

A Utilização de Ferramentas de Gestão de pessoas no Terceiro Setor: o Caso da Avaliação 360 Graus da FEAC – Federação das Entidades Assistenciais de Campinas.

Autoria: Germano Glufke Reis, José Antonio Monteiro Hipólito

Resumo

Nos últimos anos intensificaram-se as pressões sobre as organizações do Terceiro Setor para que incorporem um maior grau de estruturação em suas práticas, inclusive no que diz respeito às ações voltadas à gestão de pessoas. São poucas, no entanto, as instituições que têm apresentado avanços efetivos nesse sentido. Este artigo procura explorar um desses casos, a FEAC, que vem experimentando, dentro de um contexto de mudanças, uma série de ações; entre elas, a utilização de um processo de avaliação com múltiplas fontes (360 graus). Este artigo inicialmente visita a “questão” Gestão de Pessoas no Terceiro Setor e conceitos sobre a Avaliação 360 Graus, para, a seguir, apresentar o caso estudado. Diferentes métodos de coleta de dados foram utilizados, permitindo explorar como o 360 graus foi empregado e trouxe contribuições à FEAC. Ao final é apresentado um conjunto de “lições aprendidas”, extraídas do caso estudado, que podem servir de referência para outras organizações do Terceiro Setor que venham a utilizar sistemáticas estruturadas de avaliação de pessoas envolvendo múltiplas fontes de *feedback*.

1. Introdução

A introdução de práticas estruturadas de gestão no Terceiro Setor tem sido fenômeno recente, fruto de mudanças que vêm ocorrendo no contexto das organizações que o compõem¹. Dentre elas, destacam-se a maior visibilidade destas instituições a partir da década de 1990, com o aumento na disputa por recursos financeiros e pela maior “*pressão para que suas atividades alcançassem níveis crescentes de eficiência, eficácia e qualidade de resultados*” (FISCHER e BOSE, 2005; p. 01).

No que diz respeito à gestão de pessoas, embora seja notada a predominância das práticas informais, estudos sobre a realidade das organizações do Terceiro Setor mostram que “*diversas necessidades de formalização de atividades estão presentes nos diferentes processos de gestão: valorização, desenvolvimento e movimentação de pessoas*” (FISCHER e BOSE, 2005; p. 01). Segundo Fischer e Bose (2005; p. 02), a Gestão de pessoas emerge como uma dimensão importante neste contexto, uma vez que os processos de profissionalização em curso no Terceiro Setor “*estão assentados fundamentalmente sobre as competências e o comprometimento dos profissionais que trabalham para essas organizações*” a ponto de Teodósio (2001) apontar a “*profissionalização*” das organizações do Terceiro Setor como um dos pontos principais para o seu avanço e para tornarem suas práticas mais articuladas e voltadas aos seus objetivos.

Dentre os processos de gestão de pessoas que merecem ser aperfeiçoados nas organizações do Terceiro Setor, destaca-se a dimensão da avaliação de pessoas, comumente denominada “*avaliação de desempenho*”, a qual, neste setor, tende a ser “*subjetiva, coletiva ou simplesmente não realizada*” (FISCHER e BOSE, 2005; p. 06). Em pesquisa realizada por Fischer e Bose (2005) com 24 organizações do Terceiro Setor, nota-se que 71% dos representantes das organizações respondentes consideraram necessária a formalização dos processos de avaliação (o segundo índice mais elevado, dentre 11 práticas de gestão de pessoas investigadas).

Resultado semelhante foi obtido por Hipólito (2004) que registra, num contingente de 45 questionários aplicados em organizações do Terceiro Setor, a percepção de 86% dos respondentes como sendo favorável à adoção de práticas estruturadas de avaliação de desempenho para os profissionais das instituições em que atuam. Segundo Hipólito (2004) 11,6% mantiveram posição neutra e apenas 2,3% dos respondentes apontaram que os

profissionais que atuam em organizações do Terceiro Setor não deveriam ter seu desempenho aferido periodicamente.

Apesar da importância dos processos de avaliação de pessoas na percepção dos próprios profissionais do Terceiro Setor, Fischer e Bose (2005) constatam que apenas 29% das instituições que pesquisaram adotam avaliação de desempenho formal. Abre-se, portanto, um tema que merece ser explorado com maior profundidade, haja vista a constatação de que a maior parte destas instituições (59%) enxergam a possibilidade de virem desenvolver algum tipo de sistemática de avaliação de desempenho. Inserido neste contexto, o presente artigo procura explorar a experiência de uma organização do Terceiro Setor (a Fundação FEAC) na utilização de um processo estruturado de avaliação de pessoas lastreado na metodologia 360 graus (por múltiplas fontes), o qual já foi por ela aplicado em duas ocasiões: nos anos de 2003 e 2005. A relevância que vem conquistando o tema e, sobretudo, a carência de pesquisas que compartilhem experiências concretas relacionadas à gestão de pessoas em organizações do Terceiro Setor – considerando as características e particularidades próprias dessas organizações - reforçam a importância do presente estudo.

2. Regate conceitual

2.1 Gestão de pessoas no Terceiro Setor

Apesar do tema gestão de pessoas ainda não ser amplamente discutido no âmbito das organizações do Terceiro Setor, a bibliografia existente sinaliza para algumas características que os processos implementados nestas organizações devem possuir para se adequarem às suas necessidades. Deve-se, por exemplo, considerar a existência de *padrões culturais próprios* das organizações do Terceiro Setor quando comparados àqueles prevalentes em outros setores. Estes padrões culturais exercem “*forte interferência na forma como são planejadas, modeladas e implementadas práticas de gestão*”, e modelam-se de forma associada a um “*receio de que a incorporação de tais ferramentas acarrete um desvio dos valores e objetivos mais amplos e nobres que justificam a existência*” das organizações do Terceiro Setor (FISCHER e BOSE, 2005; p. 03).

Quebrar eventuais barreiras à adoção de práticas de gestão vindas do “mercado” (ou seja, do Segundo Setor, que engloba organizações com fins lucrativos) se constitui um primeiro passo para a introdução de qualquer instrumento dirigido a suportar ações em gestão de pessoas, nas organizações do Terceiro Setor. O conhecimento de algumas características típicas do Terceiro Setor pode fazer com que nos tornemos alertas a eventuais dificuldades de concepção e implementação de processos de avaliação como tipicamente existem em organizações competitivas, do Segundo Setor. Fischer e Bose (2005; p. 04 e 05) fazem a compilação de algumas destas características com base em diversos autores, com destaque para:

- Desinteresse por práticas adotadas pelas organizações com fins lucrativos, tais como as que estão vinculadas à análise de *performance*, desempenho e profissionalização das relações;
- Flexibilidade como característica marcante de gestão;
- Informalidade nas práticas organizacionais e falta de procedimentos e políticas;
- Ambiente de trabalho amigável e confortável e onde o relacionamento das pessoas é baseado em valores como proximidade, afeição, harmonia e confiança;
- Dificuldade de estabelecerem-se hierarquias claras de autoridade e atribuições, bem como para definir relações formais de subordinação;
- Processos de gestão, planejamento e decisão marcados por formatos participativos;
- Alta intensidade do trabalho em grupo/em equipe.

