

A Prática do *Feedback* 360 Graus

GERMANO GLUFKE REIS

Em 1994 um artigo da Fortune intitulado “O FEEDBACK 360 GRAUS PODE MUDAR A SUA VIDA” anunciou de forma categórica: “o que o seu chefe, seus pares e seus subordinados realmente pensam de você pode doer, mas encarar a verdade pode ajudá-lo a ser um gerente melhor”. Referindo-se à experiência concreta da AT&T, o artigo descrevia os resultados positivos da avaliação de performance baseada em múltiplas fontes, uma prática cada vez mais utilizada nos Estados Unidos e também no Brasil.

Ao contrário das tradicionais avaliações de desempenho, que se concentram apenas no *feedback* de cima para baixo, o *Feedback 360 Graus* – ou avaliação multivisão, ou avaliação 360 Graus – utiliza informações provenientes de diferentes perspectivas do ambiente interno e externo da organização. Quem fornece o *feedback* são pessoas situadas em diferentes posições ao redor do avaliado: o superior imediato, pares, subordinados e outros *stakeholders*. O principal objetivo da metodologia é desenvolver competências de liderança e habilidades gerenciais, alinhadas aos objetivos estratégicos e valores da organização.

Estimativas recentes indicam que o *Feedback 360 Graus* tem sido uma prática quase que universal entre as empresas *Fortune 500*. No Brasil, Aracruz, Amex, KPMG e Shell são exemplos de corporações que têm utilizado a metodologia.

Algumas organizações norte-americanas que utilizam o *Feedback 360*^o

PROCTER AND GABLE	3M
DELOITTE & TOUCHE	DUPONT
AT&T	FAA
FIAT	FORD
BANK OF AMERICA	ALCOA
FEDEX	EXXON
IBM	MOTOROLA
JOHNSON & JOHNSON	LEVI STRAUSS
SHELL	HEWLETT PACKARD

Se por um lado a popularidade do instrumento parece inquestionável, por outro suas potencialidades ainda parecem pouco compreendidas ou, pelo menos, insuficientemente estudadas. Isto se considera o grande espaço que ainda há para artigos e pesquisas de orientação mais acadêmica. A grande maioria das informações sobre os resultados e impactos de intervenções dessa natureza encontram-se com os próprios praticantes: empresas e consultorias.

Este artigo direciona-se, portanto, àquelas pessoas que ainda não se sentem habituadas ao tema. As seguintes questões serão respondidas:

- O que é o *Feedback* 360 graus?

- O que deve ser avaliado?
- Com que objetivos tem sido utilizado?
- Que resultados é possível esperar?

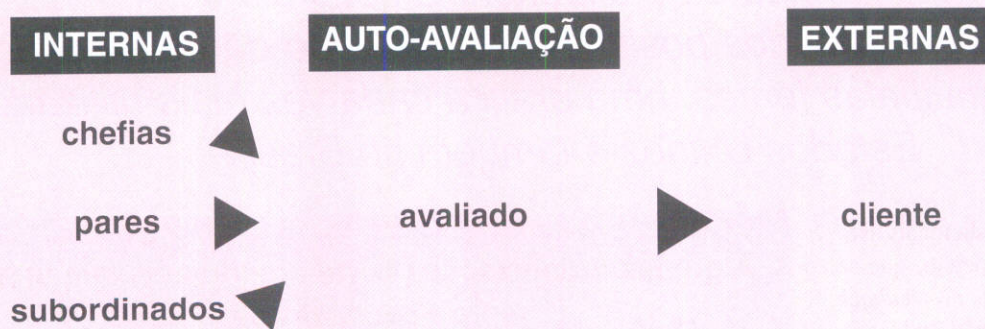
O que é o *feedback* 360 graus

O *Feedback* 360 Graus baseia-se em comportamentos observáveis: é um processo que envolve o levantamento das percepções que as pessoas têm a respeito de determinados comportamentos do colaborador avaliado. Os comportamentos a serem avaliados são definidos pela organização, em função das competên-

cias que pretende desenvolver e dos comportamentos e valores que deseja estimular.

