, as diferentes características culturais dos diferentes grupos, nomeadamente as diferentes características culturais das várias subsidiárias de uma empresa multinacional que

pretende aplicar globalmente uma ferramenta de gestão como o Feedback 360°, podem ser barreiras fortes à implementação da mesma.

## 2.4 As Barreiras Culturais ao Feedback 360°

“Sendo a essência da cultura organizacional um sistema de significados (pressupostos básicos), que se manifestam nas diferentes camadas e a níveis de acessibilidade e de partilha diversos, importa conhecer como se reflectem na vida organizacional e no comportamento das pessoas que fazem parte da organização e por que mecanismos evoluem, se difundem e reproduzem.” (Neves, 1996, p. 126).

A relação entre as práticas de gestão de recursos humanos (GRH) e a cultura organizacional tem sido alvo de alguns estudos como o de Neves (1996), que cita outros trabalhos como o de Sheridan (1992), que analisou a relação entre valores culturais e taxa de permanência de funcionários contratados por organizações internacionais de consultadoria, onde tradicionalmente a taxa de rotação é elevada; o de Erez e Earley (1993), que aborda a problemática de processos organizacionais como a comunicação, motivação, dinâmica de grupo, liderança e negociação, em termos de um contexto de cultura organizacional, explicando assim o relativismo de tais práticas de gestão relativamente à sua eficácia, tentando também compreender o insucesso na transferência de métodos de GRH entre organizações com culturas diferentes; ou o de Yuen e Kee (1993/4), em que os autores comparam os sistemas de GRH de organizações americanas japonesas instaladas em Singapura com os de organizações nacionais e encontram diferenças significativas, na base das quais está a cultura organizacional.

Mais especificamente, em relação à prática de GRH que é o Feedback 360°, Edwards e Ewen (1996), como vimos, defendem que as organizações muito autocráticas, com elevadas distâncias hierárquicas, são terrenos áridos para a implementação desta ferramenta, enquanto que, contrariamente a estas, as organizações cuja visão, valores, liderança, estão verdadeiramente orientadas para o *empowerment* dos seus empregados, para o desenvolvimento do trabalho de equipa e para uma melhoria contínua do seu desempenho, são um excelente ponto de partida.

No entanto, pode ser introduzida uma outra perspectiva, que é a de que culturas organizacionais mais fortes têm uma maior capacidade de se adaptarem à mudança, porque os seus colaboradores têm um enquadramento comum, interpretando de forma semelhante os sinais exteriores da sua envolvente organizacional e um conjunto de rotinas comuns para responder a esses sinais (Sorensen, 2002) e poderão ser exactamente as organizações mais autocráticas e de elevada distância hierárquica, as mais ‘sequiosas’ de mudanças, principalmente no sentido de uma maior abertura e equidade na avaliação do desempenho dos colaboradores. Organizações estas em que, com o patrocinador certo da mudança, o Feedback 360° poderia encontrar até maior aceitabilidade e obter melhores resultados.

Para além disto, e voltando ao exemplo do *empowerment*, aqui mencionado também como um óptimo ponto de partida para o Feedback 360°, mais uma vez há que considerar alguns aspectos relacionados com o *empowerment* que nos podem levar numa direcção contrária. Nas organizações mais dedicadas à delegação de poder e autoridade aos seus empregados, foram diagnosticados alguns problemas como abusos desse poder e inadaptação dos empregados às suas novas atribuições de responsabilidade e autoridade (Guillory, 2001). Se considerarmos a possibilidade destes problemas estarem presentes, as organizações ‘empowered’ podem ser menos adequadas para mais uma ferramenta de gestão que delega nos empregados a responsabilidade de avaliar não só os seus subordinados, mas o seu chefe, os seus colegas, etc.

Como barreiras culturais, poder-se-á, portanto, falar de distância hierárquica, autocracia da liderança, cronismo (favoritismos), nepotismo (recrutamento e selecção familiar), existência de ‘coasters’ (empregados ‘na prateleira’, improdutivo), inacção dos supervisores (que ignoram ou rejeitam a sua responsabilidade no processo), reduzida importância dada à formação e desenvolvimento, à anonimidade e confidencialidade, etc. (Edwards e Ewen, 1996, p.138).

Edwards e Ewen (1996) apresentam também vários casos de fracasso na implementação de Sistemas 360°, devido a barreiras culturais, entre eles, o caso de uma empresa de aviação que tentou aplicar esta ferramenta a um grupo de gestores autocrático e descobriu que o problema da perda de controlo era demasiado forte. Apesar de 88% dos

empregados desta empresa apoiarem a utilização deste processo, um dos gestores de topo altamente autocrático serviu de ‘gatekeeper’ e acabou por impedir a sua implementação.

Chivers e Darling (1999), conduziram uma investigação, como parte do ‘Projecto Feedback’ no qual colaboraram o Roethampton Institute London, o IPD South West London branch e a SHL, que identificou o Feedback 360° como uma ferramenta de gestão de desempenho poderosa e cada vez mais importante e que detectou também o facto de que os factores culturais determinam em larga medida a percepção dos indivíduos em relação a este sistema, registando ainda a influência deste, por sua vez, na cultura da organização.

Embora não se encontrem muitas referências na literatura que cruzem estes dois conceitos: Feedback a 360° e cultura organizacional, é possível encontrarem-se ideias como a de que “a cultura deve ser compatível e apoiante dos objectivos do Feedback (Edwards e Ewen, 1996, SHL, 2001, Chivers e Darling, 1999), e de que é necessário o compromisso dos Gestores e um ambiente de apoio, participativo que permita ultrapassar o medo e a vergonha de cometer erros, de tornar conhecidos esses erros, medo mais forte e evidente numas culturas que noutras (Schein, 1993 ref. por Chivers e Darling, 1999). Estes investigadores focam também o facto de um sistema de gestão de desempenho com base no Feedback a 360° funcionar melhor numa organização defensora e praticante de valores como a qualidade, envolvimento, abertura, liberdade de comunicação e confiança, não funcionando, como já se referiu, em organizações autocratas, nepotistas e cronistas (Edwards e Ewen, 1996, Chivers e Darling, 1999).

De um modo ainda mais evidente, Chivers e Darling, (1999, p. 22) defendem a importância e o peso das barreiras culturais à implementação deste sistema, afirmando que “se um novo sistema de gestão de desempenho contraria os preconceitos e tradições culturais, é inevitável a dificuldade em implementá-lo numa determinada organização. A aceitação destes novos sistemas pode ser muito lenta se os mecanismos que reforçam antigos e inapropriados comportamentos (como os sistemas de compensação) se mantêm. Para além disso, se estes factores são complementados por comportamentos dos gestores que promovem a aversão ao risco e o medo do fracasso, é pouco provável que se consiga criar um ambiente apropriado para uma troca aberta de feedback .” Os autores referem ainda o facto de que se, numa organização, dar e receber feedback sobre o desempenho é algo que as pessoas já têm muita dificuldade de fazer, hesitam, temem, não se conseguem expressar honesta e claramente e, por

isso se torna muitas vezes, ineficaz, é muito pouco provável que inserir mais fontes de feedback aumente a eficácia do sistema.

## **2.5 Principais Estudos realizados no âmbito da Avaliação de Desempenho a 360° e Estudos Transculturais**

No âmbito da AD, um dos primeiros e principais trabalhos , foi o desenvolvido por Mount (1984), tendo tido como principal objectivo, à semelhança de muitos os que se seguiram (e.g, Quintino, 1996), medir a percepção global de um grupo de sujeitos face ao seu SAGD, bem como a satisfação global em relação a esse sistema e a influência da percepção na satisfação.

O estudo de Hofstede na IBM, nos anos 70 (Hofstede, 1980) analisou as diferenças culturais entre as subsidiárias de uma multinacional americana, distribuídas por vários países, influenciadas por diferentes culturas nacionais. Este estudo baseou-se num inquérito aos trabalhadores da IBM, que abrangia quatro áreas de conteúdo: problemas de satisfação no trabalho; percepções de determinados aspectos do trabalho; objectivos pessoais e sistemas de crenças, além dos aspectos clássicos (antiguidade, idade, etc). Segundo o autor deste estudo, as filiais da empresa estudada diferenciavam-se ao nível dos valores dos seus empregados. Ao analisar estatisticamente as respostas dos trabalhadores da IBM, relativas aos seus valores, foi possível identificar problemas comuns, mas de soluções diferentes segundo o país, nas seguintes áreas: desigualdade social, incluindo a relação com a autoridade; relação entre o indivíduo e o grupo, conceitos de masculinidade e feminilidade: as consequências sociais de pertencer a um ou outro sexo; formas de gerir a incerteza, relacionadas com o controlo da agressão e expressão de emoções.

Foi analisando estas diferenças que Hofstede identificou quatro dimensões destas diferenças entre as culturas nacionais (ou seja, aspectos dessas culturas que podem ser comparados aos de outra cultura): a distância hierárquica, o individualismo/colectivismo (ambos explicando 24% da variância das respostas), masculinidade/feminilidade (13% de variância) e o controlo da incerteza (12% de variância). Em relação, por exemplo, ao controle da incerteza, países como os anglo-saxónicos e escandinavos foram considerados como tendo

pouca necessidade de controlo de incerteza, enquanto que países como a França e Portugal necessitam de controlar a incerteza, tendo necessidade de regras formais, atribuindo muito valor à antiguidade, segurança, com pouca iniciativa individual, etc.

Das dimensões culturais identificadas neste estudo, pretende-se focar a dimensão: distância hierárquica, que parece, com base na observação participante e na literatura revista, uma das mais limitativas, quando esta distância é elevada, da aplicação do Feedback a 360°, em si mesma e também por tornar as organizações mais autocratas e fechadas à troca de feedback entre diferentes níveis hierárquicos, principalmente no sentido ascendente (Edwards e Ewen, 1996, Chivers e Darling, 1999).

As 3 questões utilizadas por Hofstede para determinar o índice de distância hierárquica pretendem detectar o receio dos empregados de expressarem desacordo face aos seus superiores, o estilo real de tomada de decisões da sua chefia e a preferência de estilo de tomada de decisão (autocrático, liberalista, paternalista, etc.). Os países com elevada distância hierárquica são os países em que mais se receia expressar desacordo, onde o estilo de chefia percebido é maioritariamente o estilo paternalista, e é também este o estilo de liderança preferido, e em que se aceita maior autoridade das chefias.

Assim, os dados recolhidos nas filiais da IBM, fornecem-nos indicadores sobre a programação mental que está mais associada a uma nacionalidade do que a outra, e demonstram que os países latinos europeus (França, Espanha, Itália, Portugal) e os da América Latina, Ásia, África, têm um índice de distância hierárquica elevado, enquanto que os não latinos (EUA, UK, Alemanha, etc.) têm um índice mais baixo.

Com base neste estudo, pretendemos analisar as diferenças, na implementação do Feedback 360°, entre os cidadãos de países com, segundo o estudo de Hofstede (1980) elevados índices de distância hierárquica e os cidadãos de países com pouca distância hierárquica membros da mesma organização.

Um outro estudo já realizado, de grande relevância para o presente estudo foi o de Chivers e Darling (1999), que tinha como principal objectivo explorar a ligação entre a cultura organizacional e a aceitação do feedback, por parte dos seus membros, dentro de um processo de Feedback 360°. Como objectivos subjacentes, este estudo pretendia obter estudos

de caso de *'best practices'* na introdução deste sistema, identificar as atitudes e papéis apropriados, os factores organizacionais que contribuem para o sucesso do sistema, as necessidades de formação, e contribuir para um maior conhecimento do papel do sistema no sucesso organizacional.

Para isso, os investigadores conduziram entrevistas aos gestores de recursos humanos de seis organizações comerciais de vários sectores industriais, que se sabia estarem a utilizar este sistema há pelo menos dois anos.

Todos os resultados desta investigação foram sendo incluídos na revisão da literatura, por exemplo e principalmente, no que diz respeito aos benefícios do Feedback 360° e aos factores críticos de sucesso e, por isso, não são repetidos neste capítulo.

### 3. CONSIDERAÇÕES TEÓRICO-METODOLÓGICAS

#### 3.1 Objectivos e Hipóteses de Investigação

A partir do ‘caos’ inicial da pergunta que formulava à partida de forma muito genérica e imprecisa – *Até que ponto a cultura nacional dificulta a implementação do Feedback 360º?* foi-se gerando alguma ordem à medida que se foi procurando reduzir o nível de ambição e delimitar o objecto da investigação. Pretende-se, portanto, contribuir, dentro das limitações inerentes a esta investigação, para o conhecimento das barreiras culturais ao Feedback 360º.

A questão inicial foi-se reformulando e desdobrando e os objectivos específicos deste trabalho foram sendo cada vez mais evidentes.

Além de evidentes, os objectivos foram-se revelando também relevantes quer para a Academia, quer para a Gestão. A partir do objectivo geral já identificado, os objectivos que se pretendem atingir são os seguintes:

#### **Objectivos da Investigação com Relevância para a Academia:**

1. Aprofundar o conhecimento desta ferramenta de gestão e avaliação de desempenho;
2. Conhecer as barreiras à sua aplicação;
3. Conhecer as percepções dos empregados, que conhecem esta ferramenta, quer através do conhecimento conceptual, quer através do conhecimento empírico;
4. Saber qual é o impacto das diferentes características culturais de cada país, segundo o Modelo *Cross-Culture* de Hofstede, no grau de utilização do Feedback 360º.

