

**Monteiro Mourão, R. (2021). A Avaliação 360º: Um novo caminho para as Organizações Modernas. Escolar Editora. 93 pp. ISBN 9789725925720**

**Sónia Silva**

(Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro – UTAD; Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade – CECS)

Morada postal institucional: Edifício do Polo I da ECHS, Quinta dos Prados, 5000 – 801, Vila Real

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8166-9851>

([sonia.c.melo.silva@gmail.com](mailto:sonia.c.melo.silva@gmail.com))

**Sónia Silva (short bio):** Sónia Silva has a PhD in Communication Studies: Technology, Culture and Society in 2020, from the University of Minho, in partnership with ISCTE-IUL, University of Beira Interior and Lusophone University of Humanities and Technologies. She currently works as Invited Assistant Professor at School of Human and Social Sciences – University of Trás-os-Montes e Alto Douro and she is a researcher in the Communication and Society Research Centre. Sónia Silva's research focuses on the areas of Organizational and Strategic Communication, Risk Communication, Crisis Communication, Social Responsibility, Organizational Identity, Brands and Public Relations. Sónia Silva researches in the areas of Organizational and Strategic Communication, Risk Communication, Crisis Communication, Social Responsibility, Organizational Identity, Brands and Public Relations.

**Submissão: 02/05/2022**

**Aceitação: 04/05/2022**

O livro *A Avaliação 360°: um novo caminho para as Organizações Modernas*, da autoria de Rita Monteiro Mourão, transporta-nos para uma dimensão inovadora e atual da gestão das organizações, ao refletir sobre a relevância da avaliação de desempenho e a sua relação com os modelos de comunicação das empresas.

No seu estudo, Rita Mourão explorou as atuais políticas de avaliação de desempenho das empresas portuguesas com o objetivo de comparar as práticas tradicionais com a metodologia de avaliação 360°. Tal como é apresentado no próprio livro, a avaliação 360° tem por base a perspetiva de vários atores organizacionais que participam no processo de avaliação, nomeadamente os colaboradores, os colegas, os supervisores e as chefias. Trata-se de um modelo de avaliação que tem como objetivo fomentar a mudança comportamental dos indivíduos, contribuindo, igualmente, para a transformação organizacional mediante a democratização das práticas de avaliação de desempenho.

Como o próprio nome indica, a avaliação 360° apresenta-se como uma metodologia de avaliação de desempenho ousada, já que se afasta dos padrões da avaliação tradicional – centrada no sentido unidirecional, no qual as chefias avaliam os subordinados – e propõe um modelo multidimensional no qual a avaliação passa a reconhecer a diversidade dos atores organizacionais (e.g. desde os colegas aos clientes e aos fornecedores) e a importância de uma reflexão sobre os comportamentos de todos os membros das empresas (e.g. a avaliação 360° também pressupõe que os colaboradores avaliem os seus superiores).

Segundo a análise de Rita Mourão, a estrutura da maioria das empresas portuguesas ainda promove a avaliação de desempenho tradicional e prevê que os colaboradores sejam avaliados pelas chefias. Esta foi uma conclusão a que a autora chegou na sua revisão de literatura e através da realização de um estudo de caso que incluiu a entrevista a colaboradores de várias empresas nacionais. Todavia, o livro deixa-nos perceber que esta metodologia de avaliação, que se centra num fluxo unidirecional, do topo – chefias – para a base – colaboradores – (e por isso também pode ser chamada avaliação de desempenho *top-down*), tende a promover, com mais frequência, sentimentos de ansiedade, desconfiança e resistência entre os colaboradores. Além disso, a aplicação da avaliação de desempenho *top-down* também está associada a modelos de comunicação organizacional mais rígidos e pouco orientados para o *feedback*, negligenciando a integração e a participação dos colaboradores nas decisões de gestão.

Em contrapartida, Rita Mourão apresenta-nos a avaliação 360° como uma abordagem mais democrática e participativa. Tratando-se de um tipo de avaliação de desempenho que envolve vários atores organizacionais no processo e que favorece a existência de múltiplos avaliadores, contribui também para a dissolução de barreiras hierárquicas e para a maior sensação de justiça e de confiança face aos resultados da avaliação. Além disso, as suas características participativas tendem a incrementar o trabalho em equipa e a facilitar a criação de sentimentos de satisfação dos colaboradores, aumentando o seu desempenho e a sua produtividade.

Não obstante estas vantagens, Rita Mourão lembra-nos que a avaliação 360° também tem os seus riscos, sendo os principais: a sua complexidade de preparação e de implementação; os custos monetários que implica; a falta de conhecimento sobre os seus procedimentos; e a necessidade de formação de todos os atores que se envolvem no processo de avaliação. Estas desvantagens parecem ajudar a justificar a pouca adesão das empresas portuguesas à avaliação 360°. Ou, por outro lado, será que é a estrutura tradicional e a adoção de modelos de comunicação lineares e unidireccionais nas generalidade das empresas portuguesas que explicam o seu pouco investimento em práticas de avaliação de desempenho mais democráticas e colaborativas?

Em parte, o livro escrito por Rita Mourão responde a esta questão, quando nos mostra que a avaliação 360° ainda é pouco adotada em Portugal, com exceção de algumas empresas de carácter multinacional. De acordo com a autora, a adoção da metodologia 360° tende a associar-se à existência de culturas organizacionais que adotem modelos de comunicação mais inclusivos e participativos e que valorizem os colaboradores de todos os níveis hierárquicos como públicos relevantes, dos quais depende o bom desempenho da empresa.