Outro cuidado importante, quando da importação de referências do Segundo Setor, consiste em se considerar particularidades e idiosincrasias da organização na qual uma determinada prática está sendo implementada. A introdução de processos de gestão de pessoas no Terceiro Setor deve, segundo Fischer e Bose (2005; p. 16), “garantir o comprometimento da organização com os novos processos” e “promover mudanças culturais”, de modo que seja reconhecida a necessidade de formalização dos critérios. Vale mencionar a diversidade e heterogeneidade das organizações que compõem o Terceiro Setor e o fato de ser típico o desenvolvimento de padrões culturais fortes e próprios, normalmente influenciados pelos valores dos fundadores e/ou origem, muitas vezes com raízes associadas a movimentos religiosos ou morais (SALAMON, 1998).

Outro ponto relevante a ser considerado, na adoção de práticas do Segundo Setor, é que, via de regra, instituições do Terceiro Setor convivem com fortes restrições de recursos; essa condição exige que sejam consideradas com cautela eventuais necessidades de investimentos em práticas formais de gestão de pessoas, sejam eles de natureza financeira, humana ou material. Frequentemente são buscadas soluções simples e “caseiras”.

É num contexto típico de instituição do Terceiro Setor, na Fundação FEAC, que o processo de Avaliação 360 Graus foi aplicado e será estudado, mais adiante. Antes, no entanto, faremos um rápido resgate conceitual desse processo.

2.2. Avaliação 360 Graus.

A Avaliação 360 Graus, ou *Feedback* 360 Graus, é um processo que tem sido freqüentemente implementado pelas organizações (ROMANO, 1994; CHURCH e BRACKEN, 1997; WALDMAN, ATWATER e ANTONIONI, 1998; THACH, 2002), inclusive no Brasil (REIS, 2003). Consiste em uma avaliação com múltiplas fontes, na qual um gestor recebe *feedback* de seus pares, chefias, subordinados, clientes internos e, eventualmente, de clientes externos. Muitas vezes, o Feedback 360 Graus ocorre como um esforço de desenvolvimento de lideranças, pressupondo que, a partir dos *feedbacks* recebidos, os gestores irão conhecer melhor os impactos de suas ações e intensificar a adoção de comportamentos de liderança demandados (HIPÓLITO e REIS, 2002).

Existem argumentos estimulantes com relação à utilização do *Feedback* 360 graus, pois a sua aplicação promove maior autoconhecimento por parte dos gestores (CHESTON, 1996; ATWATER e YAMMARINO, 1997; CHURCH e BRACKEN, 1997), sendo que um maior autoconhecimento alavanca, por sua vez, melhores resultados gerais no trabalho (LONDON e SMITHER, 1995). Além disso, contínuos *feedbacks* dessa natureza promovem efetivamente mudanças comportamentais (ASHFORD e TSUI, 1991; HAZUCHA, HEZLETT e SCHENEIDER, 1993; SMITHER *et al*, 1995; GOLDSMITH, 1996; SALAM, COX e SIMS Jr, 1997; VAN VELSOR, 1998), embora nem sempre resultados positivos sejam alcançados, uma vez que mudanças comportamentais dependem da complexa interação de múltiplos fatores (CONGER, 1992). Thach (2002), em um estudo com 281 executivos observou que a prática do *Feedback* 360 Graus, especialmente quando acompanhada de *coaching*, pode contribuir para significativa melhoria na eficácia das lideranças.

A implementação do *Feedback* 360 Graus inicia-se a partir da escolha entre um destes caminhos: utilização de um modelo de gestão por competências já existente na organização; a aquisição de instrumentos prontos existentes no mercado; ou, ainda, a construção de um instrumento específico para o 360 Graus, totalmente customizado para a organização. Esta última alternativa de implementação foi a escolhida pela organização analisada neste trabalho. Apesar do esforço adicional para a concepção dos critérios, quando comparamos com a alternativa de se utilizar de parâmetros já existentes, este cuidado foi considerado crítico para a legitimidade e adequação dos critérios ao contexto. Para a realização de um processo de

Feedback 360 Graus baseado em um instrumento específico, são demandadas as seguintes etapas (REIS, 2000; REIS, 2003):

a) Construção de um “inventário” de comportamentos de liderança: consiste em se definir os comportamentos observáveis que irão compor o instrumento de avaliação. Em geral, são envolvidos os principais gestores da Organização, que, por meio de entrevistas, caracterizam o perfil de líder que melhor atenda à sua missão, valores e estratégia.

Estas entrevistas, em geral, são conduzidas por consultores externos, que apresentam como estímulo inicial um conjunto de exemplos de comportamentos, levantados de modelos conceituais que incorporam elementos das diferentes abordagens e enfoques de liderança. Sugere-se que antes das entrevistas, com o objetivo de tornar a reunião mais focada e produtiva, cada entrevistado analise estes exemplos genéricos, delineando alterações e pontos a complementar de forma a adequá-lo ao que entende ser o perfil do líder adequado à realidade da organização. O questionário final, elaborado a partir destas contribuições, é revisado e validado pela alta gerência (a figura 1 apresenta um exemplo de questionário).

b) Treinamento dos avaliadores: envolve reuniões com os avaliadores, nas quais os objetivos e metodologia do 360 graus são comunicados, assegurando aos participantes que os dados serão apresentados de maneira consolidada, preservando a confidencialidade das avaliações individuais. Além de orientar os avaliadores quanto ao preenchimento dos questionários, minimizando erros, estas reuniões têm por objetivo dar sentido e credibilidade ao processo, bem como conquistar o comprometimento e honestidade dos avaliadores. Estes são, em geral, escolhidos pelo próprio avaliado ou pela organização, num total de 3 a 8 avaliadores por fonte.

c) Avaliações: nesta etapa, avaliados e avaliadores preenchem os questionários, respondendo a cada um dos comportamentos descritos no instrumento, utilizando uma escala de frequência do tipo *likert*, tal como exemplifica a **Figura 1**.

Figura 1 – Exemplo de trecho de questionário utilizado no *Feedback* 360 Graus

Escala de intensidade:					
1=nunca 2=de vez em quando 3=com razoável frequência 4=com grande frequência 5=sempre					
<i>Com que frequência este gerente...</i>					
1. Comunica a estratégia da companhia aos componentes da equipe	1	2	3	4	5
2. Negocia e esclarece metas e expectativas de desempenho com a sua equipe	1	2	3	4	5
3. Fornece <i>feedbacks</i> claros e específicos aos integrantes da equipe	1	2	3	4	5

Fonte: Reis (2003).

d) Leitura e análise dos *feedbacks*: finalmente, o avaliado recebe um Relatório de *Feedback*, que consolida todas as respostas dos avaliadores. Estes resultados, normalmente, são analisados em reuniões individuais com consultores externos (*coaching*) e servem de base para a construção de um plano pessoal de desenvolvimento.

3. Estudo de caso.

O presente estudo de caso foi realizado na FEAC – Federação das Entidades Assistenciais de Campinas e procurou contribuir para que se alcançassem respostas à seguinte questão de pesquisa: em que medida o processo de avaliação 360 graus é aplicável e pode contribuir com as práticas de gestão de pessoas, em uma organização do Terceiro Setor? Como objetivos secundários, procurou-se entender: em que contexto e por que a instituição pesquisada empregou a Avaliação 360 Graus, quais foram os resultados obtidos com o processo (para a organização e para os participantes) e que lições – que sirvam de base para outras

organizações do Terceiro Setor que venham a se utilizar da sistemática de avaliação com múltiplas fontes - podemos extrair do caso estudado.