## **Objectivos do Estudo com Relevância para a Gestão:**

1. Conhecer as vantagens e desvantagens desta ferramenta;
2. Saber até que ponto esta ferramenta de gestão e avaliação de desempenho está a ser utilizada;
3. Definir critérios de utilização da ferramenta (ex: consoante os objectivos – promoção, desenvolvimento, etc., de acordo com a regulação socio-normativa de cada subsidiária – normas e procedimentos);
4. Adequar implementação do Feedback 360° às diferentes realidades culturais, para garantir eficácia na sua implementação.

## **Cumprimento dos Padrões de Utilidade e Relevância de Thomas e Tyman (1982)**

Como já foi referido no ponto anterior, este estudo é por vários motivos relevante e útil para a Gestão e para a Academia, obedecendo aos Padrões de Utilidade e Relevância de Thomas e Tyman (1982), às cinco condições consideradas pelos autores como necessárias para que as investigações sejam úteis para os ‘actores organizacionais’ (Thomas e Tyman, 1982): relevância descritiva, relevância de objectivos, validade operacional, não-óbvio e prontidão.

A relevância descritiva deste trabalho deve-se, por exemplo, ao facto de a metodologia utilizada ser holística e contextual, o que parece obedecer rigorosamente às recomendações finais dos autores no seu estudo: atender ao contexto em que o prático opera, envolver práticos e teóricos numa interacção constante para que se obtenham dados das perspectivas prática e teórica, do ponto de vista dos “knowledge producers” e dos “knowledge users” (Caplen, Morrison e Stambaugh, 1975), gerando conhecimento relevante para a academia e para a gestão. Esta relevância descritiva verifica-se também neste estudo devido à importância atribuída à interpretação das percepções dos participantes que compõem a sua população alvo.

Em relação à relevância de objectivos, os objectivos do investigador e do cliente, segundo os autores, devem estar alinhados, encurtando a distância entre investigação e prática (Elms, 1975, Helmreich, 1975) ou seja, deve existir correspondência entre os resultados do estudo e os resultados pretendidos, de interesse para o ‘*practitioner*’ (Thomas e Tyman,

1982). Sendo o objectivo do investigador o de obter resultados que possam contribuir para um melhor conhecimento do Feedback 360° nas organizações portuguesas da perspectiva de avaliadores e avaliados e servir de base para futuras investigações, este objectivo está alinhado com o objectivo da organização de garantir um SGAD eficaz como força impulsionadora do sucesso da empresa.

Segundo Thomas e Tyman (1982), a investigação deve ainda ser operacionalmente válida, ou seja, deve poder ser operacionalizada pelos práticos através da manipulação das variáveis independentes, traduzindo variáveis abstractas por aspectos que o prático possa “controlar e alterar no mundo da acção” (Summer e O’Connell, 1968, citado por Thomas e Tyman, 1982). Este trabalho tem como fim último a construção de um perfil de vantagens, desvantagens, oportunidades e ameaças que possa servir de instrumento auxiliar de decisão à GRH em relação à implementação desta técnica e, portanto, foi exactamente concebido para ser operacionalizado na e pela organização.

Para que a investigação tenha valor acrescentado para os práticos, os autores defendem ainda o princípio do não-óbvio, ou seja, que esta deverá ir, obviamente, para além daquilo que já é utilizado pelo prático e evitar a tendência, por parte do investigador, na sua tentativa de validação externa e generalização de resultados, de tecer teorias de senso comum, aplicáveis a muitas realidades diversas, negligenciando uma investigação mais completa e contingencial, atentando ao contexto do estudo para que este seja útil para o prático. Este projecto, em primeiro lugar, incide sobre um tema ainda não muito explorado pelos práticos que é o do Feedback 360°, um tema ainda de difícil alcance pelo senso comum, sendo muitas as divergências de opinião. Em segundo lugar, a segunda área temática que este trabalho toca é a da cultura organizacional, também ela complexa e controversa. Sendo as conclusões que se pretendem obter com esta investigação inseparáveis das percepções dos indivíduos, estas são percepções diversas que o senso comum, neste caso, dificilmente saberá para que resultados elas convergerão, dada também a já referida complexidade e subjectividade do tema. Por último, a noção de contingência, presente ao longo de todo este trabalho atende a este princípio, na medida em que não se pretende a generalização dos seus resultados, mas apenas que estes sirvam de exemplo, constituindo um estudo de caso, como base para posteriores investigações que possam, eventualmente, conduzir a generalizações, através da convergência de vários estudos aplicados a contextos diferentes.

A correspondência entre o último padrão de utilidade e relevância considerado pelos autores e as características deste projecto é ainda mais flagrante, se compararmos este padrão – Prontidão (Timeliness), a exigência da teoria estar disponível a tempo para ser utilizada pelos práticos para a resolução de problemas, com uma das características ou vantagens do estudo de caso – a análise contextual e temporal dos fenómenos. Como citado pelos autores, diz Summer (1959) “O cientista poderá, de facto, querer mudar as coisas, mas mesmo assim não estará demasiado preocupado com quando se darão essas mudanças”, e, dada a constante mudança no mundo organizacional, o resultado pode atingir-se tarde demais (Mitroff e Pondy, 1978, Cummings, 1978 citados por Thomas e Tyman, 1982), sendo necessário, por vezes, um grau menos elevado de rigor, para se tentar obter a melhor resposta, mais útil e mais relevante, atempadamente. Pretendeu-se, de facto, obter resultados válidos para as organizações hoje, quando se está ainda em fase de primeiras abordagens e considerações sobre esta ferramenta.

À semelhança do estudo de Hofstede, este estudo pretende analisar o caso de uma multinacional presente em vários países, latinos e não-latinos, que implementou recentemente o Feedback 360º no seu Sistema de Avaliação e Gestão do Desempenho, e ver até que ponto a percepção dos colaboradores deste sistema varia consoante a sua cultura nacional, consoante o seu índice de distância hierárquica, tentando obter respostas às questões que se pretende investigar:

1. Os indivíduos que já estiveram envolvidos num sistema de Feedback 360º estão satisfeitos com o sistema?
2. Os indivíduos que nunca estiveram envolvidos neste tipo de sistema concordam com a sua implementação?
3. Quais são as barreiras à implementação do Feedback 360º?
4. Qual é o grau de importância das barreiras culturais no conjunto destas barreiras?
5. Qual é a percepção dos indivíduos de culturas nacionais diferentes, membros de uma mesma organização, das vantagens e desvantagens do Feedback 360º?
6. Até que ponto encontraremos nos países com um elevada distância hierárquica, mais barreiras à implementação do Feedback 360º?

O caso que pretendemos estudar poderá revelar mais alguns dados relevantes que comprovem ou neguem o peso destas barreiras culturais e que podem vir a ilustrar o modelo

de cross-culture de Hofstede, fornecendo algumas recomendações úteis para académicos e gestores, para o estudo e para a implementação do Feedback 360°.

### 3.2 O Modelo de Análise

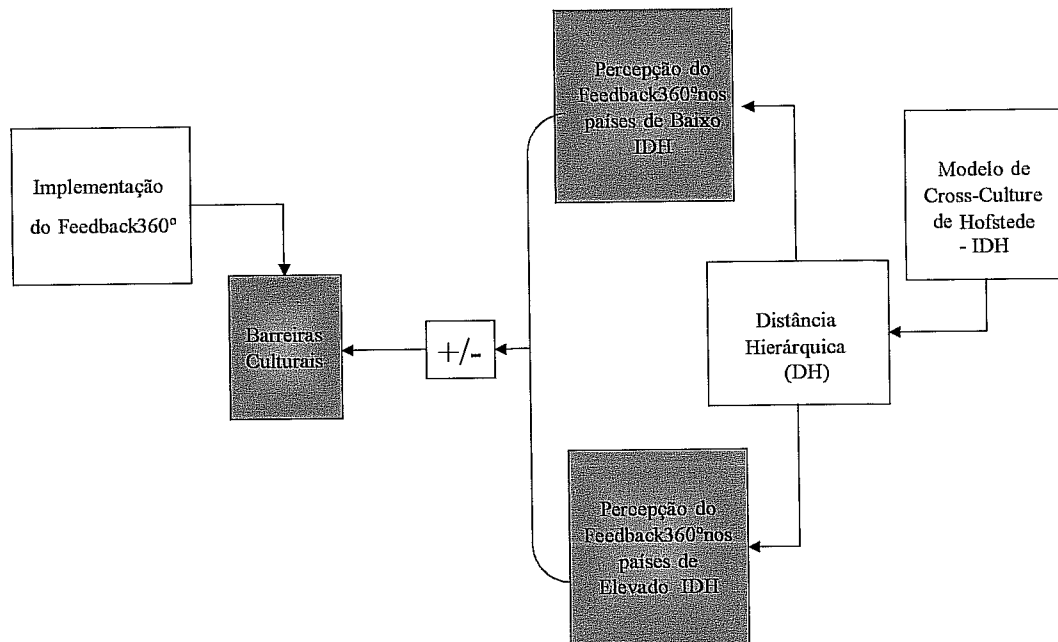


Figura 1 – Modelo de Análise

#### Legenda

IDH – Índice de Distância Hierárquica

Este esquema pretende traduzir a ideia-base desta pesquisa, através da qual foram surgindo as questões genericamente apresentadas. Em relação à implementação de uma ferramenta como o Feedback 360°, levantam-se várias barreiras, também ao nível da aceitabilidade da ferramenta, ou seja, da atitude das pessoas face a este sistema, conforme se identificou na revisão da literatura e apresentação do presente estudo. Esta relação de oposição entre a cultura nacional e a implementação desta ferramenta poderá ser positiva ou negativamente influenciada dependendo da percepção que os envolvidos terão deste sistema. Esta percepção, por sua vez, poderá ser mais negativa nos países que Hofstede classificou como de elevado índice de distância hierárquica (IDH) e mais positiva nos países com baixo IDH, partindo exactamente do Modelo de Cross-Culture deste autor que identifica a Distância Hierárquica (DH) como um factor muitas vezes inibidor de algumas práticas de gestão.

Desta reflexão surgiram as seguintes **Hipóteses**:

**H<sub>1</sub>**. A percepção do Feedback 360° e o Grau de Satisfação ou de Acordo com este sistema são significativamente diferentes entre as culturas nacionais estudadas.

**H<sub>2</sub>**. A percepção do Feedback 360° e o Grau de Satisfação ou de Acordo com este sistema são significativamente diferentes entre os vários níveis hierárquicos estudados.

**H<sub>3</sub>**. As barreiras mais importantes à implementação do Feedback 360° são as barreiras culturais.

**H<sub>4</sub>**. Os colaboradores dos países classificados por Hofstede como de Baixo IDH têm uma percepção mais positiva do Feedback 360° do que os colaboradores dos países de elevado índice de distância hierárquica.

A percepção do Feedback 360° será avaliada através das respostas dadas em relação às suas vantagens e desvantagens, através do grau de satisfação com esta ferramenta, no caso de quem já a utilizou e do grau de acordo com a sua implementação, no caso de quem nunca utilizou a ferramenta e é exposto/a à sua definição no próprio questionário.

#### 4. METODOLOGIA

Embora considerando que “apesar de os cientistas sociais usarem várias abordagens para estudar o mundo social – métodos experimentais, medidas estatísticas e inquérito por questionário – nenhum destes métodos pode completamente abarcar os elementos subjectivos da vida social.” (Albarello, et al, 1997, p. 86), decidiu-se utilizar um questionário de modo a dispor de dados quantitativos, de mais fácil validação e considerados como de elevado rigor científico, e a entrevista, por permitir obter a informação necessária para caracterizar a empresa e o sistema de avaliação de desempenho estudado.

No entanto, a entrevista foi inicialmente considerada adequada para a recolha de dados qualitativos neste estudo, de modo a obter uma maior profundidade dos elementos de análise recolhidos, dentro dos próprios quadros de referência dos interlocutores, uma das maiores vantagens desta técnica (Burgess, 1997); e foi construído e aplicado, entre os responsáveis do Processo de Avaliação de Desempenho de cada país estudado, um guião de entrevista (Anexo 3), na empresa a que inicialmente se dirigia este estudo e, como se explicará mais adiante acabou por não autorizar que o estudo seguisse em frente, por se tratarem de matérias ainda muito pouco exploradas e muito susceptíveis no seio dessa organização.

A observação funcionou frequentemente ora como ponto de partida para a recolha de dados básicos, posteriormente testados e aprofundados através de outras técnicas, ora como complemento e comprovativo de informações obtidas por outros meios.