Parece verificar-se, então, uma relação positiva entre a avaliação 360° e a implementação de sistemas de comunicação mais participativos. Rita Mourão refere-se, neste âmbito, à comunicação de suporte como aquela que, partindo das chefias, promove o diálogo e o envolvimento de todos os atores organizacionais na tomada de decisões. Este tipo de comunicação facilita a relação entre os colaboradores de todos os níveis hierárquicos das empresas e evidencia o conceito de líder (em vez do de chefe), como aquele que promove a comunicação simétrica e transparente, contribuindo para a criação de sistemas de interação mais justos e equilibrados, porque reconhecem o valor da opinião de todos os elementos que compõem a organização.

Já em 1979 Weick defendia que a comunicação é central no funcionamento das organizações, chamando a atenção para as relações que se estabelecem no nível interno das empresas e instituições. Nesta linha de pensamento, as organizações são bem definidas por Gomes (2000) como realidades simbólicas, social e interativamente mantidas por indivíduos dotados de capacidade de significação, que são responsáveis pela sua construção e manutenção através de atividades comunicativas. As pessoas são, de facto, o fator central para o desenvolvimento de qualquer produto ou serviço (Vuuren, Jong & Seydel, 2006) e é por isso que as competências de liderança são fundamentais para a eficácia organizacional a que Rita Mourão se refere nesta obra.

Esta é, de resto, uma tese fundamentada pela literatura de especialidade ( e.g. Hamdi & Rajablu, 2012; McCartney & Campbell, 2006; Remidez & Jones, 2012; Zerfass & Huck, 2007). Em termos gerais, a liderança pode ser definida como o processo que é levado a cabo para influenciar outras pessoas a perseguir um determinado resultado ou objetivo (Hamdi & Rajablu, 2012). De acordo com vários especialistas, a comunicação está intimamente relacionada com a capacidade de liderança e é central para a sua boa execução (Hamdi & Rajablu, 2012; Ruão, Marinho & Silva, 2022; Vries, Bakker-Pieper & Oostenveld, 2010).

Esta é uma perspetiva que também nos é apresentada por Rita Mourão. A autora conclui que quando a comunicação da organização é clara e precisa tem mais hipóteses de gerar interação entre chefia e colaboradores, facilitando, desta forma, a criação de sentimentos de pertença e de compromisso que têm efeitos positivos na produtividade e na eficiência. De acordo com Men (2015), quando os líderes utilizam estratégias de comunicação bidirecionais que privilegiam comportamentos de escuta sincera e interessada, de empatia, de compreensão, de sinceridade, de amabilidade, de compaixão e de *feedback*, geram sentimentos positivos na sua equipa e promovem atitudes motivadas e comprometidas com o sucesso. Este ambiente de motivação e de compromisso é passível de ser reforçado quando a capacidade de resposta convive com a possibilidade de participação. Tal acontece num contexto de liderança em que as opiniões e ideias dos colaboradores são tidas em conta na tomada de decisão organizacional, mostrando-lhes a sua importância enquanto membros de um projeto comum, cujas ideias são válidas para decidir os rumos futuros.

Tal como conclui Rita Mourão, a avaliação 360° pode e deve ser introduzida nas organizações, como complemento às práticas de avaliação de desempenho tradicionais.

Tal implementação trará, certamente, importantes resultados para a criação de empresas mais colaborativas, mais transparentes e, sobretudo, muito mais democráticas.

---

## REFERÊNCIAS

- Gomes, D. (2000). *Cultura organizacional: Comunicação e identidade*. Quarteto Editora
- Hamdi, S. & Rajablu, M. (2012). Effect of supervisor-subordinate communication and leadership style on organizational commitment of nurses in health care setting. *International journal of business and management*, 7(23), 7-18. doi:10.5539/ijbm.v7n23p7.
- Men, L. R. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public relations review*, 41(4), 461-471. doi:10.1016/j.pubrev.2015.06.021.
- McCartney, W. W. & Campbell, C. R. (2006). Leadership, management, and derailment. *Leadership & organization development journal*, 27(3), 190-202. doi:10.1108/01437730610657712.
- Remidez, H. & Jones, N. B. (2012). Developing a model for social media in project management communications. *International journal of business and social science*, 3(3), 33-36.
- Ruão, T., Marinho, S. & Silva, S. (2022). Internal Communication in contemporary organizations: digital challenge in a project management department. In J. G. Andrade & T. Ruão (Eds.), *Navigating digital communication and challenges for organizations*. ICI Global.
- Vries, R. E. d., Bakker-Pieper, A. & Oostenveld, W. (2010). Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of business psychology*, 25, 367-380. doi:10.1007/s10869-009-9140-2.
- Vuuren, M. v., Jong, M. D. T. d. & Seydel, E. R. (2006). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate communications: An international journal of business and management*, 12(2), 116-128. doi:10.1108/13563280710744801.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Random House.
- Zerfass, A. & Huck, S. (2007). Innovation, communication, and leadership: New developments in strategic communication. *International journal of strategic communication*, 1(2), 107-122. doi:10.1080/15531180701298908.