3.1 Metodologia.

Conforme Yin (1989), o estudo de caso como estratégia de pesquisa em ciências sociais é indicado para questões de pesquisa que têm caráter exploratório ou explanatório, tal como a proposta deste trabalho, e em pesquisas com baixa possibilidade de controle comportamental e ligadas a eventos atuais. Adicionalmente, Laville e Dionne (1997) apontam que o estudo de caso se aplica bem em contextos nos quais ainda são “raros” os objetos estudados, como é o caso da aplicação de práticas de gestão de pessoas em geral e do Feedback 360 Graus em particular, no contexto de uma organização do Terceiro Setor. Esses argumentos reforçam o caráter exploratório do presente trabalho.

A opção por esta abordagem é apoiada também pela argumentação de Selltiz *et al* (1987), segundo os quais, ao se trabalhar em áreas relativamente mal-formuladas, ainda com poucas experiências que possam servir como guias, o método de caso contribui com a compreensão do fenômeno e elaboração de hipóteses futuras.

Para uma compreensão mais adequada do fenômeno estudado, a coleta de dados envolveu diferentes fontes de pesquisa, conforme sugerido por Gil (1987): documentos, bases de dados das avaliações realizadas, site da instituição, observações diretas e entrevistas semi-estruturadas com seis gestores da FEAC. Estas entrevistas gravitaram em torno dos seguintes temas, a título de roteiro:

- ✓ O contexto de transformação da FEAC a partir de 1998;
- ✓ Como e porque foi empregada a avaliação 360 graus;
- ✓ Que benefícios o método trouxe para a Instituição, o grupo de gestores e para o próprio avaliado.

Também foram feitas questões relacionadas aos resultados das avaliações, procurando capturar interpretações, explicações e o entendimento dos avaliados sobre esses resultados, de modo a entendermos a contribuição do processo para uma análise mais apurada da realidade da FEAC. Complementarmente, de forma a checarmos a consistência de nossas análises, foram discutidos detalhes do processo junto ao gestor da área de recursos humanos da Instituição.

Os seis entrevistados se constituem num grupo heterogêneo, compreendendo gestores de departamentos diversos (mais o superintendente), alguns dos quais atuam na FEAC há mais de dez anos, outros estão lá há menos de cinco. Todos participaram do processo tanto como avaliados quanto como avaliadores.

A análise de conteúdo (BARDIN, 1977), em particular os princípios da técnica categorial (desmembramento dos relatos em categorias temáticas) foi empregada na análise dos depoimentos obtidos nas entrevistas. Assim, observaram-se os diferentes temas trazidos pelos entrevistados, relacionando-os às questões que nortearam o estudo.

3.2 O caso estudado.

3.2.1 A Fundação FEAC – Federação das Entidades Assistenciais de Campinas (Fundação Odila e Lafayette Álvaro).

A constituição da FEAC iniciou-se quando Odila e Lafayette Álvaro (este, prefeito de Campinas, São Paulo, no início da década de 1940), doaram uma propriedade de grande porte para a realização de ações sociais, na década de 1950. Pode-se situar o nascimento da FEAC no contexto da criação de projetos solidários em diferentes frentes, implementados ao longo de toda a história da cidade de Campinas e, ao mesmo tempo, no cenário de crescimento econômico, urbano e populacional da região, acompanhado da ampliação da população de baixa renda (MARTINS, 2004). A partir da década de 1960, consolidou-se o papel da FEAC

como integradora de instituições, adotando definitivamente o papel de dar suporte a diferentes projetos assistenciais, em especial àqueles destinados à população infantil e adolescente de baixa renda. Na década de 1970, começaram a surgir, em Campinas, instituições focadas em questões ligadas à saúde não contempladas pelo Estado; estas também começaram a integrar-se à rede FEAC (MARTINS, 2005).

Se em 1986 eram 49 as entidades filiadas, atualmente a FEAC tem um relacionamento com 110 entidades sociais da região de Campinas, que prestam serviços assistenciais a cerca de 60 mil pessoas (www.feac.org.br). São entidades com objetivos diversos, que atendem também públicos diversos: são orfanatos, creches, centros comunitários, centros para a terceira idade, entidades que atendem pessoas com necessidades especiais, crianças com deficiências imunológicas, entidades de saúde mental, abrigos de crianças e adolescentes em situação de risco, entre muito outros.

As entidades também são heterogêneas nas suas necessidades e dimensões, nos seus estilos de trabalho e de gestão, no perfil dos profissionais e pessoas que as constituem. Trata-se de uma diversidade que confere complexidade à relação da FEAC com as entidades a ela ligadas e aos serviços prestados. Por meio delas, são beneficiadas, diretamente, 15 mil pessoas de baixa renda e, indiretamente, 45 mil. Nos últimos anos o investimento da organização em ação social foi superior a R\$ 30 milhões, segundo dados do site www.feac.org.br.

A missão definida pela organização é:

“A Fundação FEAC tem como objetivos a promoção humana, a assistência e o bem estar social, com prioridade à criança e ao adolescente de baixa renda, na região de Campinas.” (www.feac.org.br)

Por meio da FEAC são disponibilizados recursos financeiros com finalidades diversas e em função de critérios de avaliação que consideram o perfil de cada entidade. Também é prestada assessoria técnico/científica e suporte jurídico e administrativo, o que demanda a atuação integrada de uma equipe de profissionais multidisciplinar. A maior parte dos recursos da Instituição origina-se da gestão do seu patrimônio (por exemplo, participação em empreendimentos onde é sócia, tal como o Shopping Iguatemi e o Hipermercado Carrefour Eldorado, em Campinas), de ações de captação de recursos na sociedade e em bancos de fomento. A FEAC conta com uma rede de suporte de empresas da iniciativa privada, “empresas parceiras” e conta com lideranças de organizações de grande porte na sua diretoria executiva e conselho curador.

3.2.2 Uma organização não governamental em mudança.

O período entre 1998 e 2001 é reportado pelos entrevistados como um momento em que iniciaram-se significativas mudanças internas na FEAC. Quando perguntados sobre que fatores impulsionaram essas mudanças, alguns pontos foram mencionados como especialmente impactantes:

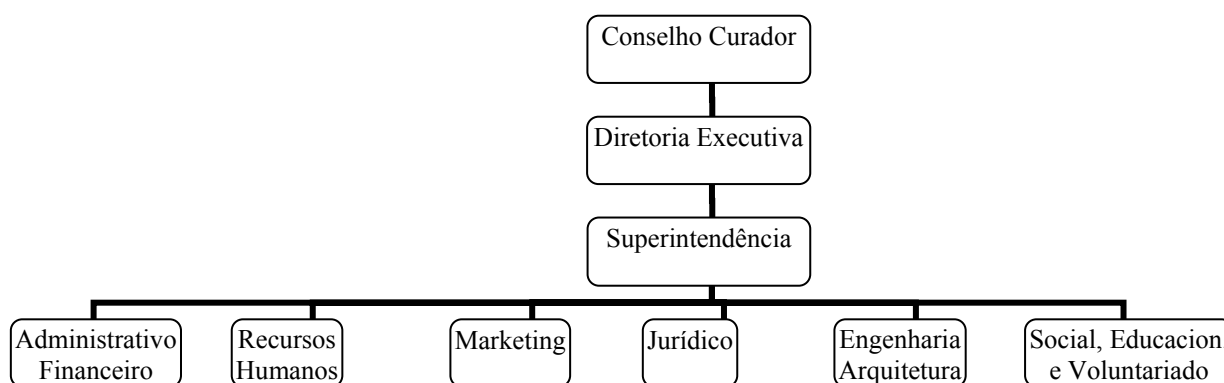
- Pressões da própria sociedade, em função do crescimento da demanda das próprias entidades e de suas necessidades de suporte e recursos;
- Tendência de mudança no Terceiro Setor como um todo, na busca por estilos de gestão mais “profissionais”;
- Reflexos de turbulências em empreendimentos dos quais a FEAC é sócia e de onde provêm recursos significativos. Por exemplo, o acirramento da concorrência no mercado de shoppings centers em Campinas provocou flutuações na lucratividade de empreendimentos nos quais a FEAC tem participação de 30%. Essas flutuações trouxeram impactos nos recursos a serem destinados às entidades atendidas.