Assim, o presente estudo seguiu os seguintes passos, a nível metodológico:

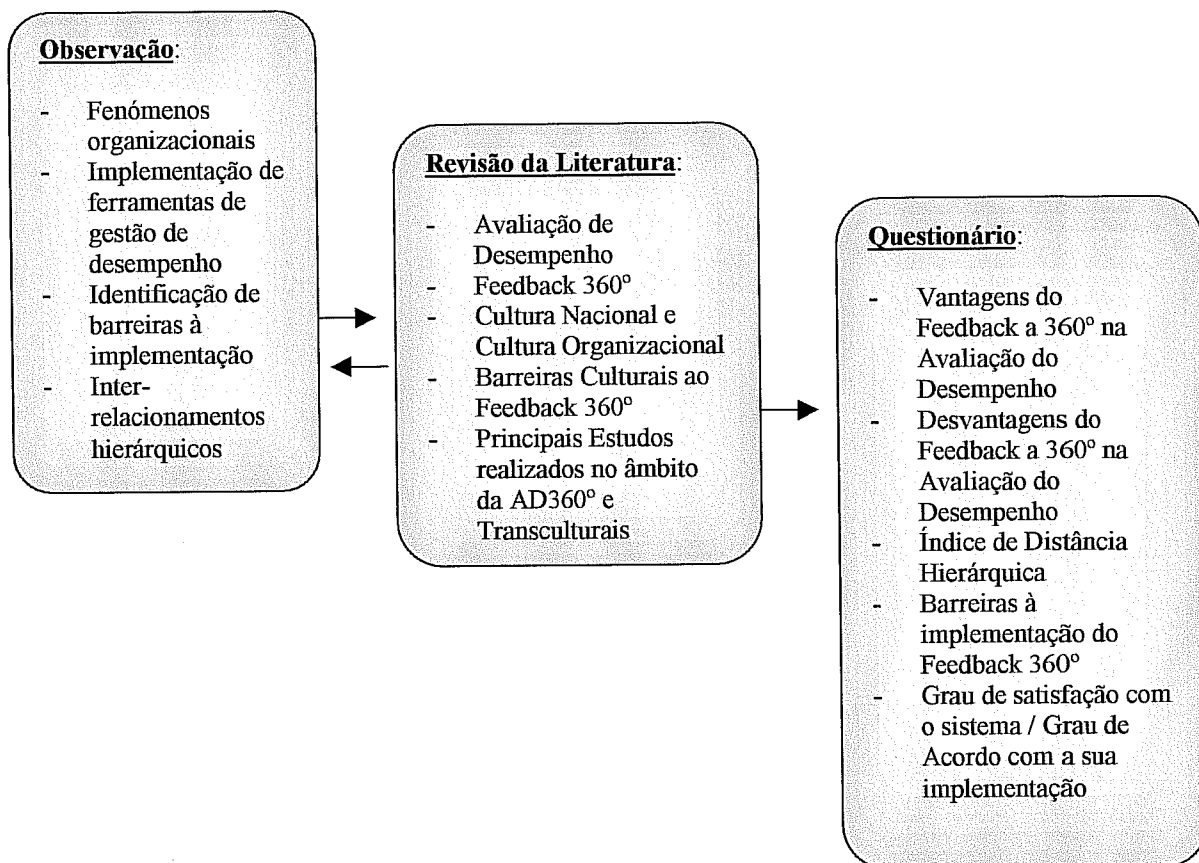


Figura 2 – Método de Análise

Com vista à obtenção de resultados que dêem resposta às hipóteses colocadas, o presente estudo foi aplicado a 4 filiais da empresa multinacional SHL, que passamos a apresentar sucintamente.

#### 4.1 A Empresa Multinacional e suas filiais em estudo

O Grupo SHL é uma organização multinacional sediada no Reino Unido, com mais de 25 anos de existência, presente em mais de 40 países, que actua no ramo da consultoria, formação e desenvolvimento e recrutamento e selecção, assumindo como missão melhorar comprovadamente a eficácia das organizações através de avaliações e medidas objectivas.

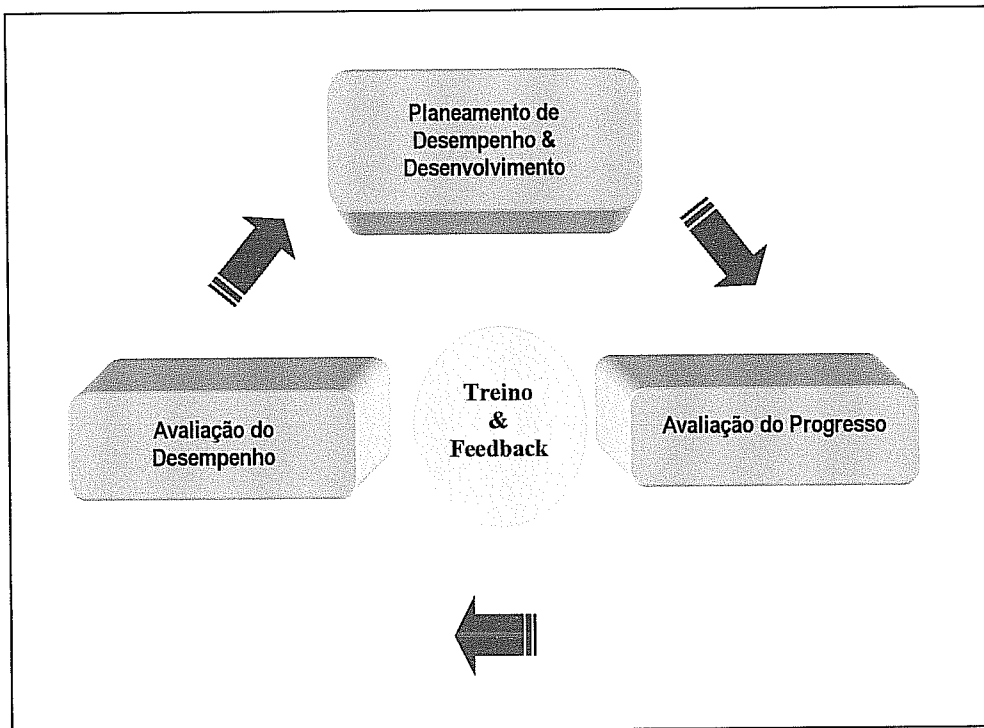
Em Portugal, a SHL tem 26 colaboradores com uma média etária de 36 anos. A sua estrutura tem 6 níveis hierárquicos. A maioria dos colaboradores desta empresa possui habilitações superiores (16 licenciados, 1 colaborador com 4 anos de escolaridade, 1 colaborador com 6 anos de escolaridade e 6 colaboradores com 12 anos de escolaridade). Em França, a SHL tem 17 colaboradores no seu quadro permanente, assim como na Alemanha. No Reino Unido, tem 233 colaboradores apesar de serem apenas 47 os colaboradores que dão resposta ao mercado nacional, os restantes trabalham no centro de formação e em projectos globais, que obedecem a estruturas de funcionamento próprias.

### **O/s sistema/s de avaliação em estudo**

O Sistema de Avaliação e Gestão do Desempenho do Grupo SHL tem como objectivos avaliar o desempenho relativamente ao ano que passou e apoiar o desenvolvimento dos colaboradores para o futuro, através do estabelecimento de planos de desenvolvimento.

Os critérios de avaliação e gestão do desempenho utilizados são objectivos, competências e critérios de eficácia diária (ex. assiduidade e pontualidade).

O sistema é contínuo e aplica-se a todos os colaboradores da empresa, sendo realizadas duas entrevistas formais ao longo do ano - início e meio do ano. É realizada a avaliação dos resultados obtidos tendo em conta os objectivos estabelecidos (com efeitos na remuneração e prémios de desempenho) e, para a avaliação das competências, é utilizado um questionário estruturado que apoia a realização da entrevista de feedback e que conduz à definição dos planos de desenvolvimento de cada colaborador.



**Figura 3** – Processo de Avaliação de Desempenho - SHL

O colaborador realiza a sua auto-avaliação e é avaliado pela chefia, por 2 ou 3 colegas e por 1 ou 2 subordinados (quando existem). No feedback é apresentada a comparação entre a auto-avaliação e a média das hetero-avaliações (o avaliado sabe quem o avaliou mas não conhece a avaliação individual de qualquer um dos seus avaliadores).

São utilizados como suportes do sistema: fichas de avaliação e gestão do desempenho (fim de ano e meio do ano), descrição das funções, perfil de competências, registos / informação sobre o desempenho do colaborador ao longo do ano.

#### 4.1 Amostra

A população envolvida neste estudo é constituída por 107 Colaboradores distribuídos por quatro filiais da mesma organização multinacional, localizadas em Portugal, França, Reino Unido e Alemanha, descritas anteriormente. As filiais foram seleccionadas de acordo com o critério das diferenças culturais apontadas por Hofstede (1991) entre países latinos e não latinos: Portugal e França (Países latino-europeus) ; Alemanha e Reino Unido (Países não-latinos), de modo a que estas diferenças, se relevantes, facilmente se evidenciem. Inicialmente foram seleccionados oito países para a aplicação do questionário, latinos e não-latinos, com que a SHL Portugal mantinha mais estreito contacto, no entanto, apenas os quatro países referidos colaboraram no estudo.

A amostra deste estudo foi, então, constituída por 27 colaboradores, os 27 colaboradores que responderam ao questionário enviado a todos os colaboradores destas filiais, e que estão distribuídos da seguinte forma: Portugal - 9 colaboradores; França – 7 colaboradores; Alemanha – 4 colaboradores e Reino Unido – 7 colaboradores (Tabela 1).

	<b>População</b>	<b>Amostra</b>	<b>%</b>
<b>Portugal</b>	26	9	35%
<b>França</b>	17	7	41%
<b>Alemanha</b>	17	4	24%
<b>Reino Unido</b>	47	7	15%
<b>Total</b>	107	27	25%

**Tabela 2 – Estratos Amostrais por Filial**

Foram ainda obtidos, através dos dados demográficos preenchidos na parte final do questionário, os seguintes resultados, relativos à amostra:

<b>País</b>	<b>%</b>
<b>Portugal</b>	33,3
<b>França</b>	25,9
<b>Alemanha</b>	14,8
<b>Reino Unido</b>	25,9

**Tabela 3 – Distribuição da Amostra por País.**

<b>Idade</b>	<b>%</b>
<b>&lt;29</b>	23,8
<b>30-39</b>	42,8
<b>40-49</b>	14,2
<b>&gt;50</b>	19,0

**Tabela 4 – Distribuição da Amostra por Idade.**

<b>Género Sexual</b>	<b>%</b>
<b>Masculino</b>	19,2
<b>Feminino</b>	80,7

**Tabela 5 – Distribuição da Amostra por Género Sexual.**

<b>Nível de Habilitações</b>	<b>%</b>
<b>Elementar</b>	3,7
<b>Liceu</b>	25,9
<b>Licenciatura</b>	33,3
<b>Mestrado</b>	25,9
<b>Doutoramento</b>	11,1

**Tabela 6 – Distribuição da Amostra por Nível de Habilitações.**

<b>Nível Hierárquico</b>	<b>%</b>
<b>Top Manager</b>	14,8
<b>Manager</b>	22,2
<b>Profissional/Comercial</b>	29,6
<b>Outros</b>	33,3

**Tabela 7 – Distribuição da Amostra por Nível Hierárquico.**

<b>Papel na Avaliação de Desempenho</b>	<b>%</b>
<b>Avaliador</b>	11,1
<b>Avaliado</b>	38,8
<b>Ambos</b>	50,0

**Tabela 8** – Distribuição da Amostra por Papel na AD.

Assim, verificou-se que nesta amostra a maioria das respostas foram obtidas em Portugal (33,3) tendo sido obtidas 37% das respostas em níveis hierárquicos superiores, em cargos de gestão, e 63% em níveis hierárquicos inferiores.

Verificou-se que 50% dos indivíduos assumem ambos os papéis na avaliação mas 38,8% assumem ainda apenas o papel de Avaliado no Processo de Avaliação de Desempenho.

Por seu turno, a maioria dos indivíduos (50%) possuem idades entre os 30 e os 39 anos e 80,7%, a esmagadora maioria, são do sexo feminino.

Em relação ao nível de habilitações, verificou-se que 70,3% dos participantes possuem grau de licenciatura ou superior. Somente 3,7% da amostra tem habilitações elementares, inferiores ao 12º ano de escolaridade.

Para a entrevista, recorreu-se, como já foi referido, a um profissional de RH, responsável pelo Sistema de Gestão de Desempenho da SHL Portugal.

### **4.3 Procedimento**

Os primeiros passos neste estudo foram dados no sentido de efectuar uma pesquisa da literatura existente no domínio da avaliação de desempenho, do Feedback 360º e da cultura organizacional, com o intuito de aprofundar o tema. Foram também efectuados contactos com a SHL com vista a obter mais algumas informações em relação ao inquérito realizado pela multinacional e utilizado neste estudo. Foram ainda contactados outros investigadores na área da AD para troca de informações e partilha de conhecimentos. Todos estes contactos foram novamente efectuados para obter um parecer em relação aos instrumentos de recolha de dados a utilizar, tendo sido obtidos pareceres favoráveis, em todos os casos.

