

Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações

Gabriella de Menezes Baldão
(Organizadora)



 **Atena**
Editora

Ano 2018

Gabriella de Menezes Baldão
(Organizadora)

Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações

Atena Editora
2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Geraldo Alves e Natália Sandrini

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

158 Inovação, gestão estratégica e controladoria nas organizações
[recurso eletrônico] / Organizadora Gabriella de Menezes Baldão.
– Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2018. – (Inovação, Gestão
Estratégica e Controladoria nas Organizações; v. 1)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-85107-69-7

DOI 10.22533/at.ed.697183110

1. Controladoria. 2. Planejamento estratégico. I. Baldão,
Gabriella de Menezes. III. Série.

CDD 658.151

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos autores.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A “Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações” aborda uma série de livros de publicação da Atena Editora. Em seu I volume, apresenta, em seus 22 capítulos, os novos conhecimentos para Administração nas áreas de Inovação e Gestão.

As áreas temáticas de Inovação e Gestão englobam assuntos de suma importância para o bom andamento de projetos e organizações. O tema Inovação vem sendo cada vez mais pesquisado em função da necessidade da busca constante pela prática desta temática, seja em busca de soluções ou de lucro. O tema Gestão é um assunto que vem evoluindo a cada dia por causa de sua prática ser vital em todas as áreas e departamentos.

Os estudos em Inovação e Gestão estão sempre sendo atualizados para garantir avanços não apenas em organizações, mas na humanidade. Portanto, cabe a nós pesquisadores buscarmos sempre soluções e novas formas de inovar e gerenciar.

Este volume dedicado à Administração traz artigos que tratam de temas que vão desde contabilidade, gestão de pessoas, diversidade geracional até sistemas e tecnologias que visam avanços na área de Administração.

Aos autores dos diversos capítulos, pela dedicação e esforços sem limites, que viabilizaram esta obra que retrata os recentes avanços científicos e tecnológicos nas áreas de Inovação e Gestão, os agradecimentos dos Organizadores e da Atena Editora.

Por fim, desejo que este livro possa colaborar e instigar mais estudantes e pesquisadores na constante busca de novas tecnologias para a área de Administração e, assim, garantir incremento quantitativos e qualitativos na produção de alimentos para as futuras gerações de forma sustentável.

Gabriella de Menezes Baldão

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
AS METODOLOGIAS ATIVAS E O EMPREENDEDORISMO PARA GESTÃO DE NEGÓCIOS E INOVAÇÃO	
<i>Ana Paula Alves Bleck Duque</i>	
<i>Cristina de Carvalho Ares Elisei</i>	
<i>Luciana Tomé de Souza Castilho</i>	
<i>Maria Cristina Carrupt Ferreira Borges</i>	
<i>Paulo César Ribeiro Quinteiros</i>	
<i>Sérgio Roberto Montoro</i>	
CAPÍTULO 2	11
COPRODUÇÃO DE SERVIÇOS: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO	
<i>Renato Przychynski</i>	
CAPÍTULO 3	32
QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO POR MEIO DA ESPIRITUALIDADE CORPORATIVA	
<i>Randes de Faria Enes</i>	
<i>Stella Regina Reis da Costa</i>	
CAPÍTULO 4	49
RECUPERAÇÃO JUDICIAL E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO NO SETOR ADMINISTRATIVO DE UMA EMPRESA GAÚCHA	
<i>Sandro Marczewski</i>	
<i>Juliana Jaeschke</i>	
CAPÍTULO 5	68
REFLEXÕES SOBRE AS ORGANIZAÇÕES E OS PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO: METODOLOGIAS E PARTICULARIDADES	
<i>Leila Valente Sirica</i>	
CAPÍTULO 6	85
SISTEMA COMPUTACIONAL DE APOIO AO GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS DE SERVIÇOS DE SAÚDE	
<i>Elmo Rodrigues da Silva</i>	
<i>Neemias Espindola dos Santos</i>	
<i>Luiz Antonio Arnaud Mendes</i>	
<i>Ubirajara Aluizio de Oliveira Mattos</i>	
CAPÍTULO 7	103
SUSTENTABILIDADE NO ENSINO SUPERIOR: O CASO DO UNILASALLE-RJ	
<i>Aleksandra Sliwowska Bartsch</i>	
<i>Silvia Oliveira</i>	
<i>Gustavo Braga</i>	