Assim, considerando-se as ponderações feitas pelos entrevistados, as mudanças parecem ter sido estimuladas principalmente por acontecimentos do ambiente externo da instituição, que pressionaram para uma revisão do modelo de gestão, na busca por melhorias constantes na utilização dos recursos e na produtividade. Estas impeliram para a adoção de novas estratégias

de captação (participação em eventos, fortalecimento da venda de cartões de natal, captação junto a bancos de fomento), a fim de reduzir a dependência dos recursos patrimoniais e, também, para mudanças na estrutura organizacional e forma de gestão. Essas mudanças tiveram um marco importante com a entrada de uma nova superintendência, em 2001, assumida por profissional vindo de organização com fins lucrativos.

Uma das mudanças estruturais relevantes é que, antes, toda a operação da organização dividia e separava intensamente as funções “administrativas” e “sociais”. Se, antes, eram quatorze departamentos, esse número foi reduzido para nove, conforme apresentado na **figura 2**, que buscam uma atuação integrada e participativa nos planejamentos e ações da instituição. Essa transformação intensificou as relações laterais e, como contrapartida, veio acompanhada de desafios, uma vez que evidenciaram-se determinados conflitos e dificuldades de relacionamento e comunicação (segundo entrevistados).

Figura 2 – Organograma resumido da FEAC (gerências).



Outras mudanças relevantes apontadas pelos entrevistados, foram:

- Revisão dos mecanismos de gestão financeira;
- Implantação de critérios de avaliação com vistas à otimização da distribuição de recursos para as entidades e estabelecimento de critérios mais precisos para filiação e “desfiliação”;
- Mapeamento dos processos organizacionais;
- Reestruturação de registros/bases de dados, relatórios e atualização de tecnologia de informação;
- Implementação de novos canais de comunicação, inclusive de comunicação institucional e de relacionamento com as entidades;
- Adoção de mecanismos de coordenação relacionados à intensificação das relações laterais (por exemplo: encontros gerenciais sistemáticos, “sem pauta”);

Do ponto de vista de gestão de pessoas, também ocorreram mudanças. Inicialmente havia apenas práticas de “departamento de pessoal”, concentradas na gestão de folha de pagamento e aos poucos foram sendo incorporadas, na organização, ações como:

- Movimentação de pessoas, utilizando-se novos critérios, que consideram perfis, competências e desempenho;
- Revisão de critérios e práticas de seleção, incorporando-se novos critérios;
- Redução de quadro;
- Definição de metas de trabalho;
- Atualização salarial relacionada à implementação de política de cargos e salários e tendo como base pesquisa de mercado; em muitos casos, essa atualização acarretou aumentos de remuneração;

- Investimentos em desenvolvimento profissional, inclusive em programas comportamentais;
- Investimentos no desenvolvimento específico das lideranças, em função do novo contexto de gestão;
- Participação crescente dos profissionais de recursos humanos em discussões e decisões estratégicas da organização.

É nesse contexto de mudança que ocorreram as intervenções promovidas pela Avaliação 360 graus, nos anos de 2003 e 2005.

3.2.3 *Feedack 360 Graus na FEAC.*

A intervenção promovida pela Avaliação 360 graus ocorreu, até o momento, em duas rodadas de *feedback*: uma em 2003 e outra em 2005. O objetivo principal, segundo os entrevistados, foi o de promover o autodesenvolvimento e autoconhecimento dos gestores da organização, a partir de *feedback* com múltiplas fontes, estimulando-os a atuarem, cada vez mais, em consonância com as mudanças em curso; não houve, portanto, impactos em remuneração ou em outras decisões de gestão de pessoas, até mesmo em função do caráter confidencial dos resultados das avaliações individuais (somente ações de desenvolvimento, focadas no grupo como um todo, foram implementadas; estas ações são descritas adiante). Esperava-se, também, estimular a intensificação das relações laterais de trabalho, o intercâmbio de informações e o *feedback* entre os gestores. A primeira experiência (2003) - que envolveu 14 gestores avaliados - estimulou os participantes e a gestão da FEAC a empregarem novamente a metodologia em 2005, quando 11 pessoas receberam *feedback* de múltiplas fontes: segundo entrevistados, a primeira experiência deixou os participantes (avaliadores e avaliados), mais confortáveis para a segunda; além disso, houve uma percepção favorável de que a experiência poderia, de fato, contribuir com as transformações em andamento e, em particular, com o desenvolvimento profissional dos gestores.

O ponto de partida para o processo de avaliação 360 graus foi definir, com a participação dos gestores e apoio de uma consultoria, o conjunto de “práticas de liderança” que deveriam fazer parte do instrumento de avaliação; estas deveriam estar em sintonia com o estilo de gestão que se pretendia promover. Exemplos dos comportamentos que constituíram o instrumento de avaliação são apresentados na **Tabela 1**. Estes foram agrupados em conjuntos: comunicação, gestão de equipes, relacionamento interpessoal, conhecimento técnico, gerenciamento de tarefas, solução de problemas (somente em 2003) e relacionamento com as entidades (somente em 2005). Muitos dos itens contemplaram aspectos alinhados com as mudanças anteriormente descritas neste texto, envolvendo comportamentos observáveis relacionados a temas como trabalho em equipe, gestão de pessoas, relações com os clientes internos, atuação integrada (“trabalhar junto”), foco nas entidades, qualidade dos trabalhos, produtividade, entre outros.

Tabela 1 – Exemplos de comportamentos do instrumento de avaliação.

<p>COMUNICAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Compreende a comunicação verbal dos outros.✓ Mantém os outros informados de maneira oportuna.✓ Transmite verbalmente e/ou por escrito pensamentos e idéias de forma clara e concisa.✓ Apresenta pontos de vista individuais e organizacionais a grupos de forma embasada e persuasiva.✓ Compartilha visão comum e estratégias da Fundação com equipe e pares. <p>GESTÃO DE EQUIPE</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Sabe delegar, estimulando os membros de sua equipe para que assumam a responsabilidade pelos próprios resultados.✓ Reconhece, inclusive publicamente, a contribuição das pessoas para o trabalho e o desenvolvimento da equipe.

- ✓ Administra os conflitos da equipe, mantendo o grupo coeso.
- ✓ Negocia e define com sua equipe as metas e expectativas de desempenho.
- ✓ Busca saber dos membros de sua equipe o que necessitam para o bom desenvolvimento de seus trabalhos.
- ✓ Apóia o desenvolvimento da equipe, atuando como *Coach*, promovendo feedback sistemático e constante.
- ✓ Mantém a equipe motivada, coesa e de alto desempenho.

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

- ✓ Demonstra consideração pelos sentimentos e necessidades dos outros.
- ✓ Busca soluções negociadas para os conflitos.
- ✓ Utiliza abordagens adequadas considerando os diferentes estilos pessoais.
- ✓ Sabe como envolver colaboradores nos processos de planejamento, tomada de decisão e solução de problemas organizacionais.
- ✓ Sabe ouvir, reconhece o valor da opinião dos outros.
- ✓ Aceita os feedbacks dos outros, não assumindo postura defensiva.
- ✓ Participa dos esforços da Fundação para fortalecer o seu relacionamento com a comunidade.
- ✓ Demonstra capacidade e humildade para reconhecer e corrigir os próprios erros.