Em ocasião de uma reunião internacional de vários representantes da multinacional a que inicialmente se tinha dirigido o estudo, foram realizadas entrevistas aos responsáveis pelo SGAD da filial espanhola, italiana, britânica e alemã, com a duração média de uma hora. Estas entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas e submetidas a uma análise de conteúdo, uma vez que esta era uma das técnicas inicialmente escolhidas para a realização deste estudo.

Depois de os objectivos do estudo estarem claramente definidos, foi apresentada uma proposta de estudo a essa multinacional americana que recebeu directrizes, iguais para todas as suas subsidiárias, para implementação do Feedback 360° e que tem vindo a assistir, mais nuns países que noutros, a um baixo nível de implementação desta ferramenta, em que não se cumprem a maior parte das directivas para a sua utilização. No entanto, esta proposta foi recusada, tendo sido considerada, esta matéria, como ainda muito sensível para que se pudessem recolher opiniões entre os colaboradores.

Face a este incidente crítico, que deixou exactamente transparecer a sensibilidade desta matéria, principalmente nos países latinos da Europa (neste caso, a liderança europeia, a quem foi apresentada a proposta, é de origem italiana), houve necessidade de re-direccionar o estudo para uma outra multinacional, a multinacional que desde o início do estudo demonstrou toda a sua disponibilidade e apoio – a SHL.

Depois de obtida a autorização da SHL para a aplicação do questionário, este foi enviado a todos os Directores Gerais das subsidiárias dos países em estudo, para que o distribuíssem pelos seus colaboradores e o recolhessem no prazo de 15 dias.

Como já foi referido, foram obtidas 27 respostas, distribuídas pelas quatro filiais estudadas, correspondendo a amostra a 25% da população.

Todas as respostas dos participantes foram inseridas numa base de dados, para posterior tratamento estatístico.

Invalidadas as entrevistas que foram inicialmente realizadas nos países em estudo, mas ainda a colaboradores da multinacional que, entretanto, não autorizou a continuação do

estudo, e dados os prazos limite de entrega do mesmo, não foi possível utilizar esta metodologia, inicialmente considerada adequada.

#### **4.4 Instrumento**

Como referimos, foi utilizado o **questionário** que, de acordo com Quivy e Campenhoudt (1998, p. 188) “consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema. Ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores”. Neste caso o que pretendemos obter por parte dos inquiridos é a sua percepção das vantagens e desvantagens do Feedback a 360° na Avaliação do Desempenho, das barreiras à implementação do Feedback 360°, o seu grau de satisfação com o sistema ou grau de acordo com a sua implementação, para além de pretender medir o IDH de acordo com o estudo de Hofstede (1980).

Consideramos este método especialmente útil e adequado porque permite analisar um fenómeno oferecendo a possibilidade de quantificar dados e analisar estes dados testando as suas correlações. “Que outra técnica de investigação acompanhou o desenvolvimento técnico-estatístico e informático tão valorizado no nosso tempo? Que outra técnica é capaz de conferir ao cientista social um “ar” simultaneamente mais profissional e especializado? O questionário é, de facto, a técnica de construção de dados que mais se compatibiliza com a racionalidade instrumental e técnica que tem predominado nas ciências e na sociedade em geral.(...) A sua natureza quantitativa e a sua capacidade de “objectivar” informação conferem-lhe o estatuto máximo de excelência e autoridade científica no quadro de uma sociedade e de uma ciência dominadas pela lógica formal e burocrática-racional, mais apropriada à captação dos aspectos contabilizáveis dos fenómenos.” (Silva e Pinto, 1986, p. 167-168).

Assim, o primeiro passo para a concretização deste estudo foi a elaboração de um questionário. Para tal, procedeu-se, inicialmente, a um levantamento dos diversos instrumentos utilizados em estudos desta natureza.

O instrumento utilizado no presente estudo (**Anexo 1**), foi construído com base no instrumento utilizado por Chivers e Darling (1999) para analisar o design e a utilização de sistemas 360° e no questionário de Hofstede (1980), particularmente, as questões relacionadas com a avaliação do índice de distância hierárquica. Foram incluídas ainda outras questões consideradas relevantes para investigar este tema e para atingir os objectivos a que se propõe este estudo, nomeadamente em relação à identificação das vantagens e desvantagens percebidas pelos participantes em relação ao Feedback 360° e ao seu grau de acordo quanto à sua implementação ou satisfação com o sistema.

A primeira parte do questionário é constituída por 18 itens, numa escala de cinco pontos (“1” a “5”), em que o valor “1” significa discordância total com a afirmação e o valor “5”, concordância total com a afirmação.

Os itens 1, 2, 4, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 15, 17 e 18 pretendem avaliar a percepção das vantagens do Feedback 360°.

Os itens 3, 5, 9, 10, 14 e 16 pretendem avaliar a percepção das desvantagens do Feedback 360°.

A segunda parte do questionário, utiliza as três questões criadas por Hofstede (1980), itens 19, 20 e 21, para identificar o índice de distância hierárquica em cada país, com base nas descrições de quatro tipos de líderes.

O item 22 pretende avaliar a percepção das barreiras ao Feedback 360°, tentando identificar a importância conferida à cultura nacional enquanto barreira a este sistema, utilizando a classificação de respostas por grau de importância.

O item 23 pretende medir o grau de satisfação daqueles envolvidos num Feedback 360° e o item 24, o grau de acordo com a implementação deste sistema após a reflexão sobre as suas vantagens e desvantagens e mediante a definição dada no próprio instrumento. Para

ambos os itens foi utilizada uma escala de cinco pontos (“1” a “5”), em que o valor “1” significa, no item 23 insatisfação e o valor “5”, satisfação, e no item 24, o valor “1” significa discordância total com a implementação do sistema e o valor “5”, concordância total.

Assim, o questionário utilizado neste estudo tem um total de 24 itens que pretendem medir as quatro variáveis em estudo, nomeadamente:

1. Percepção do Feedback a 360° na Avaliação do Desempenho (Vantagens e Desvantagens)
2. Índice de distância hierárquica
3. Barreiras à implementação do Feedback 360°
4. Grau de satisfação com o sistema (com base no conhecimento empírico)/Grau de Acordo com a sua implementação (com base no conhecimento conceptual).

<b>Variáveis</b>	<b>Itens</b>
1 Percepção do Feedback a 360° na Avaliação do Desempenho (Vantagens e Desvantagens)	1 a 18
2 Índice de distância hierárquica	19, 20 e 21
3 Barreiras à implementação do Feedback 360°	22
4 Grau de satisfação com o sistema (com base no conhecimento empírico)/ Grau de Acordo com a sua implementação (com base no conhecimento conceptual)	23/24

**Tabela 9** - Distribuição dos itens pelas variáveis em estudo.

A última parte do questionário, que é anónimo, inclui somente os dados de identificação relativos às características dos participantes, ou seja, a identificação do país, a área funcional, o papel no processo de avaliação, a idade, o sexo, as habilitações e a função.

Após a conclusão da elaboração do questionário, efectuou-se um pré-teste a 5 indivíduos escolhidos aleatoriamente, não com intuito de o validar, mas sim de o adaptar em termos de compreensão e clarificação da linguagem utilizada. Nesta fase, alguns dos itens foram reformulados, uma vez que não se apresentavam suficientemente claros, induzindo um sentido diferente do que era pretendido.

## 5. ANÁLISE DOS DADOS

### 5.1 Estudo das Qualidades Métricas do Instrumento

Como foi referido anteriormente, o questionário foi construído com base em questões recolhidas na literatura, com base no instrumento utilizado por Chivers e Darling (1999) para analisar o design e a utilização de sistemas 360° e no questionário de Hofstede (1980), de modo a explorar as questões que este estudo visa responder.

“Aceita-se, em geral, que quando um conceito foi definido operacionalmente, tendo sido proposta uma forma de o medir, o instrumento usado para essa medição deve ser fiel e válido.” (Bryman e Cramer, 1993, p.89). Assim, a análise das qualidades métricas do instrumento utilizado neste estudo centrou-se em dois aspectos fundamentais : **a validade e a fidelidade.**

#### 5.1.1 Fidelidade

A fidelidade do instrumento levanta a questão de se saber até que ponto os itens do questionário medem uma única ideia e qual é o seu grau de consistência (Pestana e Gageiro, 2000). Para avaliar a fidelidade do questionário ao nível da sua consistência interna, recorreu-se ao coeficiente de fidelidade *alpha de cronbach* .

Este teste foi aplicado tendo em conta as variáveis que se pretendiam estudar através do questionário e agrupando, para efeitos de tratamento estatístico, as variáveis 1 e 4, conforme se segue, uma vez que podem ser medidas na mesma escala:

1. Percepção do Feedback 360° (Vantagens, Desvantagens) e Satisfação com o sistema ou Acordo com a sua utilização;
2. Avaliação do Índice de Distância Hierárquica;
3. Barreiras à Utilização do Feedback 360°.

Em relação aos itens que pretendem medir a percepção dos indivíduos face ao Feedback 360° (quer em relação às vantagens, como às desvantagens) e o grau de satisfação com o sistema ou grau de acordo com a utilização do sistema, o valor encontrado foi .72, valor que está acima do limite considerado para uma boa fidelidade do instrumento (.70) (Nunnally, 1978).

Em relação aos itens que pretendem, à semelhança do estudo de Hofstede, medir o índice de distância hierárquica de cada país, o valor encontrado está abaixo deste limite (.45) o que reflecte um baixo grau de fidelidade da medida utilizada para avaliar esta dimensão. Uma possível explicação para o valor obtido é o reduzido número de itens para esta medida e a reduzida dimensão da amostra deste estudo (Hill e Hill, 2000).

As respostas aos itens que pretendem medir o grau de importância atribuído pelos indivíduos a cada uma das barreiras à utilização do Feedback 360° aparecem numa escala ordinal de resposta a uma pergunta de tipo 1, segundo a tipologia de Hill e Hill (2000) que, por apresentar necessariamente valores diferentes (diferentes graus de importância) para cada item não nos permite estimar a fidelidade por não haver replicabilidade dos dados entre os itens desta variável nem uma correlação positiva entre eles.

### **5.1.2 Validade**

Hill e Hill (2000) dizem-nos que “uma medida tem validade se for uma medida da variável que o investigador pretende medir.” (p.150).

Procurou-se validar este questionário ao nível do seu conteúdo, procurando seguir os passos aconselhados por estes autores para a construção do questionário. Assim, após ter sido revista a literatura, foi elaborada uma lista de todos os aspectos relevantes de cada variável e para cada um destes, construíram-se os itens relevantes para medir esse aspecto. Depois de construído o questionário, compararam-se os seus itens com a lista de itens que tinha sido

elaborada, verificando-se a sua validade de conteúdo, uma vez que, de acordo com os autores, “Quando os itens do questionário formam uma amostra relativamente representativa dos itens relevantes de cada aspecto, podemos concluir que o questionário tem validade de conteúdo adequada.” (2000, p.150/1)

### 5.3 Estudo das Hipóteses

Tendo sido já apresentadas as hipóteses deste estudo, apresentamos de seguida os resultados encontrados para cada uma destas hipóteses, obtidos através de testes feitos no package informático *Statistica*, seleccionados de acordo com o tipo de respostas que se pretendiam obter.

Antes de se proceder ao estudo das duas primeiras hipóteses, em que ambas pretendem analisar a percepção do Feedback 360° e o grau de acordo ou satisfação com este sistema (a Hipótese 1 remetendo para a análise das diferenças entre países e a Hipótese 2 para a análise das diferenças entre níveis hierárquicos), é relevante apresentar os resultados referentes à percepção dos indivíduos, em geral, e ao seu grau de satisfação ou de acordo com este sistema. Conforme os resultados apresentados na tabela que se segue, a maioria (69,9%) concorda com as vantagens apontadas no questionário, enquanto que, em relação às suas desvantagens, apenas 19,7% concordam, 22,8% não concordam nem discordam e 57,3% discordam de que essas desvantagens existam. 77,7% dos indivíduos está satisfeito com este sistema ou de acordo com a sua aplicação nos poucos casos em que os indivíduos ainda não tinham participado nele.

	“Discordo Totalmente” e “Discordo”	“Não Concordo nem Discordo”	“Concordo Totalmente” e “Concordo”
<b>Percepção do Feedback 360°</b>			
- Vantagens	5,5%	24,3%	69,9%
- Desvantagens	57,3%	22,8%	19,7%
<b>Grau de Acordo /Satisfação com o Feedback 360°</b>	7,4%	14,8%	77,7%

Tabela 10 – Resultados referentes à percepção dos indivíduos e ao seu grau de satisfação ou de acordo com este sistema.

Os participantes foram ainda inserindo alguns comentários interessantes que sublinham a necessidade de se criarem algumas condições que assegurem as vantagens do sistema e, por outro lado, tentem colmatar as suas desvantagens, o que vem de encontro ao já referido na revisão da literatura. Segundo os participantes, algumas destas condições são, a montante, a organização estar preparada no sentido de as pessoas compreenderem os objectivos do sistema, o processo ser bem gerido e devidamente apoiado através de processos de comunicação, informação e formação adequados e eficazes, existir uma sólida estratégia de Recursos Humanos em consonância com os objectivos deste sistema, ser criado um instrumento para recolha de feedback adequado às várias realidades das empresas e não recorrendo à estratégia de *'one size fits all'*, ser dada total garantia de anonimato e, a jusante, ser feita uma boa sessão de feedback em que se discutam os resultados do feedback recolhido e se estabeleçam planos de acção adequados, em especial, acções de desenvolvimento como de formação e *coaching* (diagnóstico e aconselhamento profissional). Para além destas condições, os respondentes sublinharam o facto de as vantagens deste sistema dependerem grandemente também do tipo de sistema, da própria organização e até de cada indivíduo e da sua personalidade.