As pessoas que fornecem o *feedback* avaliam, então, a frequência com que o avaliado coloca em prática estes comportamentos. Os avaliadores, sempre treinados previamente, são pessoas situadas em diferentes níveis organizacionais (**figura 1**). O número total de avaliadores pode variar de caso para caso, mas tem sido freqüente envolver de 6 a 15 pessoas para cada avaliado. Além disso, há a auto-avaliação: a pessoa que recebe os *feedbacks* registra suas próprias percepções.

Figura 1 - Fontes de avaliação num processo de *feedback* com múltiplos avaliadores



Com que objetivos tem sido utilizado?

O principal uso da metodologia concentra-se no desenvolvimento de competências de liderança e gerenciais. No entanto, o *Feedback* 360 Graus também tem sido utilizado com os seguintes propósitos:

- Gestão de desempenho
- Seleção e gestão de sucessão
- Suporte a intervenções de mudança organizacional
- Desenvolvimento de times e células de trabalho



O que deve ser avaliado?

Evidentemente a resposta depende dos propósitos da avaliação e do nível gerencial que se pretende desenvolver. De forma geral, é altamente recomendável vincular comportamentos – as **práticas de liderança** desejadas – aos objetivos estratégicos da organização. Para isso os comportamentos deverão refletir expectativas organizacionais relacionadas a aspectos como: visão e estratégia, resultados da companhia, processos, gestão de pessoas e equipes, relacionamento com o cliente e competências pessoais (**figura 2**).

Lepsinger e Lucia propõem observar comportamentos relacionados a habilidades, conhecimentos e estilo pessoal. Por exemplo:

- **Habilidades:** pensamento estratégico, comunicação verbal e escrita, desenvolvimento de pessoas etc.

- **Conhecimentos:** dos produtos e serviços, do segmento dos clientes, de uma determinada especialidade técnica etc.

- **Estilo pessoal:** autoconfiança, integridade, respeito ao outros etc.

Uma vez definidos os aspectos a serem avaliados, a organização deverá construir ou selecionar o tipo de questionário e o *software* mais adequados aos seus objetivos. No mercado internacional há diferentes opções bastante conhecidas. Alguns exemplos: *Assessing Strategies Competencies Online* (ASCOOnline), *Influence Style Questionnaire* (ISQ), *Leadership Practices Inventory* (LPI), PROFILOR, entre outros. O principal cuidado nesta etapa do processo é assegurar que o instrumento escolhido seja efetivamente capaz de levantar as informações desejadas.

- Identificação de *gaps* de competências
- Remuneração

A decisão quanto aos objetivos do processo deve ser cuidadosa. A prática tem demonstrado que há pelo menos quatro fatores críticos para o sucesso do *Feedback 360 Graus*: **credibilidade, confidencialidade, comprometimento e continuidade do processo**. Particularmente impactante é o fator confidencialidade, que deve ser enfatizado nas seguintes dimensões:

- assegurando o anonimato dos *feedbacks* fornecidos pelos avaliadores;
- garantindo a exclusividade de acesso do avaliado ao seu *feedback* integral.

Que resultados é possível esperar?

Pesquisas pioneiras foram desenvolvidas nos anos 80 no *Center for Creative Leadership*, uma instituição de pesquisa da Carolina do Norte. Três foram as principais conclusões desses estudos:

1. O *feedback* é efetivamente um importante elemento no processo de desenvolvimento profissional.

2. A eficácia dos executivos está intimamente relacionada à sua capacidade e esforço em aproveitar toda e qualquer experiência, especialmente *feedbacks*, como oportunidade de aprendizagem.