Fonte: Instrumento de avaliação utilizado pela FEAC

Uma peculiaridade do processo 360 graus empregado na FEAC é que foi realizado mediante a utilização de investimentos reduzidos, em função do seguinte:

- ✓ Implementação de uma solução tecnológica “doméstica”, empregando questionários em papel e a tabulação manual em programa Microsoft Excel;
- ✓ Participação de consultores parceiros como voluntários, atuando praticamente sem custos para a instituição.

Basicamente, o processo foi norteado pelas etapas descritas na literatura e anteriormente apresentadas neste artigo, sendo que, em 2003, foi primeiramente avaliado o superintendente, que foi quem trouxe a proposta de utilização da ferramenta. Após a avaliação, ele compartilhou todos os seus resultados e os *feedback* que recebeu, com a equipe gerencial. O acontecimento causou surpresa no grupo, segundo um dos entrevistados. No mesmo ano, foram avaliadas as gerências, que receberam *feedback* das seguintes fontes: superior imediato, pares, subordinados, clientes internos. Esta última fonte englobava pessoas que fazem parte dos processos do qual o avaliado participa e a quem ele realiza entregas, sem terem funções gerenciais. Trata-se de uma clara referência à noção de processo e à existência de relações que se sobrepõem ao organograma funcional da Instituição.

Quanto à escolha dos avaliadores, ela foi feita da seguinte forma: todos os subordinados participaram e, no caso das demais fontes de *feedback*, cada participante indicou dois avaliadores e a superintendência propôs um terceiro avaliador para cada um, que permaneceria confidencial (totalizando 3 pessoas por fonte de *feedback*). Nas duas rodadas, 51 pessoas da instituição (100% dos seus profissionais) participaram, como avaliadores e/ou como avaliados.

Embora os comportamentos utilizados na avaliação de 2005 tenham se mantido essencialmente os mesmos aplicados em 2003 (sofrendo apenas uma revalidação pela gerência e equipe de recursos humanos), para que fosse possível se comparar os dois momentos, algumas novidades foram implementadas:

- ✓ Se, em 2003, as fontes de feedback eram superior imediato, pares, subordinados e clientes internos, em 2005 uma nova fonte participou: as entidades. Esta fonte envolveu gestores ou pessoas das entidades atendidas (clientes externos), com quem o avaliado se relaciona e interage para realizar o seu trabalho e a quem realiza entregas. As entidades avaliaram apenas os comportamentos que diziam respeito ao relacionamento com elas.
- ✓ Foi incorporado o conjunto de comportamentos “relação com as entidades” e excluído o conjunto “solução de problemas”, que foi considerado pela organização, no processo

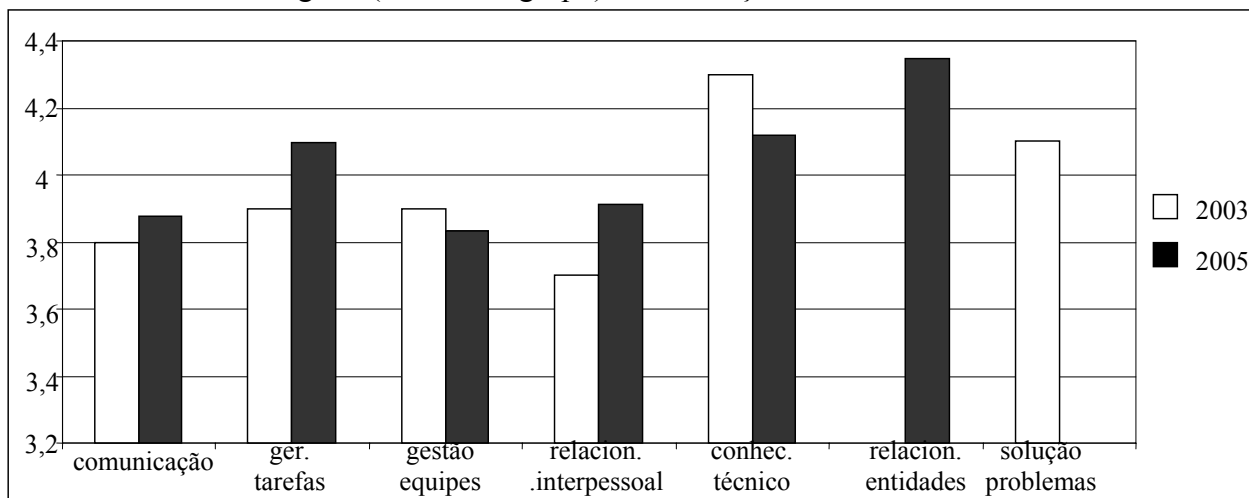
de revalidação, de menor prioridade dentro do escopo do desenvolvimento de lideranças que almeja.

- ✓ Foi realizado um treinamento prévio com todos os avaliadores e avaliados, antes da utilização do questionário de feedback.
- ✓ Os resultados (Relatórios de Feedback) foram entregues somente em um treinamento gerencial, no qual ocorreu uma preparação para leitura e análise do seu conteúdo. No encontro também foram debatidos os resultados gerais do grupo como um todo (Gráfico 1) e suas implicações.
- ✓ Os participantes tiveram sessões individuais de aconselhamento (*coaching*), com consultores externos que os orientaram na construção de planos de desenvolvimento.

3.2.4 Resultados das avaliações.

O **Gráfico 1** apresenta os resultados das avaliações de 2003 e 2005, em cada conjunto de comportamento contemplado pelo instrumento de *feedback*. Estes “resultados gerais” são as médias obtidas pelo grupo como um todo, desconsiderando-se as auto-avaliações.

Gráfico 1 – Resultado geral (médias do grupo) nas avaliações em 2003 e 2005.

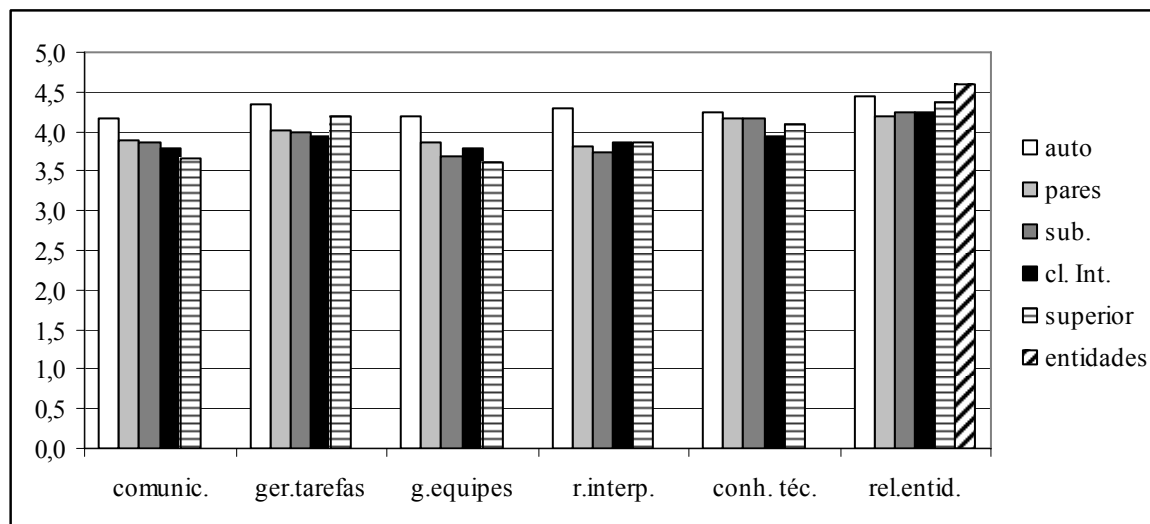


Esse resultado evidenciou para a instituição, em 2003, o que já se suspeitava (segundo entrevistados): a necessidade de se investir, principalmente, no fortalecimento de habilidades relacionadas à comunicação, relacionamento interpessoal e gestão de equipes, itens que apresentaram as menores médias e que representavam desafios expressivos no contexto de mudança. Por outro lado, revelou-se que o grupo tinha um domínio maior em habilidades relacionadas à atuação técnica-funcional. Essa constatação impulsionou ações institucionais, como a implementação de programa de treinamento em comunicação e gestão de equipes, e individuais, como a contratação de serviços de aconselhamento para gestores que o solicitaram.