**H<sub>1</sub>.** A percepção do Feedback 360° e o Grau de Satisfação ou de Acordo com este sistema são significativamente diferentes entre as culturas nacionais estudadas.

Devido ao não-cumprimento de alguns dos pressupostos para a utilização da estatística paramétrica, nomeadamente, o tipo de variáveis que, sendo ordinais, fornecem dados não métricos ou qualitativos (D'Oliveira, 2002) e deverão ser estudadas através da estatística não-paramétrica; e o facto de se ter obtido um  $N < 30$  (27), o que também remete para a estatística não-paramétrica (Pestana e Gageiro, 2000), será esta a estatística utilizada.

Com o objectivo de testar esta hipótese aplicou-se o teste de 'Kruskal-Wallis' e Teste da Mediana, alternativo ao teste One-Way Anova para K amostras independentes (Pestana e Gageiro, 2000). Já que o que se pretende é analisar as diferenças entre grupos - entre 4 grupos de colaboradores das 4 filiais estudadas (4 culturas nacionais diferentes) correspondendo a 4

amostras independentes, este é, de acordo com vários autores (Bryman e Cramer, 1993; Hill e Hill, 2000; e Pestana e Gageiro, 2000; D'Oliveira, 2002) o teste a ser aplicado.

Os resultados obtidos quer no teste de Kruskal-Wallis ( $p = .1839$ ), quer no Teste da Mediana ( $p = .2574$ ) sugerem que não existem diferenças significativas entre os países estudados.

País	Sum of Ranks	Nível de significância de Kruskal Wallis (p)	<=Média Esperada/Observada	Nível de Significância do Teste da Mediana (p)
Portugal	131,5	0,1839	0,33	0,2574
França	90,5		0,14	
Alemanha	84,0		1,37	
Reino Unido	72,0		-1,85	

**Tabela 11** - Teste de Kruskal-Wallis e Teste da Mediana para a Hipótese 1.

**H<sub>2</sub>**. A percepção do Feedback 360° e o Grau de Satisfação ou de Acordo com este sistema são significativamente diferentes entre os vários níveis hierárquicos estudados.

Em relação a esta hipótese, o mesmo teste poderia ser aplicado se o número de respostas de cada nível hierárquico em cada país não fosse tão baixo, em virtude da reduzida amostra deste estudo. Neste caso, recorreremos apenas à estatística descritiva que nos poderá deixar algumas sugestões.

Conforme a tabela que se segue, podemos ver que a maioria dos *Top Managers* e *Managers* concordam com as vantagens do Feedback 360°, discordam com as desvantagens apresentadas, estão satisfeitos com este sistema ou de acordo com a sua implementação; assim como os *Profissionais* e *Outros*, não havendo diferenças assinaláveis entre os níveis hierárquicos.

	<i>TOP MANAGERS</i>	<i>MANAGERS</i>	<i>PROFISSIONAIS</i>	<i>OUTROS</i>
<b>Percepção do Feedback 360°:</b>				
- “Concordo totalmente” ou “Concordo” com as Vantagens do Feedback 360°	79,1%	72,1%	60,9%	73,2%
- “Discordo totalmente” ou “Discordo” com as Desvantagens do Feedback 360°	45,8%	47,2%	52,1%	64,9%
<b>Grau de Acordo com a utilização do Feedback 360° /Satisfação com o Feedback 360°:</b>				
- “Concordo totalmente” ou “Concordo” / “Estou Satisfeito/a”	75,0%	100%	51,0%	89,0%

Tabela 12 – Maioria Percentual de Respostas sobre a Percepção e o Grau de Acordo e Satisfação com o Feedback 360°, por Nível Hierárquico.

**H<sub>3</sub>.** As barreiras mais importantes à implementação do Feedback 360° são as barreiras culturais.

Para testar esta hipótese, recorreu-se à estatística descritiva que nos pode indicar o grau de importância atribuído a cada item da Questão 22. Segue-se uma tabela-resumo destes resultados.

Para que se pudesse ter uma percepção da importância atribuída a cada barreira, destacaram-se a *Bold* os valores mais altos em cada barreira, correspondentes à maior percentagem de pessoas que atribuíram a determinada barreira, determinado grau de

importância. Para além disso, contabilizou-se um total correspondente à soma destas percentagens nos três primeiros graus de importância em cada barreira. Assim, considerando que, numa escala de 1 a 7, o grau 1, 2 e 3 são os maiores graus de importância atribuídos, o total percentual dos indivíduos que atribuíram um destes graus a cada barreira, permite-nos estabelecer uma hierarquia de importância entre elas.

### Grau de Importância

Barreiras	1	2	3	4	5	6	7	1+2+3
22.1 - Medo de mais um fardo burocrático.	7,6%	26,9%	11,5%	3,8%	15,3%	30,7%	3,8%	46,0%
22.2 - Falta de compromisso do Management .	26,9%	23,0%	11,5%	19,2%	11,5%	7,6%	0,0%	61,4%
22.3 - Conflito entre as pressões do negócio e o tempo para o feedback.	34,6%	7,6%	11,5%	15,3%	26,9%	3,8%	0,0%	53,7%
22.4 - Cultura incompatível com os conceitos e práticas do processo.	11,4%	11,5%	7,6%	15,3%	26,9%	19,2%	7,6%	30,5%
22.5 - Falta de abertura para feedback ao longo da hierarquia, no sentido ascendente e descendente.	7,6%	15,3%	42,3%	15,3%	15,3%	0,0%	3,8%	65,2%
22.6 - Falta de conhecimento dos propósitos, procedimentos e benefícios desta ferramenta.	7,6%	15,3%	15,3%	23,0%	11,5%	26,9%	0,0%	38,2%
22.7 - Outros.	0,0%	0,0%	0,0%	3,7%	0,0%	7,4%	0,0%	0,0%
(85,1% Não-respostas)								

Tabela 13 – Grau de Importância atribuído às Barreira ao Feedback 360º referidas na Questão 22.

Através da análise desta tabela, podemos concluir que a maioria dos indivíduos classificou o primeiro item: “Medo de mais um fardo burocrático”, como pouco importante (grau 6), assim como o item 22.6: “Falta de conhecimento dos propósitos, procedimentos e benefícios desta ferramenta”; ambos os itens 22.2: “Falta de compromisso do Management” e 22.3: “Conflito entre as pressões do negócio e o tempo para o feedback” foram considerados pela maioria como de maior importância (grau 1). O item 22.4: “Cultura incompatível com os conceitos e práticas do processo” foi classificado como de grau 5 de importância pela maioria dos indivíduos, enquanto que ao item 22.5: “Falta de abertura para feedback ao longo da hierarquia, no sentido ascendente e descendente” a maioria atribuiu um grau 3 de importância.

O item “Outros” não foi, na maioria das vezes, considerado. Quando considerado (como grau 4 ou 6), foram referidos os seguintes aspectos:

- *“Devido ao facto de sermos uma empresa de consultoria, temos muitas vezes que responder a questionários, testes, etc. Por vezes, é demasiada informação.”*
- *Falta de informação antes do feedback e de processos de ‘follow-up’, por exemplo, ‘coaching’ e discussões em equipa depois das sessões de feedback.”*
- *“Falta de compromisso de todos os envolvidos. Falta de comunicação do ‘management’ acerca dos objectivos do processo.”*

No entanto, se considerarmos a percentagem de indivíduos que atribuiu os 3 maiores graus de importância (coluna da direita), conseguimos estabelecer a seguinte ordem de importância:

1. *Falta de abertura para feedback ao longo da hierarquia, no sentido ascendente e descendente (22.5).*
2. *Falta de compromisso do Management (22.2).*
3. *Conflito entre as pressões de negócio e o tempo para feedback (22.3).*
4. *Medo de mais um fardo burocrático (22.1).*
5. *Falta de conhecimento dos propósitos, procedimentos e benefícios desta ferramenta (22.6).*
6. *Cultura incompatível com os conceitos e práticas do processo (22.4)*
7. *Outros.*

Como podemos ver, ao contrário da hipótese formulada, as barreiras culturais aparecem entre as menos importantes. No entanto, foram referidos alguns aspectos importantes em relação a estas barreiras:

- *“As organizações tradicionais funcionam hierarquicamente, as pessoas não estão habituadas a dar feedback aos outros, as pessoas não lidam muito bem com feedback honesto nem o transferem para uma mudança no seu comportamento.”*

- *“Incompatibilidade com o sistema de avaliação de desempenho habitualmente utilizado que limita a avaliação do subordinado pela chefia directa.”*
- *“Por exemplo, as empresas com um estilo de gestão tradicional e muito directivo tendem a não aceitar este tipo de sistemas.”*
- *“Uma cultura principalmente ‘política’ e de ‘culpabilização’ (‘blame culture’).”*
- *“Por vezes, não existe uma relação profissional aberta entre os colegas.”*
- *“Ter um inferior hierárquico a avaliar a pessoa é algo que não é natural nalgumas culturas (nacionais/étnicas). Este comportamento é muitas vezes reforçado pela cultura da organização.”*

Ainda com o objectivo de explorar esta hipótese, recorreu-se também ao teste de ‘Kruskal-Wallis’ e Teste da Mediana para averiguar as diferenças na importância atribuída a cada barreira, por parte de cada cultura nacional. Mais uma vez, as diferenças não foram significativas em relação a qualquer um dos itens desta questão, conforme nos comprovam ambos os testes.

Item	País	Sum of Ranks	Nível de significância de Kruskal Wallis (p)	≤ Média Esperada/ Observada	Nível de Significância do Teste da Mediana (p)
22.1	Portugal	109,0	0,4544	0,00	0,7325
	França	84,0		0,50	
	Alemanha	75,0		-1,00	
	R.Unido	83,0		0,50	
22.2	Portugal	103,0	0,7930	-1,00	0,5874
	França	111,0		-0,50	
	Alemanha	48,5		0,00	
	R.Unido	88,0		1,50	
22.3	Portugal	135,0	0,4053	-2,30	0,1332
	França	88,5		0,23	
	Alemanha	54,0		-0,15	
	R.Unido	73,5		2,23	
22.4	Portugal	109,5	0,7805	0,15	0,6836
	França	90,0		0,88	
	Alemanha	43,0		0,07	
	R.Unido	108,5		-1,11	

22.5	Portugal	86,5	0,4620	0,76	0,5373
	França	94,5		0,42	
	Alemanha	52,0		0,38	
	R.Unido	118,0		-1,57	
22.6	Portugal	83,0	0,4961	1,07	0,5707
	França	101,5		-1,30	
	Alemanha	53,5		0,53	
	R.Unido	113,0		-0,30	
22.7	Portugal	132,0	0,1655	0,00	1,000
	França	112,0		0,00	
	Alemanha	37,0		0,00	
	R.Unido	97,0		0,00	

Tabela 14 - Teste de Kruskal-Wallis e Teste da Mediana para a Hipótese 3.

**H<sub>4</sub>**. Os colaboradores dos países classificados por Hofstede como de Baixo IDH têm uma percepção mais positiva do Feedback 360° do que os colaboradores dos países de elevado índice de distância hierárquica.

Com o objectivo de testar esta hipótese, o desafio que se tinha colocado desde o início foi o de os dados relativos aos índices de distância hierárquica de cada país, medidos por Hofstede, reportarem a 1980. Daí que se considerou útil inserir no questionário as questões que Hofstede utilizou na sua investigação para medir o IDH, para depois seguir a mesma fórmula no tratamento das respostas a estas questões de modo a chegar a valores actuais do IDH dos países estudados.

A classificação no índice de distância hierárquica foi medida através das três questões colocadas por Hofstede (1980) no seu estudo, pretendendo avaliar: a preferência dos subordinados face a diferentes estilos de liderança, a sua percepção do estilo de tomada de decisão das suas chefias e a percepção da frequência com que os empregados têm medo de discordar com os seus *managers*. Assim, no presente estudo, a maioria dos indivíduos (62,9%) responderam que preferem trabalhar com o *Manager 3*, de estilo consultivo, apenas 11,1% com o *Manager 4*, de estilo democrático, 25,9% preferem o estilo persuasivo/paternalista (*Manager 2*) e nenhum gostaria de trabalhar com o *Manager 1*, de estilo autocrático; 42,8% dos indivíduos consideraram que as suas chefias tendem a tomar

decisões num estilo autocrático (*Manager 1*) e paternalista (*Manager 2*), a mesma percentagem de indivíduos (42,8%) considerou que as suas chefias correspondem à descrição do *Manager 4* (democrático) enquanto que 14,2 % consideraram que as suas chefias correspondem à descrição do *Manager 3* (consultivo); 33,3% dos participantes considera que, frequentemente ou muito frequentemente, os empregados têm medo de discordar com os seus *managers*, 37% considera que isso só acontece às vezes, e 29,6% pensa que só raramente ou muito raramente, isso acontece.