3. A maioria dos executivos atuam em organizações pobres em termos de oportunidades de *feedback*.

Estudos mais recentes, apresentados em junho de 1997 pela revista *Group & Organization Management*, ressaltam a riqueza do *feedback* proveniente de múltiplas fontes. O 360 Graus permite efetivamente desenhar um panorama mais amplo e completo sobre a forma como os comportamentos do avaliado impactam no ambiente de trabalho. Como os avaliadores situam-se em diferentes ângulos do cenário organizacional, interação com o avaliado segundo circunstâncias, objetivos e expectativas diferentes e dispõem, portanto, de diferentes informações a

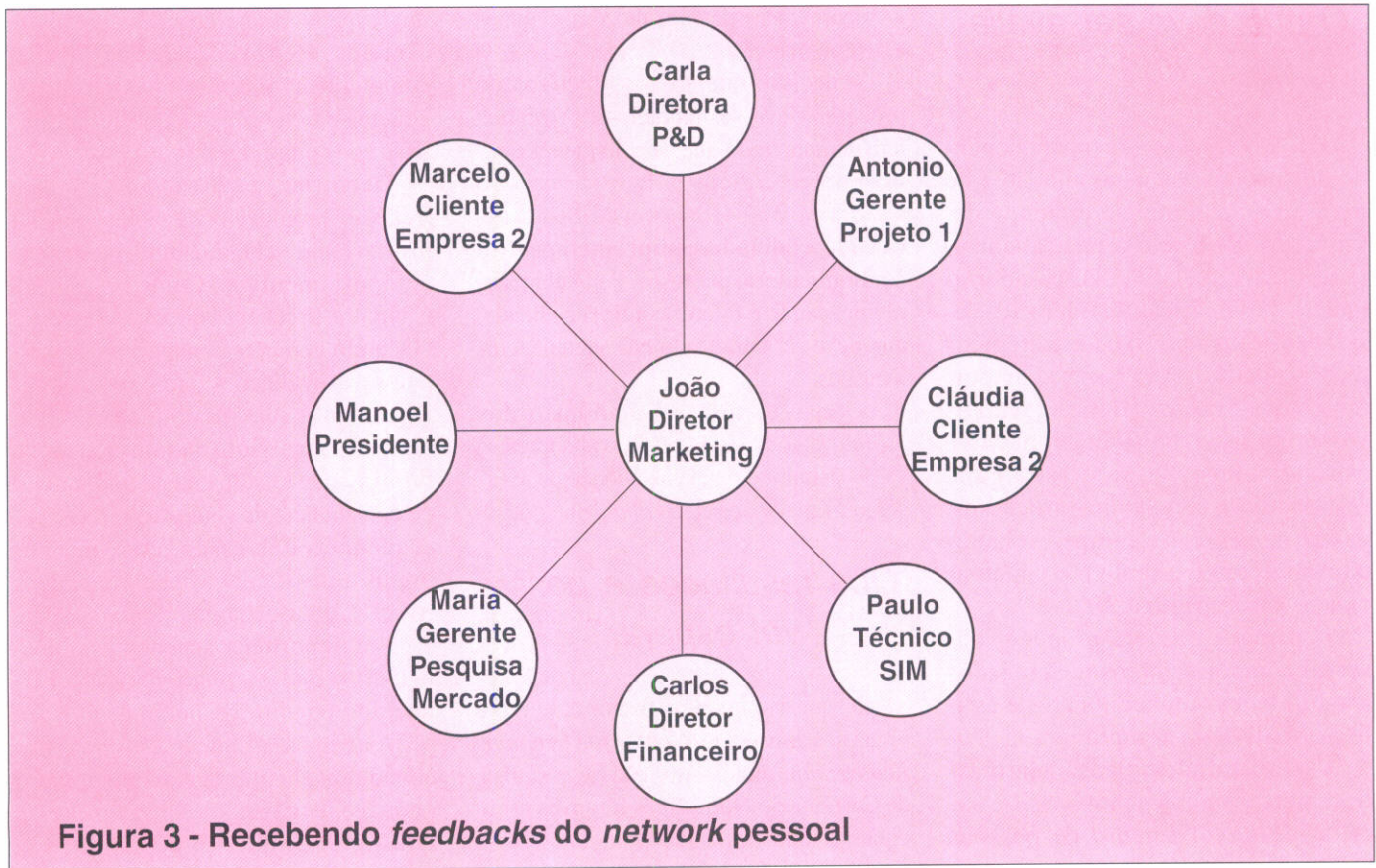
seu respeito. As percepções dos subordinados, chefias e pares se complementam, apresentando convergências e divergências que serão analisadas e compreendidas.