Em parte, frutos desses esforços revelaram-se nos resultados das avaliações de 2005, conforme mostra o gráfico, apresentando evoluções nos itens “relacionamento interpessoal” e “comunicação”. Chamou a atenção, no entanto, o fato de que o item “gestão de equipes” apresentasse uma queda. A hipótese explicativa, trazido pelos entrevistados, é que os avaliadores das equipes passaram a realizar avaliações mais precisas e cuidadosas, uma vez que os subordinados passaram a sentir-se mais confiantes e seguros ao avaliar suas chefias e tornaram-se mais críticos com relação aos comportamentos de gestão de equipes. Esse resultado evidenciou a necessidade de um trabalho específico em gestão de pessoas, a ser continuado pela instituição no futuro.

Uma observação mais detalhada revela, por outro lado, determinadas diferenças de percepção entre fontes, como ilustrado pelo **gráfico 2**. Por exemplo, transparece uma tendência dos participantes se auto-avaliarem melhor do que foram avaliados pelas outras fontes (com exceção das entidades), sugerindo ligeiro distanciamento entre auto-percepção e percepção dos outros.

Gráfico 2 – Resultado geral (médias do grupo), por fonte de *feedback*, em 2005.



No conjunto “gestão de equipes”, que apresentou menores resultados em 2005 (do que em 2003), as menores médias, numa escala de 1 a 5, ocorreram nas avaliações do superior imediato (3.6) e dos subordinados (3.7). Por outro lado, a menor média na avaliação de “pares” ocorreu em “relacionamento interpessoal” (3.8), enquanto as menores médias de “clientes internos” ocorreu em “comunicação” (3.8). As maiores médias de “superior imediato”, por outro lado, concentraram-se em “relacionamento com as entidades” (4.4), “gerenciamento de tarefas” (4.2) e “conhecimento técnico” (4.1). Também foi possível analisar comportamentos específicos: em “gestão de equipes”, por exemplo, os itens que obtiveram as menores médias (3.4) na avaliação de “subordinados”, foram:

- ✓ Apóia o desenvolvimento da equipe, atuando como coach, promovendo feedback sistemático e constante.
- ✓ Utiliza abordagens adequadas considerando os diferentes estilos pessoais.
- ✓ Demonstra capacidade e humildade para reconhecer e corrigir os próprios erros.

A leitura dessas distinções, semelhanças e peculiaridades estimularam a reflexão e análise do grupo de gestores, em reuniões formais e informais, sobre a dinâmica dos comportamentos avaliados nas diferentes relações existentes na organização, em particular naquelas com subordinados e nas relações laterais. Embora seja compreendida a limitação dos resultados em termos de validade estatística, eles foram freqüentemente lembrados pelos entrevistados e triangulados com percepções suas sobre a realidade da instituição. Além de terem sido vistos como consistentes com essa realidade, serviram para reforçar a necessidade de determinadas ações de desenvolvimento, como no caso de treinamentos comportamentais, os quais têm sido realizados em torno dos temas comunicação e gestão de equipes.

Um resultado que chama a atenção, no **gráfico 2**, é relativo às avaliações realizadas pelas entidades: de fato, é ali que estão as maiores médias de todas. E mais: as melhores avaliações foram sistematicamente realizadas pelas entidades, que superaram as auto-avaliações, tal como é possível observar na **tabela 2**.

Tabela 2 – Resultados gerais (médias do grupo) de “relações com as entidades”, em 2005.

RELAÇÃO COM AS ENTIDADES	Auto-avaliação	Superior	Pares	Sub.	Cl. Int.	Entidades
Demonstra disponibilidade para com as entidades	4,5	4,6	4,4	4,3	4,4	4,7
Entrega informações, serviços ou recursos com qualidade e no prazo.	4,5	4,3	4,3	4,3	4,3	4,5
Entende as necessidades das entidades	4,3	4,3	4,2	4,0	4,1	4,4
É claro na sua comunicação com as entidades.	4,5	4,1	4,1	4,1	4,2	4,7
Demonstra estar em sintonia (trabalhando junto) com as outras áreas da FEAC na prestação de serviços para as entidades.	4,4	4,5	4,0	4,5	4,2	4,7

Ao serem perguntados sobre possíveis hipóteses explicativas, entrevistados disseram acreditar que esse fato reflete a relação histórica da FEAC com as entidades. Uma relação caracterizada pela gratidão, dependência e receio de uma possível “desfiliação”. Também foram mencionados, como possível causa, a falta de costume para avaliar o “provedor” que é a FEAC, a grande heterogeneidade dos avaliadores e, finalmente, o receio de prejudicar o avaliado (apesar dos esforços de comunicação e treinamento que antecederam a avaliação). Um dos entrevistados ressaltou que esse resultado é consequência de que “a entidade não pode fechar o canal, cortar relações. A política de boa vizinhança interferiu na avaliação”. Pode-se especular que esse resultado tenha conexão com as conclusões de Santos, Sabino e Maltez (2006), sobre a FEAC, que mencionam um perfil predominantemente assistencialista da instituição (e com certo grau de dependência por parte de suas filiadas). “*É a nave mãe que alimenta, protege, e estipula as regras*” (SANTOS, SABINO e MALTEZ, 2006; p. 50).

3.2.5 Percepções dos avaliados sobre o processo de Feedback 360 Graus da FEAC.

A análise de conteúdos revelou um conjunto de temas trazidos pelos gestores, nas entrevistas, relacionados a como o *feedback* contribuiu com a organização e com os participantes do processo. São eles:

- ✓ Sinalizou a urgência de se cuidar do próprio desenvolvimento profissional e revisão de certas atitudes. Nas palavras de um entrevistado: “Foi como se me dissessem: ‘*circula que a fila anda!*’”.
- ✓ Direcionou ações individuais de desenvolvimento: o ingresso em cursos de pós-graduação, extensão e investimentos em aconselhamento profissional.
- ✓ Permitiu conhecer as percepções dos outros e, assim, foram melhor observados comportamentos pessoais que antes passavam despercebidos: “*mostrou deficiências que eu antes não enxergava e que precisei trabalhar*” e “*tendo a ser objetivo nas relações; com o feedback notei que, às vezes, sou percebido como auto-suficiente, mas a realidade é que me comunico pouco. Achei importante rever minha postura*”.
- ✓ Criou um canal para que as pessoas possam dizer com maior transparência o que acham dos seus colegas e chefes: “*alguns até puderam pôr os seus ‘sapos’ para fora*”.
- ✓ Conheceram-se melhor as expectativas da organização e do superior imediato.
- ✓ Fortaleceu as relações laterais: “*Sem dúvida, hoje somos muito mais uma equipe integrada*” e “*estamos mais alinhados e sintonizados na mesma direção*”. Nesse ponto, porém, há visões distintas, uma vez que outro entrevistado comentou: “*houve melhorias na integração entre a área social e a administrativa, mas ainda são dois mundos que aprendem a conversar*”.