	<i>Manager 1</i>	<i>Manager 2</i>	<i>Manager 3</i>	<i>Manager 4</i>
Preferência de Estilo da Chefia	0,0%	25,9%	62,9%	11,1%
Percepção do Estilo da Chefia	29,6%	7,4%	48,1%	14,8%

	Muito Frequentemente	Frequentemente	Algumas Vezes	Raramente	Muito Raramente
Receio em Expressar Desacordo	3,7%	29,6%	37,0%	22,2%	7,4%

Tabela 15 – Respostas às questões relacionadas com o índice de distância hierárquica de Hofstede.

**NOTA:**

*Manager 1*: Normalmente, toma prontamente as suas decisões e comunica-as aos seus subordinados clara e firmemente. Espera que eles as levem a cabo com lealdade e sem levantar dificuldades.

*Manager 2*: Normalmente, toma prontamente as suas decisões mas, antes de avançar, tenta explicá-las de modo aprofundado aos seus subordinados. Explica as razões por trás da decisão e responde a quaisquer dúvidas que possam surgir.

*Manager 3*: Normalmente, consulta os seus subordinados antes de tomar decisões. Ouve as suas sugestões, considera-as e anuncia a sua decisão. Depois, espera que todos trabalhem com lealdade na implementação quer esta vá ou não de encontro às sugestões apresentadas.

*Manager 4*: Normalmente convoca uma reunião com os seus subordinados quando existe uma importante decisão a tomar. Coloca o problema perante o grupo e suscita a sua discussão. Aceita o ponto de vista da maioria como decisão.

(Hofstede, 1970)

O método utilizado por Hofstede (1980, p.75/76) para encontrar o IDH de cada país foi o seguinte:

*“ Foi calculado um índice de distância hierárquica para cada um dos 40 países, com base na média das pontuações de cada país em relação a cada uma das seguintes questões:*

- a) *Percepção dos subordinados de que os empregados receiam expressar desacordo às suas chefias.*
- b) *Percepção dos subordinados de que a sua chefia tende a tomar decisões de forma autocrática (1) ou persuasiva/paternalista (2).*
- c) *Preferência dos subordinados por um estilo autocrático (1), persuasivo/paternalista (2), ou democrático (3) ou, por outro lado, por um estilo consultivo (4).*

*O cálculo dos índices de distância hierárquica (IDH) de cada país, é feito com base nas médias percentuais das questões b e c. Utiliza as pontuações médias de uma escala de cinco pontos (1 = muito frequentemente, 5= muito raramente) para a questão a; a média destas pontuações foi multiplicada por 25 para estar ao mesmo nível dos valores percentuais das questões b e c. A fórmula é a seguinte:*

$$IDH = 135 - 25 (\text{média dos empregados com receio de expressar desacordo}) + (\% \text{ manager percebido } 1+2) - (\% \text{ manager preferido } 3)$$

*Foi adicionado o valor constante 135 para inserir a classificação de cada país entre zero (pequena distância hierárquica) e 100 (grande distância hierárquica).”*

Apresentamos de seguida os resultados obtidos em relação aos países envolvidos neste estudo, calculados de acordo com aquela fórmula: **(Ver Anexo 2– Cálculo do índice de distância hierárquica)**

PAÍS	IDH
Portugal	32
França	61
Alemanha	-3*
Reino Unido	36

Tabela 16 – Índices de distância hierárquica dos países envolvidos no Estudo.

\*Este valor deve-se à insuficiência da amostra deste país para este cálculo.

Estes valores não confirmam os valores indicados por Hofstede (1980, p.77), como segue:

PAÍS	IDH
Portugal	63
França	68
Alemanha	35
Reino Unido	35

Tabela 17 – Índices de distância hierárquica dos mesmos países, segundo Hofstede (1980).

No entanto, devido à enorme diferença na dimensão da amostra dos 2 estudos, não é possível validar os primeiros em detrimento dos segundos. Portanto, para o estudo desta hipótese consideram-se os países que Hofstede classificou como de elevado índice de distância hierárquica (Países Latinos) – Portugal e França, como um grupo e os que Hofstede classificou como de baixo índice de distância hierárquica (Não-Latinos) – a Alemanha e o Reino Unido, como outro grupo.

Analisou-se, então, a percepção do Feedback 360° destas duas amostras independentes recorrendo, desta vez, por termos duas amostras, ao teste ‘Mann-Whitney U’, alternativo ao t para duas amostras independentes (Pestana e Gageiro, 2000). Os resultados, resumidos na tabela que se segue, demonstram uma tendência contrária ao estudo de Hofstede, apresentando uma percepção mais positiva dos países latinos em relação ao Feedback 360°, uma vez que, na generalidade das questões, os colaboradores dos países latinos responderam mais positivamente às vantagens deste sistema, mais negativamente às suas desvantagens (cujos valores foram invertidos para efeitos de tratamento estatístico), demonstraram mais satisfação e maior grau de acordo com a utilização desta ferramenta nos Sistemas de Gestão e Avaliação do Desempenho. No entanto esta tendência não é considerável nem conclusiva porque as diferenças não são estatisticamente significativas ( $p=.42$  e  $p=.10$ ).

	<b>Rank Sum Latin</b>	<b>Rank Sum N-Latin</b>	<b>U</b>	<b>Nível de Sig. (p)</b>
<b>Percepção do Feedback 360°:</b>	193.5	184.5	73.5	0.4207
<b>Grau de Satisfação/Grau de Acordo</b>	239.5	138.5	60.5	0.1038

**Tabela 18** – Percepção e Grau de Satisfação ou de Acordo com a Implementação do Feedback 360° nos países latinos e não-latinos (Teste de Mann Whitney U).

No entanto, na análise dos resultados dos itens em que as diferenças são significativas - Item 1 ( $p=.03$ ), Item 9 ( $p=.04$ ) e Item 15 ( $p=.03$ ) - são os não-latinos, em concordância com as conclusões do estudo de Hofstede (1980) que têm a percepção mais positiva desta ferramenta. Em relação ao Item 1, sobre a objectividade da informação recolhida de múltiplas fontes, os colaboradores não-latinos têm uma percepção mais positiva que os colaboradores latinos, bem como em relação ao Item 9, que levanta a questão de este sistema requerer demasiado tempo (cujos valores foram invertidos). Em relação ao Item 15, sobre se o Feedback 360° contribui para um ambiente mais participativo e apoiante, são os latinos que têm uma percepção mais positiva desta ferramenta.

<b>Itens</b>	<b>Rank Sum Latin</b>	<b>Rank Sum N-Latin</b>	<b>U</b>	<b>Nível Significância (p)</b>
<b>1</b>	172.0	206.0	52.0	0.03
<b>9</b>	171.5	206.5	51.5	0.04
<b>15</b>	249.0	129.0	51.0	0.03

**Tabela 19** – Percepção do Feedback 360° nos Países Latinos e Não-Latinos, nos Itens em que se verificaram diferenças significativas.

## 6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

O principal objectivo deste trabalho foi tentar saber mais um pouco sobre até que ponto a cultura nacional facilita ou dificulta a utilização do Feedback 360°, até que ponto influencia a percepção que as pessoas têm desta ferramenta.

Como se pôde verificar, os resultados obtidos indicam que quase todos os participantes, independentemente da sua cultura nacional, têm uma percepção muito positiva deste sistema. Assim, não tendo sido detectadas diferenças significativas, estes resultados sugerem uma reduzida influência da cultura nacional nesta matéria.

Também a avaliação da importância atribuída pelos participantes às barreiras culturais nos indica que estas terão pouco peso no conjunto de todas as barreiras que se levantam a este sistema.

De entre as barreiras culturais, a distância hierárquica foi apontada, conforme foi referido na revisão da literatura e na apresentação deste estudo, como uma das barreiras provavelmente mais fortes, à utilização deste sistema. No entanto, através dos resultados que obtivemos, verificámos que os vários níveis hierárquicos têm uma percepção muito semelhante desta ferramenta de Gestão de Recursos Humanos – não tendo sido demonstrada uma menor abertura à avaliação pelos seus subordinados e pelos seus pares, por parte dos níveis hierárquicos superiores.

Para além disso, ao tentarmos estabelecer uma ligação entre os países classificados por Hofstede (1980) como de elevada distância hierárquica e uma percepção mais negativa do Feedback 360°, também não obtivemos confirmação, à excepção das respostas ao Item 1, sobre a objectividade da informação recolhida de múltiplas fontes (vantagem do Feedback 360°) e ao Item 9, que levanta a questão de este sistema requerer demasiado tempo (desvantagem do Feedback 360°), em que se obtiveram diferenças significativas e em que esta

ligação entre um elevado nível de distância hierárquica (países latinos) e uma percepção mais negativa deste sistema se confirmou, uma vez que foram os não-latinos que mais concordaram com a vantagem anteriormente apontada e discordaram com a desvantagem, revelando a percepção mais positiva.

A análise qualitativa dos comentários inseridos no questionário, sublinhou aspectos muito importantes para este estudo. Muitos dos participantes lançaram o alerta de que para que se verifiquem algumas das vantagens do Feedback 360°, é necessário que estejam reunidas algumas condições fundamentais, de acordo, aliás, com o que tinha sido referido no capítulo dedicado à revisão da literatura sobre este tema, nomeadamente: o apoio do *management*, uma boa gestão do processo, uma sólida sessão de feedback, um *follow-up* adequado, a garantia de anonimidade e confidencialidade, tudo isto enquadrado numa sólida estratégia de Recursos Humanos.

Nestes comentários foram ainda levantados dois aspectos que poderão ser facilmente alinhados com os resultados quantitativos deste estudo, tornando-se de especial interesse e relevância para estas conclusões. Quando questionados acerca da predisposição e preparação das pessoas para o Feedback 360° (Questão 16), e para receberem feedback negativo e o reflectirem numa mudança do seu comportamento (Questão 17), os participantes referiram que esta predisposição e preparação, esta abertura dependerá, por um lado, da **Organização** e, por outro, do próprio **indivíduo**.

São estes dois aspectos que saltam deste estudo como possíveis factores mais influenciadores da aceitabilidade desta ferramenta do que propriamente a cultura nacional, como defenderia Hofstede.

Também ao identificarem as barreiras culturais (Questão 22), os indivíduos mencionaram sempre características (tradicionalismo, hierarquia, 'política', culpabilização, avaliações habitualmente mais convencionais) da **cultura organizacional**. A única referência à cultura nacional como barreira ao Feedback 360°, por ser algo que "não é natural nalgumas culturas (nacionais/étnicas)" (Comentários ao Item 22.4, da Questão 22), aparece com a menção de este comportamento ser, muitas vezes reforçado pela cultura organizacional, formando assim, talvez só assim, uma verdadeira barreira a este sistema.

Os resultados deste estudo, por não confirmarem a existência de diferenças entre as culturas nacionais, levantam a questão de, para futuras investigações, se considerarem outras variáveis, como o tipo de cultura organizacional (recorrendo a modelos como o o modelo dos Valores Contrastantes de Quinn, 1988, ou o modelo de Ouchi ,1981, ou de Peters e Waterman, 1982, citados por Marques, 2000, Vala et al., 1994), a idade dos indivíduos, a sua formação, a sua função, etc., ou seja características organizacionais e individuais como potenciais influenciadoras do nível de aceitabilidade do Feedback 360°.

Aliás, já na revisão da literatura (ponto 2.1.5), Silva (1995), citando Mohrman e Lawler, sublinhava o clima e a estrutura organizacional e as características das funções como factores influenciadores da AD, dando-nos, portanto, indicações neste sentido.

No entanto, apesar de os resultados obtidos neste estudo não identificarem diferenças significativas entre os colaboradores dos diferentes países estudados devido às limitações que este estudo apresenta, não fica provado que esta variável não tem influência ao nível da Percepção do Feedback 360° e das barreiras culturais que se levantam a este sistema.

Como já foi referido, foram obtidas 27 respostas ao questionário que, apesar de representarem 25% da população são um número que impossibilita a extrapolação dos resultados, para além de se tratar de um estudo de caso de uma empresa também ela com poucos colaboradores, pelo que os resultados devem ser interpretados com as devidas precauções de modo a garantir que não são tiradas conclusões abusivas.

É de referir ainda o facto de, tratando-se o objecto de estudo de uma empresa na área da formação e consultoria, as percepções de ferramentas recentes e inovadoras na área de recursos humanos como o Feedback 360°, tenderem a não variar tanto uma vez que esta ferramenta é inclusive um dos produtos desta empresa, para além de existir uma maior consciencialização dos seus benefícios entre os colaboradores de empresas, já muito expostos a estudos e acções de formação que apontam as suas vantagens, desta área em oposição a qualquer outra empresa.

De facto, esta empresa revelou elevados níveis de aceitabilidade, uma percepção muito positiva desta ferramenta, sendo um dos terrenos férteis para o seu desenvolvimento e para

resultados de sucesso ao nível do desempenho, como vimos ao tratar a questão da aceitabilidade como factor de sucesso no atingimento dos objectivos desta ferramenta.