De forma geral, o processo de *feedback* promove o autoconhecimento profissional, alavancando mudanças comportamentais. Como ressaltam Church e Bracken, editores da revista: “Quando gerentes comparam os resultados das avaliações feitas por seus colegas com as suas próprias percepções, eles são envolvidos num processo de reflexão que resulta em um maior nível de consciência de seus atos e das consequências que essas ações têm sobre os outros, em vários níveis, dentro e fora da organização.”

Um importante aspecto a ser destacado é que os *feedbacks* são fornecidos por integrantes do *network* pessoal do avaliado, pelas pessoas com quem ele interage para viabilizar objetivos organizacionais (**figura 3**). Isto significa que o processo facilita o desenvolvimento não apenas da eficácia de liderança de cima para baixo, mas da eficácia de liderança da rede como um todo, em todas as suas direções. Será desenvolvida, portanto, a liderança para cima, para os lados, para baixo e também para fora da organização.

Embora as pesquisas reconheçam que o *feedback* com múltiplas fontes apresenta impactos efetivos sobre a eficácia de liderança, é arriscado pensar em soluções mágicas. Na verdade, as conquistas somente são consolidadas ao longo do tempo, num processo de desenvolvimento contínuo, onde são decisivos: o esforço pessoal, o monitoramento das mudanças atingidas, novos *feedbacks* e um ambiente organizacional que dá suporte e apoio à mudança comportamental.

Uma pesquisa conduzida por Marshall Goldsmith, utilizando como amostra 8000 líderes de uma empresa *Fortune 100*, evidenciou uma forte correlação entre continuidade do



processo e eficácia de liderança. Os gerentes que buscaram sistematicamente novos *feedbacks* sobre o seu progresso – ou seja, gerentes que acompanharam seus progressos – foram percebidos como significativamente mais eficazes em seus comportamentos de liderança, oito meses depois do primeiro *feedback* com múltiplos avaliadores (figura 4).

Em suma, é possível identificar três premissas centrais que têm orientado as expectativas a respeito do *Feedback 360 Graus*:

1. O *feedback* estruturado, específico e cuidadoso pode ser um poderoso instrumento de aprendizagem e desenvolvimento de competências, de autoconhecimento profissional, de melhoria de desempenho e de alinhamento aos objetivos e cultura organizacionais.

2. *Feedbacks* de diferentes fontes permitem uma compreensão mais

completa e clara dos impactos dos próprios comportamentos no ambiente organizacional, orientando mudanças comportamentais.

3. O *Feedback 360 Graus* não é um evento isolado: as mudanças comportamentais esperadas dependem de um processo contínuo, de empenho pessoal e de um ambiente organizacional favorável à mudança.

Antes de iniciar a implementação do *Feedback 360 Graus* é aconselhável, no entanto, que algumas questões sejam cuidadosamente respondidas, a fim de se prevenir gastos e desgastes desnecessários:

- A cultura organizacional suportará o intercâmbio honesto de *feedbacks*? Qual é a credibilidade dos mecanismos de *feedback* historicamente utilizados? Qual será a to-