- ✓ Impactou positivamente a cultura de avaliação e *feedback*, estimulando a realização dessas práticas: “*reduziu o medo da avaliação. Em breve faremos um 270 graus com a equipe operacional. Em 2007 haverá novo 360 com os gestores*”.
- ✓ Algumas áreas “meio” (administrativas) buscaram interagir um pouco mais com as entidades.
- ✓ O *coaching*, após a avaliação, ajudou a entender melhor as informações recebidas.
- ✓ Orientou ações institucionais de desenvolvimento dos profissionais.
- ✓ Estimulou a criação de reuniões do grupo de gestores das diferentes áreas, como forma de fortalecer o trabalho integrado.
- ✓ Fortaleceu dimensões que são relevantes para o desempenho da organização:
 - “*No Terceiro Setor é muito difícil ter metas quantitativas; por outro lado, na avaliação 360 graus, trabalha-se aspectos comportamentais que influenciarão os resultados finais*”.
 - “*A performance geral melhorou. Percebe-se uma forma de trabalho mais ágil e produtiva. Hoje somos mais produtivos, sem dúvida. O pacote todo de mudanças ajudou e o 360 teve um papel relevante nesse processo*”.

Alguns entrevistados também comentaram que, em alguns momentos ao longo do processo, o *feedback* foi visto como ameaça e risco para a carreira, pois poderia, na percepção de alguns, embasar ações de promoção, movimentação e/ou desligamento. Esse aspecto reforça a necessidade de uma comunicação que ressalte, continuamente, o objetivo exclusivo de desenvolvimento da ferramenta. Também sugere a necessidade de que se garanta a confidencialidade e que o processo seja conduzido, preferencialmente, por terceiros.

4. Conclusões e considerações finais

Respondendo à pergunta principal deste trabalho, o caso da FEAC mostra ser possível a implementação de um processo de Avaliação 360 Graus em uma organização do Terceiro Setor e que a utilização dessa abordagem pode ser de grande utilidade, enquanto parâmetro de apoio no desenvolvimento dos profissionais que nela atuam. Apesar do contexto do Terceiro Setor sugerir maior abertura e transparência nas relações profissionais e pessoais (se comparado ao das organizações do “mercado”), percebeu-se, no caso estudado, que desafios nesse campo podem ser relevantes e que o *feedback* com múltiplas fontes pode trazer contribuições aos esforços de aprimoramento das relações informais e formais, inclusive daquelas que promovem conexões necessárias entre as diferentes áreas funcionais. Também se observou uma possível contribuição do processo, tanto no aprimoramento da auto-percepção dos profissionais avaliados (o que está em consonância com o que sugere a literatura visitada), quanto no direcionamento das ações de desenvolvimento implementadas pela instituição.

Um foco adequado das ações de desenvolvimento torna-se de grande relevância nos dias de hoje, sobretudo numa realidade onde a escassez de recursos é fator marcante. A partir dele, espera-se obter maior efetividade dos recursos designados a desenvolvimento em aspectos relevantes para o contexto organizacional. Não se trata, portanto, apenas de ações voltadas ao desenvolvimento dos indivíduos, mas, também, daquelas que podem impactar o próprio processo de aperfeiçoamento organizacional. Como pôde ser observado neste caso, o direcionamento de ações de desenvolvimento para aspectos relevantes às necessidades da organização (sinalizadas nos itens de avaliação) permitiu uma evolução positiva em determinados resultados, de uma avaliação para outra (de 2003 para 2005). Além disso, a própria sinalização do que é relevante para a organização, por meio das frases elaboradas para compor o instrumento de Avaliação 360 graus, já se constitui, por si só, em elemento positivo. Isto acontece porque intensifica a comunicação sobre os comportamentos esperados das pessoas e instiga, nos profissionais, uma atuação voltada à sua observação (sem, necessariamente, envolver custo com treinamento). Vale lembrar que, na experiência

específica da FEAC, cem por cento dos profissionais da instituição participaram do processo, como avaliados e/ou avaliadores: todos eles tiveram acesso aos comportamentos avaliados e tiveram a oportunidade de compreendê-los e analisá-los, para que pudessem emitir os seus *feedbacks*.

Embora os resultados desta pesquisa não possam ser vistos como generalizáveis (limitação típica do método do estudo de caso (YIN, 1989)) pode-se, a partir deles, extrair uma série de recomendações às organizações do Terceiro Setor interessadas em utilizar processos estruturados de avaliação de pessoas que envolvem múltiplas fontes. Verificou-se a adequação do método em uma instituição que vem vivenciando um processo de transformação e mudança, o qual tem demandado que sejam aperfeiçoados o desempenho dos líderes e as práticas de gestão de pessoas. Dentre as recomendações e considerações que podemos destacar, a partir da experiência da FEAC, encontram-se:

- ✓ Perceber que existe a possibilidade de execução do processo com baixo custo, se adotadas parcerias e soluções “caseiras”, o que é condição necessária para a sua viabilidade no contexto da grande maioria das organizações do Terceiro Setor;
- ✓ Considerar que o processo requer amadurecimento, o qual se conquista por repetidas rodadas de avaliação e *feedback*. Foi possível notar, no caso estudado, melhorias na qualidade dos *feedbacks*, de um ciclo para outro, segundo a percepção dos entrevistados. De forma complementar, a menor qualidade percebida nas avaliações das entidades, no ciclo de 2005 (quando participaram pela primeira vez), demonstra espaço para melhoria em ciclos de avaliação subsequentes.
- ✓ Dar a devida importância à customização do referencial, especialmente num contexto que, em muitos aspectos, difere daquele vivenciado por organizações com fins lucrativos. Incorporar um instrumento pronto do “mercado” pode reforçar a potencial reação ao processo, especialmente se forem introduzidos comportamentos que não fazem parte do contexto da instituição na qual ele está sendo aplicado. Mesmo a alternativa de se incorporar um instrumento pré-formatado, elaborado para o Terceiro Setor, deve ser vista com ressalvas, devido à grande diversidade das organizações que dele fazer parte. Este aspecto justifica a importância que demos à caracterização da organização estudada e, também, à forma como o processo foi construído e implementado. Nesse sentido, vale a pena destacar alguns cuidados adotados pela FEAC que têm um peso significativo na efetividade do processo implementado: legitimar internamente o processo, criar consciência quanto à importância da formalização do processo avaliativo e realizar a adequada análise e incorporação dos valores e missão institucional. Este último ponto é especialmente relevante no ambiente das organizações do Terceiro Setor, caracterizadas pelo trabalho motivado por um ideal compartilhado.
- ✓ Focar o processo no desenvolvimento das pessoas e da organização e comunicar seu objetivo de maneira explícita, procurando minimizar eventuais resistências em relação a processos avaliativos. Estas resistências são decorrentes, muitas vezes, de uma percepção de que a consequência da avaliação será, necessariamente, ações de punição ou recompensa dos profissionais, o que não se caracteriza como objetivos de um processo de avaliação 360 graus. Em função disso, também a questão da confidencialidade dos resultados individuais deve ser intensamente reforçada.
- ✓ Adotar as avaliações de “clientes externos” (no caso da FEAC, as entidades filiadas), pode contribuir para o desenvolvimento, entre os gestores, de uma percepção de conectividade com os grupos assistidos (e ambiente externo) e de que as atividades devem ter um “foco no cliente”. Cria também um possível mecanismo de *feedback* que leva em consideração percepções específicas desses grupos.
- ✓ Merece destaque, no caso da FEAC a postura do superintendente, ao ser o primeiro a submeter-se ao processo de avaliação por múltiplas fontes, na rodada de 2003. Esta

atitude não apenas reforça a real intenção da instituição com o processo como, também, estimula os gestores a participarem, sobretudo se considerarmos a importância e a força da figura do líder nas organizações sem fins lucrativos.