Este último aspecto representa uma das limitações do presente estudo, que se impôs para que fosse possível ultrapassar o obstáculo, já referido, de não ter sido aceite a proposta de estudo numa outra empresa multinacional do sector industrial. Em relação a estudos futuros nesta área, sugerimos que o objecto deste estudo seja uma multinacional em que não estejam presentes algumas das características que poderão ter enviezado os resultados deste estudo, como vimos, ou seja, que não esteja inserida em áreas como a consultoria e a formação para que mais facilmente se denotem diferenças entre os países.

Em relação também ao procedimento de futuros estudos à semelhança deste, recomenda-se que seja obtido acordo explícito e inequívoco da organização escolhida para o estudo, logo nas fases preliminares do mesmo, para que se evite uma mudança de alvo do estudo, que poderá, à semelhança do que aconteceu nesta investigação não obedecer a todos os critérios para a obtenção de melhores resultados.

Sempre que se pretenderem realizar estudos como este, recomenda-se a utilização de uma amostra de maior dimensão para que se ultrapassem constrangimentos na análise da validade interna, por exemplo, para ser possível a realização de uma análise factorial, e na revalidação dos índices de distância hierárquica de Hofstede com vista a obter-se uma amostra comparável, mais alargada e que contemplasse vários países, também com vista a ser conhecida a consistência dos efeitos das variáveis aqui consideradas, designadamente, a cultura nacional.

Se se pretenderem utilizar instrumentos, como neste trabalho, construídos pelo próprio investigador e ainda não validados, recomenda-se a realização de um pré-teste, para garantir bons resultados em termos das qualidades métricas do instrumento.

Uma outra limitação inerente ao estudo desde o momento da escolha de apenas um caso, o do grupo SHL, é ao nível da sua validade externa pela impossibilidade de generalização dos resultados, que poderá ser ultrapassada expandido o estudo a outras empresas, tendo em atenção, no entanto, que deixará de estar controlada a variável cultura organizacional, para se avaliarem diferenças entre culturas nacionais.

Este estudo esteve também limitado aos países que aceitaram colaborar nele, de entre as várias filiais da empresa SHL, o que poderá também ter funcionado como factor inibidor da evidência de diferenças significativas entre culturas nacionais, uma vez que a comparação entre Inglaterra, Alemanha e Portugal e França poderá, à partida, não ser tão contrastante como uma comparação entre, por exemplo, países asiáticos ou árabes e países europeus, pelo que seria interessante estudar diferenças entre estes países.

Para além das implicações teóricas e empíricas, já mencionadas, é fundamental reflectir e concluir sobre as implicações aplicadas (D'Oliveira, 2002) deste estudo, sobre "Para quê que este estudo serve". Para esta reflexão, torna-se pertinente relembrar os padrões de utilidade e relevância de Thomas e Tyman (1982) considerados pelos autores como necessários para que as investigações sejam úteis para os 'actores organizacionais' e que este estudo, como vimos, tentou cumprir, utilizando uma metodologia holística e contextual e que pretendeu captar a própria percepção dos indivíduos nesta temática (Relevância Descritiva); tendo tido como objectivos reunir informações e obter resultados que ajudassem ao conhecimento mais aprofundado das empresas nesta área (Relevância de objectivos); operacionalizando variáveis como as vantagens e desvantagens do Feedback 360°, o grau de satisfação e de acordo com a utilização desta ferramenta, etc., que o prático poderá controlar e alterar de modo a beneficiar com a sua aplicação (Validade Operacional); incidindo sobre um tema ainda não muito explorado, quer na teoria, quer na prática e, portanto, facilmente indo para além do óbvio e do senso comum (Não-Óbvio), também pela contingência inerente a um estudo de caso como este; e, também por se tratar de um estudo de caso, a análise foi contextual e temporal, tentando obter resultados válidos para as organizações hoje, quando se está ainda em fase de primeiras abordagens e considerações sobre esta ferramenta (Prontidão).

De acordo com os objectivos do estudo, que tínhamos traçado inicialmente, poder-se-á considerar que:

Para os estudantes e investigadores destas matérias, este estudo permite:

- aprofundar o conhecimento desta ferramenta de gestão e avaliação de desempenho;
- conhecer as barreiras à sua aplicação;

- conhecer as percepções dos colaboradores de uma empresa face às suas vantagens e desvantagens, como testemunhos vivos das vantagens e desvantagens que vêm sendo apontadas na literatura;
- reflectir sobre o impacto das diferentes características culturais de cada país, segundo o Modelo *Cross-Culture* de Hofstede, no grau de utilização do Feedback 360°.

Para as organizações que utilizam esta ferramenta ou que estão interessadas nos benefícios que daí poderão advir para a *performance* da empresa, assim como para aquelas que nunca ouviram falar no Feedback 360°, este estudo poderá ser útil, na medida em que permite:

- conhecer as vantagens e desvantagens desta ferramenta apontadas na literatura e da perspectiva dos colaboradores do grupo SHL;
- definir critérios de utilização da ferramenta, levando em linha de conta algumas das condições que deverão estar reunidas para o sucesso desta utilização e algumas das barreiras que se poderão levantar;
- adequar a implementação do Feedback 360° às diferentes realidades culturais e organizacionais, para garantir eficácia na sua implementação.

Em termos gerais, espera-se ter conseguido, com esta nova abordagem feita à temática – O Feedback 360°, cruzando-a com a da cultura organizacional e nacional dar mais um passo no conhecimento desta ferramenta de Recursos Humanos, da actual percepção geral das suas vantagens e desvantagens, das barreiras à sua aplicação, do peso das barreiras culturais no conjunto dessas barreiras, e da relevância das diferenças entre as várias culturas nacionais face a esta temática.

Torna-se, no entanto, indispensável, a continuação de investigações nesta área, especificamente na área da avaliação de desempenho a 360°, ainda muito pouco explorada, em fases iniciais de implementação, de eficácia não demonstrada e com vários entraves ao seu desenvolvimento. Trabalhos futuros poderiam estudar os vários factores contextuais deste sistema, não só a nível das diferentes culturas nacionais, mas também, como já foi sugerido, a nível das diferentes culturas organizacionais, ou mesmo, das diferentes características individuais dos que nele participam ou possam vir a participar, estudando os vários tipos de

sistemas de avaliação a 360°, avaliando, por exemplo, os seus factores de sucesso e de insucesso, os seus objectivos e até que ponto são atingidos, ou até, estudando a origem do Feedback 360° e os motivos pelos quais surge a necessidade de se implementar um sistema como este, por exemplo, a busca incessante de justiça na avaliação de desempenho e de equidade na distribuição de riqueza.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J.P., Maroy, C., Ruquoy, D., Saint-Georges, P. (1997). Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Edições Gradiva.
- Almeida, Fernando José de (1999). Avaliação de Desempenho para Gestores. Lisboa: Ed. McGraw-Hill.
- Almeida, João Ferreira de, e Pinto, José Madureira (1995). A Investigação nas Ciências Sociais. Lisboa: Editorial Presença.
- Armstrong, T., Blake, S.Y., Pitrowski, C. (2000). The Application of a 360-Degree Feedback Managerial Development Program. *Education*, 120 (4), 691-696.
- Bryman, A e Cramer, D. (1993). Análise de dados em Ciências Sociais. Introdução às Técnicas Utilizando o SPSS. Lisboa: Celta Editora.
- Burgess, Robert G. (1997). A Pesquisa de Terreno – Uma Introdução. Lisboa: Editora Celta.
- Câmara, Pedro B., Guerra, Paulo B. e Rodrigues, Joaquim Vicente (1999). HUMANATOR, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Caetano, António(1996). Avaliação de Desempenho, Metáforas, Conceitos e Práticas. Lisboa: RH Editoras.
- Carlos, Ricardo (1997). Cultura Organizacional – Comunicação e Poder. Tese de Mestrado em Sistemas Sócio-Organizacionais da Actividade Económica (ISEG), Lisboa.
- Chiavenato, I. (1989). Recursos Humanos na Empresa: Descrição e Análise de Cargos, Avaliação de Desempenho Humano. São Paulo: Edições ASA
- Chivers, W., Darling, P., (1999). 360-Degree Feedback & Organisational Culture. London: Institute of Personnel and Development.

- Cook, Sarah (2001). Creating a High Performance Culture through Effective Feedback. Training Journal Abstract. (On Line). Disponível em: <http://www.trainingjournal.co.uk>. (20 Fevereiro 2003).
- Cunha, Rita Campos e Cesário, Francisco J. (2000). Desempenho Individual e Sua Gestão, “Avaliação de Desempenho: A Tradição já não é o que era...”(On Line) Disponível em: <http://www.rh/online.html> (15 Janeiro 2001).
- D’Oliveira, Teresa (2002). Teses e Dissertações – Recomendações para a Elaboração e Estruturação de Trabalhos Científicos. Lisboa: Editora RH.
- Edwards, M.e Ewen, A. (1996). 360° Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement. New York: Amacom.
- Friedman, John (1996). Empowerment, Uma Política de Desenvolvimento Alternativo, Oeiras: Celta Editora.
- Frisch, M.H. (2001). Going Around in Circles With ‘360’ Tools: Have They Grown Too Popular For Their Own Good?. Human Resource Planning, 24 (2), 7-8.
- Fonseca, Sara (2003). Feedback...à Sua Medida. Executive Digest, Março 2003, 44-47.
- Guillory, B e Galindo, L (2001). Empowerment – For High Performing Organizations. (On Line) Disponível em: <http://www.greenleaf.org> (28 Novembro 2002).
- Hartley, Jean F. (1994). «Case Studies in Organizational Research» in C. Cassel, and G. Symon, (eds), Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide (pp. 208-229). London: SAGE Publications.
- Hill, M.M. e Hill, A.(2000). Investigação por Questionário. Lisboa: Ed. Sílabo
- Hofstede, Geert (1980). Culture’s Consequences – International Differences in Work-Related Values. Vol. 5. London: Sage Publications.
- Hofstede, Geert (1991). Culturas e Organizações, Compreender a Nossa Programação Mental. Lisboa: Edições Sílabo.
- Joiner, Brian L. (1994). Fourth Generation Management: the New Business Consciousness (On Line) Disponível em: <http://www.amazon.com> (18 Abril 2002).
- Kane, S. e Lawler, E. (1979). Performance Appraisal Effectiveness: its assessments and determinants. In B. Staw (Ed.) Research in Organization behaviour Vol I, (pp. 425-478). Greenwich: Jai Press

- Kraut, Allen I. (1996). Organizational Surveys – Tools for Assessment and Change, “Multisource Feedback”, David W. Bracken, Chapt. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, Cap.5, 117-145
- Lamego, V. (1997). Justiça na Avaliação de Desempenho. (Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações). Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Marques, C.A. e Cunha, M.P. (2000). Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas. 2ª Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Moser, Thomas (1994). Treino da Técnica – Sem Feedback não há Aprendizagem. Revista Horizonte, X (59), Jan/Fev.
- Mount, M. (1984). Satisfaction with Performance Appraisal System and Appraisal Discussion. Journal of Occupational Behaviour. (5).271-279.
- Neves, José Gonçalves das (1996). Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e Desenvolvimento Organizacional (ISCTE), Lisboa.
- Pestana, Mª.M. e Gageiro, J.N. (2000). Análise de Dados para Ciências Sociais. Lisboa: Ed. Sílabo.
- Nunnally, J.C. (1978). Psychometric Theory (2ª ed.). New York: McGrawhill.
- Quintino, J. (1996). Testagem Empírica de um Modelo de Avaliação de Desempenho: Percepção e Satisfação. Monografia na área de Psicologia Social, não publicada, Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), Lisboa.
- Quivy, Raymond e Van Campenhoudt, Luc (1998). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Publicações Gradiva.
- Rodrigues, Ana L. A. (2000) Percepção do Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho numa Empresa de Prestação de Serviços. Monografia na área de Psicologia Social, não publicada, Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), Lisboa
- Silva, António Manuel Santana e (1995). Avaliação de Desempenho: Uma Nova Abordagem Metodológica. Lisboa: (texto policopiado).
- SHL Portugal (1997). Relatório sobre Práticas de Avaliação de Desempenho. Lisboa: SHL Portugal

- SHL Portugal (2001). As Práticas de Avaliação e Gestão do Desempenho. Relatório do Inquérito Realizado em Portugal 2001. Lisboa: SHL Portugal
- Silva, A. S. e Pinto, J. M. (1986). Metodologia das Ciências Sociais, Lisboa: Edições Afrontamento.
- Sorensen, Jesper B. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, March 2002, 7-32.
- Thomas, K. W. e Tyman, W. G. (1982). Necessary Properties of Relevant Research: Lessons from Recent Criticisms of the Organizational Sciences. *Academy of Management Review*, 7 (3), 345.
- Trompenaars, Fons (1993). Riding the Waves of Culture – Understanding Cultural Diversity in Business. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Vala, J., Monteiro, M.B., Lima, L., Caetano, A. (1994). Psicologia Social das Organizações – Estudos em Empresas Portuguesas. Oeiras: Celta Editora.
- Waldman, D.A. e Bowen, D.E. (1998). The Acceptability of 360 Degree Appraisals: A Customer-Supplier Relationship Perspective, *Human Resource Management*, 37, (2), 117-129.
- Yin, Robert K. (1984). Case Study Research: Design and Methods, London, SAGE Publications.