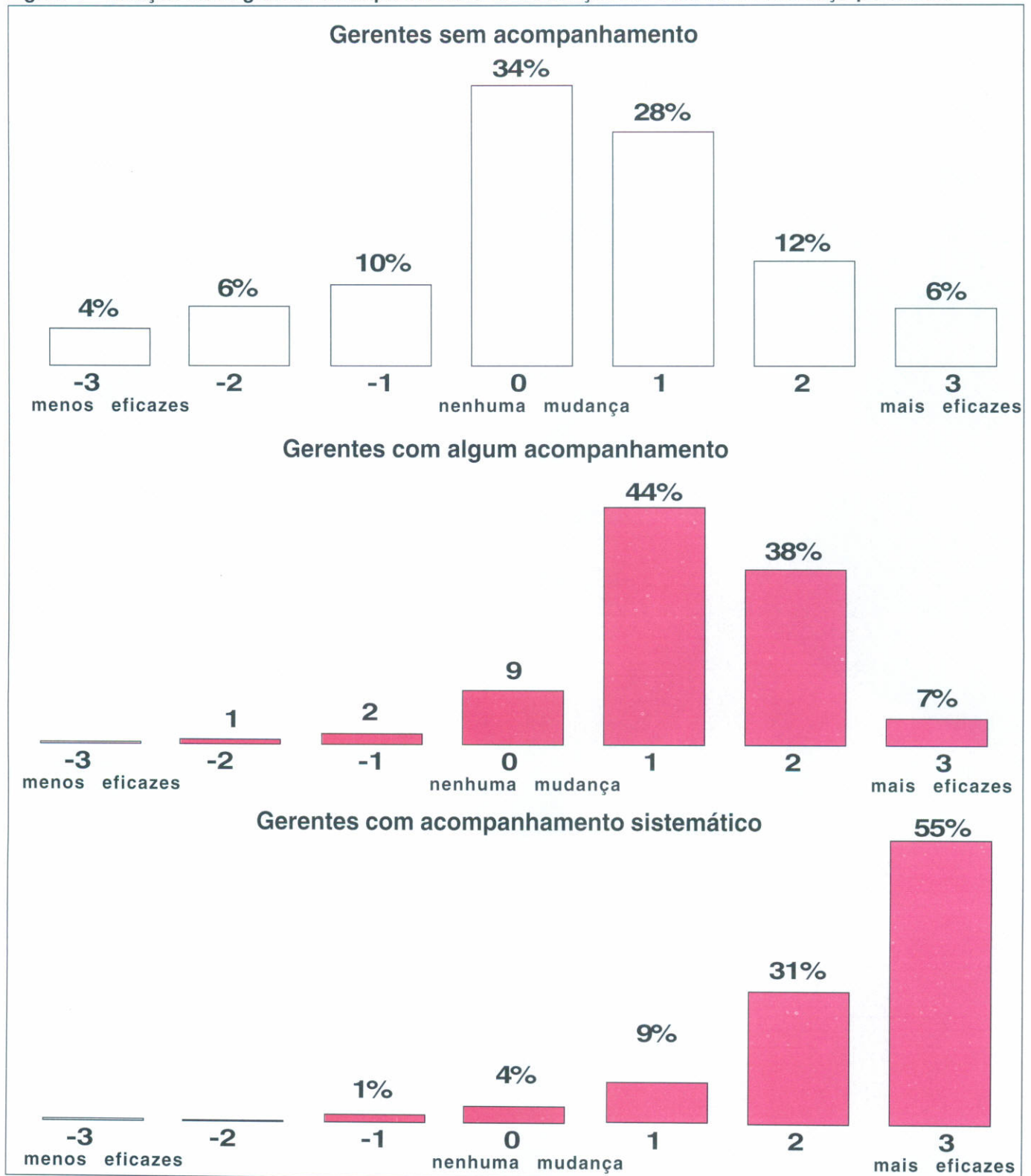
lerância das pessoas a uma metodologia menos conservadora?

- As lideranças da organização estarão efetivamente comprometidas com o processo? Patrocinarão o suporte necessário para a mudança?

- Existe clareza e compreensão compartilhada quanto aos objetivos do processo? A organização sabe o que pretende desenvolver?

Talvez seja exagerado afirmar que “O *Feedback 360°* pode mudar a sua vida”. Entretanto, quem já vivenciou essa experiência de forma estruturada e cuidadosa sabe o quanto ela pode ser poderosa e trazer resultados positivos. É um processo de intensa reflexão e aprendizagem, repleto de *insights*; uma excelente oportunidade de crescimento profissional.

Figura 4 - Relação entre grau de acompanhamento e mudanças na eficácia de liderança percebida



Fonte: Goldsmith, M. Indagar, Aprender, Acompanhar e Crescer. In: Hesselbein, F; Goldsmith, M.; Beckhard, R. O Líder do Futuro. São Paulo: Futura. 1996. p.235.