Por fim, vale destacar a enorme variedade de análises possíveis, a partir dos resultados de um processo de avaliação com múltiplas fontes; de fato, pode-se estabelecer vários níveis de “recorte”: por indivíduo, grupo, fonte de avaliadores, entre outros, trazendo uma ampla e rica base de dados para análise e debate: sobre as causas dos resultados obtidos e sobre as ações a serem implementadas prioritariamente, por exemplo. Esta visão não precisa se limitar aos profissionais “de dentro” da organização, mas pode ser de grande valia a introdução da visão dos “clientes” ou de outras organizações com as quais a instituição mantém relações laterais, de modo a permitir um contínuo aperfeiçoamento na direção de seu propósito e objetivos.

Como o tema “avaliação de pessoas com múltiplas fontes” se que constitui em novidade no contexto das organizações do Terceiro Setor, as reflexões presentes neste trabalho devem ser entendidas como situadas em um estágio inicial, com grande potencial de avanço teórico e empírico. Futuros trabalhos poderiam, por exemplo, expandir a análise dentro do próprio contexto da FEAC, acompanhando a utilização dos resultados e a execução de rodadas futuras do processo 360 graus, ou, ainda, pesquisar outras organizações que tenham implementado processos estruturados de gestão e avaliação de pessoas, possibilitando análises comparativas.

Referências

- ASHFORD, S. J.; TSUI, A. S. Self-regulation for managerial effectiveness: the role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*. Vol. 34, n. 2, p.251-280, 1991.
- ATWATER, L.E.; YAMMARINO, F. J. Do managers see themselves as others see them? Implications of self-other rating agreements for human resources management. *Organizational Dynamics*. Spring, p. 35-44, 1997.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*, Lisboa: Persona, 1977.
- CHESTON, S.L. *Managerial self-awareness: A longitudinal study*. Unpublished doctoral dissertation, New York: Columbia University, 1996.
- CHURCH, A. H. ; BRACKEN, D. W. Advancing the state of the art of 360-degree feedback - Editors' comments. *Group & Organization management*, Vol. 22, no.2, June, p. 149-161, 1997.
- FEAC. Disponível em www.feac.org.br – site pesquisado em fevereiro de 2007.
- FISCHER, R. Cidadania organizacional: um caminho de desenvolvimento. In: EBOLI, M. (coordenadora geral). *Coletânea Universidades Corporativas – Educação para o século XXI – Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais: o surgimento das Universidades Corporativas*. São Paulo: Adolfo Schumaker, 1999.
- FISCHER, R.; BOSE, M. Tendências para a gestão de pessoas em organizações do Terceiro Setor. Artigo apresentado na *Asamblea Anual Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración – CLADEA*. Santiago, 2005.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1987.
- GOLDSMITH, M. Indagar, aprender, acompanhar e crescer. In: Hesselbein, F; Goldsmith, M.; Beckhard, R. (Org.). *O líder do Futuro*. São Paulo: Futura, p. 229-238, 1996.
- HAZUCHA, F.; HEZLETT, S. A.; SCHNEIDER, R.J. The impact of 360-degree feedback on management skills development. *Human Resource Management*, 32 (2-3), p.325-351, 1993.
- HIPÓLITO, J.; REIS, G. A avaliação como instrumento de gestão. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, p. 73-86, 2002.
- HIPÓLITO, J. Recompensas em organizações que atuam no Terceiro Setor: análise a partir de seus pressupostos orientadores. *Tese apresentada à Faculdade de Economia*,

- Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração*. São Paulo, 2004.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artmed, 1997.
- LONDON, M.; SMITHER, J.W. Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology*. 48, p. 803-838, 1995.
- MARTINS, J.P. *Campinas: vocação solidária*. Campinas: Função Educar DPaschoal, 2004.
- MARTINS, J.P. *FEAC – Biografia de um pacto social: 40 anos de integração, apoio e solidariedade*. Campinas: Átomo, 2005.
- REIS, G. *A utilização de feedbacks com múltiplas fontes em programas de desenvolvimento de lideranças*. Dissertação de mestrado. EAESP/FGV, 2000.
- REIS, G. *Feedback 360 Graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial*. São Paulo: Atlas, 2003.
- ROMANO, C. Conquering the fear of feedback. *HR focus*. 1994, 71 (3), p. 9-19, 1994.
- SALAM, S.; COX, J. F.; SIMS Jr., H. P. In the eye of the beholder: how leadership relates to 360-degree performance ratings. *Group & Organization Management*, Vol. 22, no.2, June, p. 149-161, 1997.
- SALAMON, L. A emergência do Terceiro Setor: uma revolução associativa global. *Revista de Administração*. São Paulo: v.33, no 1, p. 5-11, janeiro/março 1998.
- SANTOS L.O.; SABINO, M.A.; MALTEZ, M.P. *Alianças intra-setoriais do Terceiro Setor: fortalecimento e empreendedorismo setorial ou perpetuação do assistencialismo*. Trabalho de conclusão de curso MBA Gestão e Empreendedorismo Social, não publicado. São Paulo: FIA/USP, 2006.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.; COOK, S. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1987.
- SMITHER, J.; LONDON, M.; VASILOPOULOS, N.; REILLY, R.; MILSAP, R.; SALVEMINI, N. An examination of the effects of an upward feedback program over time. *Personnel Psychology*. 48, p. 1-34, 1995.
- TEODÓSIO, A. Programas de incentivo ao voluntariado: novos desafios para ética gerencial. In: *memorial del IV Congreso Latinoamericano de Ética, Negóciios y Economía: la ética en la gestión pública y privada: fortalezas y debilidades*. Buenos Aires: Associação Latinoamericana de Ética, Negócio e Economía, Universidade argentina de La Empresa, julho 2001, p.17-27.
- THACH, E. The impact of executive coach and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & organizational Development Journal*, 23/4 p. 205-214, 2002.
- VAN VELSOR, E. Designing 360-degree feedback to enhance involvement, self-determination, and commitment. In: Tornow, W. W.; London, M. *Maximizing the value of 360-degree feedback: a process for successful individual and organizational development*. USA: Josey-Bass & Center for Creative Leadership, 1998.
- WALDMAN, D. A.; ATWATER, L. E.; ANTONIONI, D. Has 360 degree feedback gone amok? *Academy of Management Executive*, Vol. 12, n.2, p. 86-94, 1998.
- YIN, R. *Case Study Research – Design and Methods*. Sage Publications Inc., USA, 1989.

ⁱ Adotamos, neste trabalho, a definição de Terceiro Setor elaborada por Fischer (1999, pg. 24), ou seja, que organizações a ele pertencente são “aquelas que são privadas em sua constituição jurídica e organizacional, mas atendem a finalidades públicas, enquanto linha de atuação e resultados atingidos com seu desempenho”. Embora não existam dados precisos sobre o Terceiro Setor do Brasil, estima-se que ele seja constituído por cerca de 276 mil entidades (FISCHER e BOSE, 2005).