## **ANEXO 1**

### **Instrumento Utilizado no Estudo**

# QUESTIONNAIRE

## 360-Degree Feedback

My name is Patricia Pedrosa and I am a master student in Human Resources and Organizational Behaviour. This questionnaire serves as a basic tool to collect data for the development of a Thesis in this area.

The information collected will be dealt with **total CONFIDENTIALITY AND ANONIMITY.**

The main goal of this questionnaire is to collect information on how people perceive some of the main aspects of the **360 Degree Feedback** defined as a performance management tool for the collection and feedback of information on an individual's performance from multiple sources – self, manager, peers, subordinates, clients and suppliers (if applicable).

There are no right or wrong answers. Please provide your spontaneous and honest opinion on each question.

We thank you for your co-operation without which it would not be possible to develop this study.

For further information please contact:

*(Local contact)*

Or

Patricia Pedrosa  
Phone: +351 21 316 51 48 / +351 96 654 12 21  
e-mail: patricia.pedrosa@avon.com

I

[ Please, indicate your level of agreement concerning the following statements,

- based on your experience, in case the 360 Degree Feedback has been implemented in your company

or,

- based on your own perception regarding this system as a performance management tool which provides information about the associates performance from multiple sources (anyone affected by the associates' performance: associate's manager, associate, peers, subordinates, clients and suppliers, as applicable).

1. The information collected from multiple sources on the associates' performance, allows him/her to know, more objectively, his/her strengths and development needs.

Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree/ Disagree		Strongly Agree
1	2	3	4	5

Comments:

.....  
.....

2. This kind of performance management system contributes to increase levels of motivation

Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree/ Disagree	Agree	Strongly Agree
1	2	3	4	5

Comments:

.....  
.....

3. Feedback (*information about an individual's performance*) from multiple sources is less reliable than feedback from a single source.

Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree/ Disagree	Agree	Strongly Agree
1	2	3	4	5

Comments:

.....  
.....

4. This system contributes to improve leadership skills.

Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree/ Disagree	Agree	Strongly Agree
1	2	3	4	5

Comments:

.....  
.....

5. Feedback from multiple sources is more distorted than feedback from a single source.

Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree/ Disagree	Agree	Strongly Agree
1	2	3	4	5

Comments:

.....  
.....

6. This system contributes to improve teamworking.

Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree/ Disagree	Agree	Strongly Agree
1	2	3	4	5

Comments:

7. This system increases fairness of information about associate's performance.

Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree/ Disagree	Agree	Strongly Agree
1	2	3	4	5

Comments:

8. This system contributes to more open working relationships.

Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree/ Disagree	Agree	Strongly Agree
1	2	3	4	5

Comments:

9. This system requires too much time.

Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree/ Disagree	Agree	Strongly Agree
1	2	3	4	5

Comments:

10. This system requires too much effort.

Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree/ Disagree	Agree	Strongly Agree
1	2	3	4	5

Comments:

11. This system contributes to increase communication across lines of business and departments.

Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree/ Disagree	Agree	Strongly Agree
1	2	3	4	5

Comments:

.....  
.....

12. This system increases objectivity of information about associate's performance.

Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree/ Disagree	Agree	Strongly Agree
1	2	3	4	5

Comments:

.....  
.....

13. This system contributes to greater sense of purpose and direction.

Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree/ Disagree	Agree	Strongly Agree
1	2	3	4	5

Comments:

.....  
.....

14. When providing feedback to his/her superior or peers, the subordinate, will most likely not be honest.

Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree/ Disagree	Agree	Strongly Agree
1	2	3	4	5

Comments:

.....  
.....

15. This system contributes to a more participative and supporting environment.

Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree/ Disagree	Agree	Strongly Agree
1	2	3	4	5

Comments:

.....  
.....

16. People are not prepared and/or willing to give and receive feedback to/from their peers, subordinates, clients, suppliers.

Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree/ Disagree	Agree	Strongly Agree
1	2	3	4	5

Comments:

.....  
.....

17. Negative feedback that people may receive from peers, subordinates, etc., motivates them to change their behaviors.

Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree/ Disagree	Agree	Strongly Agree
1	2	3	4	5

Comments:

.....  
.....

18. This system contributes to improve performance.

Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree/ Disagree	Agree	Strongly Agree
1	2	3	4	5

Comments:

.....  
.....

II

The descriptions below apply to four different types of managers. First, please read through these descriptions:

Manager 1: Usually makes his/her decisions promptly and communicates them to his/her subordinates clearly and firmly. Expects them to carry out the decisions loyally and without raising difficulties.

Manager 2: Usually makes his/her decisions promptly, but, before going ahead, tries to explain them fully to his/her subordinates. Gives them the reasons for the decisions and answers whatever questions they may have.

Manager 3: Usually consults with his/her subordinates before he/she reaches his/her decisions. Listens to their advice, considers it, and then announces his/her decision. He/she then expects all to work loyally to implement it whether or not it is in accordance with the advice they gave.

Manager 4: Usually calls a meeting of his/her subordinates where there is an important decision to be made. Puts the problem before the group and invites discussion. Accepts the majority viewpoint as the decision.

19. Now, for the above types of manager, please mark the one which you would prefer to work under (circle one answer number only).

1. Manager 1
2. Manager 2
3. Manager 3
4. Manager 4

20. And, to which one of the above four types of managers would you say your own superior most closely corresponds?

1. Manager 1
2. Manager 2
3. Manager 3

- 4. Manager 4
- 5. He/she does not correspond closely to any of them.

21. How frequently, in your work environment, are subordinates afraid to express disagreement with their superiors?

- 1. Very frequently
- 2. Frequently
- 3. Sometimes
- 4. Seldom
- 5. Very seldom

22. From your point of view, which are the main barriers to the 360 Degree Feedback use (please rank the answers according to those you find more important - from 1 to 7).

- Fear of another bureaucratic burden
- Lack of Management's commitment .
- Conflict between business pressure and time for feedback.
- Culture incompatible with concepts and practices within the process. In what ways? (please specify):.....
- .....
- .....
- Lack of openness for feedback along the hierarchy, ascendently as well as descendently.
- Lack of knowledge of the purposes, procedures and benefits of this tool.
- Other: (please, specify).....
- .....

23. In case you have already been involved in this system, (giving feedback on your manager or peer performance, for instance, or receiving feedback from your peers, subordinates or clients), please indicate your degree of satisfaction with this performance review system. In case you have never been involved, please do not answer this question, answer the next one (nr.21).

Unsatisfied					Satisfied	
1	2	3	4	5		

Comments:  
 .....  
 .....

24. In case you have never been involved in this system, please indicate your level of agreement regarding the implementation of this 360-Degree Performance Review System.

Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree/ Disagree	Agree	Strongly Agree
1	2	3	4	5

Comments:  
 .....  
 .....

III

The answers to this questionnaire are **totally anonymous**, but for statistic treatment matters, please provide the following data:

Country:	_____
Department/section	_____
Appraiser	<input type="radio"/>
Appraisee	<input type="radio"/>
Both	<input type="radio"/>
Age:	<input type="radio"/> <29
	<input type="radio"/> 30-39
	<input type="radio"/> 40-49
	<input type="radio"/> >50
Gender:	<input type="radio"/> Fo
	<input type="radio"/> Mo
Qualifications:	
Elementary	<input type="radio"/>
High School	<input type="radio"/>
University Degree	<input type="radio"/>
Master	<input type="radio"/>
PhD	<input type="radio"/>
Job/Position:	
Top Management	<input type="radio"/>
Management	<input type="radio"/>
Commercial	<input type="radio"/>
Professional	<input type="radio"/>
Others	<input type="radio"/>

Thank you very much for your co-operation.

## **ANEXO 2**

### **Cálculo do Índice de Distância Hierárquica**

## CÁLCULO DO ÍNDICE DE DISTÂNCIA HIERÁRQUICA

$$\begin{aligned} IDH &= 135 - 25 \text{ (média dos empregados com receio de expressar desacordo)} \\ &+ (\% \text{ manager percebido } 1+2) \\ &- (\% \text{ manager preferido } 3) \end{aligned}$$

### PORTUGAL

$$\begin{aligned} IDH &= 135 - 25 \cdot (2,8\%) \\ &+ (22,2\% + 11,1\%) \\ &- (66,6\%) = \\ &= \mathbf{31,7} \end{aligned}$$

### FRANÇA

$$\begin{aligned} IDH &= 135 - 25 \cdot (2,4\%) \\ &+ (42,8\%) \\ &- (57,1\%) = \\ &= \mathbf{60,7} \end{aligned}$$

### ALEMANHA

$$\begin{aligned} IDH &= 135 - 25 \cdot (4,5\%) \\ &+ (25,0\%) \\ &- (50,0\%) = \\ &= \mathbf{-2,5} \end{aligned}$$

### REINO UNIDO

$$\begin{aligned} IDH &= 135 - 25 \cdot (2,8\%) \\ &+ (42,8\%) \\ &- (71,4\%) = \\ &= \mathbf{36,4} \end{aligned}$$

## **ANEXO 3**

### **Guião de Entrevista**

**(aplicado na fase inicial do estudo, a responsáveis pelo Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho de cada uma das filiais da empresa a que inicialmente se dirigia o estudo)**

## Discussion guide for HR Directors and/or PDP Responsibles

### Culture and the Organisation

- How would you describe your national culture?
- How would you describe your Organisation's Culture?
- To what extent are the organisational values apparent in staff behaviour?
- How would you describe the management style? Leadership Style?
- How would you describe the organization's approach to change? Innovation? Quality?
- To what extent would you describe your organisation as a learning organisation? How important is this? What is the effect on culture?
- What kind of structure do you have?
- What kind of Performance appraisal system? Have you been applying the global system or a local one?

### Relationship between culture and the decision to use 360-degree feedback

- Have you introduced 360-degree feedback?

*If NO:* Turn to page 2

*If YES:* Turn to page 3

### **360-Degree Feedback NOT introduced**

- Who are the information givers on associates' performance?
- Are associates satisfied with the process?
- Which do you think could be the advantages and disadvantages of the 360-Degree Feedback implementation?
- what are the inhibitors to its implementation?
  - National/organisational culture
  - Business pressure versus time for feedback
  - HR tool, not an organisational process
  - Lack of communication of the purpose
  - Lack of Senior management commitment
  - Lack of ownership of the performance mngmt process, organisational and individual
  - Lack of relection on the process and its effectiveness
- To what extent does the organisation value people development in general?
- How important is feedback within the organisation?
- How open is senior managemnt to the concept of 360D-Feedback?
- How would 360D-Feedback help the organisation to achieve its goals?
- To what extent do you agree with the implementation of this Performance Management Tool?
- What cultural features would you think about before introducing the system? To what extent does the existing culture foster/impede the new process? Which problems would you encounter?

### **360-Degree Feedback INTRODUCED**

- How did the decision to introduce a 360-degree feedback system come about? To what extent was 360-degree implemented? With which purposes?
- What cultural features did you think about before introducing the system? What features do you now consider are important with hindsight? Barriers, inhibitors, enablers?
- Was management totally and easily committed to the process?
- To what extent have aspects of the culture changed since its introduction?
- To what extent did the existing culture foster/impede the new process? Which problems did you encounter?

***(Probe for:***

*What cultural features are essential when introducing a 360 degree feedback process? Which factors increase/decrease acceptance of 360-degree feedback system?*

*What would you say are the critical success factors in introducing and using it effectively?)*

### **Relationship between culture and implementation**

- Thinking about the information feedback mechanism, what are the main issues around giving and receiving feedback?
- How important is feedback within the organisation?
- How does it get used?
- Levels of receptiveness? Issues of confidentiality? Openness? To what extent does the culture support the process? How would you define an open culture?

***(Generally in your organisation...probe for:***

*What happens when mistakes occur? Attitude towards risk taking, failure. Where does accountability lie?*

*Who are the kind of people who do well/get promoted – don't do well?*

*Communication channels: many or few, closed or open? Community involvement? How people address each other... superiors/subordinates on first name terms?*

*Nature of human relationships: formal informal? Friendly/distant? Competitive or co-operative? Levels of respect/mutual trust?*

*To what extent is feedback given and received informally?*

*What is the ideal culture to ensure smooth and unproblematic running of the process? How does this compare with your own culture?)*

### Relationship between culture and how 360-degree feedback is used

- Is the 360-degree feedback system intended to be used as a strategic intervention/organisational process or as a mechanical tool to support existing HR initiatives?
- Link between 360-degree feedback information and organisational performance? To what extent does that information get fed back into the HR Training & Development policies?

### Relationship between culture and the quality of data collected

*(Probe in depth:*

*Describe training users and feedback givers. Support processes How effective are they? How much are people really prepared to say?*

*Reliability/accuracy of the information?*

*Is the process considered fair? Credibility of source?*

*How does HR help individuals deal with negative feedback and its potentially damaging effect on organisational relationships?)*