CAPÍTULO 8	119
TECNOLOGIA E A CARREIRA DOCENTE: UMA ADAPTAÇÃO NECESSÁRIA	
<i>Anderson Ricardo Silvestro</i>	
CAPÍTULO 9	131
TRÂNSITO DE PEDESTRES COM DEFICIÊNCIA FÍSICA E VISUAL: ACESSIBILIDADE SEGUNDO A ABNT	
<i>Keli Luana Hahn</i>	
<i>Liane Marli Schäfer Lucca</i>	
CAPÍTULO 10	141
TRANSPORTE ACESSÍVEL DURANTE OS JOGOS OLÍMPICOS E PARALÍMPICOS RIO 2016 - UMA ANÁLISE NEURO-FUZZY DE ATRIBUTOS DE ACESSIBILIDADE À LUZ DA PERSPECTIVA DO USUÁRIO DAS LINHAS ALIMENTADORAS DO BUS RAPID TRANSIT - RJ	
<i>Priscila da Silva Oliveira</i>	
<i>Leonardo Oliveira</i>	
CAPÍTULO 11	160
A ADMINISTRAÇÃO E A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS	
<i>Danielle de Souza Saad</i>	
<i>Gisele Medianeira Cardoso</i>	
<i>Jean Carlos Cavalheiro</i>	
<i>Andréa Vieira Brasil</i>	
CAPÍTULO 12	172
A GESTÃO DA POLÍTICA PÚBLICA EM EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA: UMA PROPOSTA DE REVISÃO DAS AÇÕES ADMINISTRATIVAS E ACADÊMICAS EM BUSCA DA EFICIÊNCIA DA RELAÇÃO ENTRE DISCENTES MATRICULADOS E FORMADOS NO ÂMBITO DO SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB	
<i>Carlos Cezar Modernel Lenuzza</i>	
<i>Luiz Alberto Rocha de Lira</i>	
<i>Luciana Calabró</i>	
CAPÍTULO 13	187
A IMPORTÂNCIA DOS MÉTODOS DE GESTÃO FINANCEIRA NAS EMPRESAS	
<i>Angelo Cesar Tozi Christo</i>	
<i>Daniele Castelan do Nascimento</i>	
<i>Luan Tomazini Barbos,</i>	
<i>Uanderley Moreira</i>	
<i>Faculdade Multivix, Administração,</i>	
CAPÍTULO 14	200
A INFLUÊNCIA DO PRONAF NA ECONOMIA REGIONAL E NA GERAÇÃO DE RENDA EM PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS	
<i>Marco Antonio da Costa Malheiros</i>	
<i>Cláudio Edilberto Höfler</i>	
<i>Bruno Rafael Pivotto</i>	
<i>Bruna Gabriela Warmbier</i>	

CAPÍTULO 15	215
AVALIAÇÃO DA PERSPECTIVA DA GESTÃO DE CARREIRAS SOB A ÓTICA DOS FORMANDOS NOS CURSOS DE SAÚDE DE UMA UNIVERSIDADE PRIVADA DE BELO HORIZONTE – MG	
<i>Eder Júlio Rocha De Almeida</i>	
<i>Arthur Guimarães Gonçalves dos Santos</i>	
<i>Maria do Socorro Pacheco Pena</i>	
<i>Tiziane Rogério Madureira</i>	
<i>Júnia Cordeiro dos Santos</i>	
<i>Jussara Basílio de Souza</i>	
CAPÍTULO 16	231
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR MÚLTIPLAS FONTES: UM ESTUDO SOBRE OS CONCEITOS INTRÍNSECOS AO MODELO	
<i>Denise Del Peloso de Castro</i>	
<i>Stella Regina Reis da Costa</i>	
CAPÍTULO 17	247
COMPARTILHAR PARA TRANSFORMAR: REFLEXÕES SOBRE O SISTEMA DE CONTROLE INTERNO MUNICIPAL EM UMA PREFEITURA DO MEIO-OESTE CATARINENSE.	
<i>Sonia A Borchers</i>	
<i>Luciana D Traverso</i>	
<i>Isaque G Koche</i>	
<i>Debora Bobsin</i>	
<i>Roberto de Gregori</i>	
CAPÍTULO 18	265
CONTABILIDADE AMBIENTAL E GESTÃO AMBIENTAL: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO	
<i>Daniela Silveira de Souza</i>	
<i>Gabriela Zanandrea</i>	
<i>Marta Elisete Ventura da Motta</i>	
<i>Alice Munz Fernandes</i>	
<i>Maria Emilia Camargo</i>	
CAPÍTULO 19	280
DESIGN E ARTESANATO: GESTÃO SOCIOCULTURAL E ECONÔMICA DA ASSOCIAÇÃO “MÃOS HABILIDOSAS” NA CIDADE DE BRAGANÇA – PA	
<i>Rodrigo Augusto de Sousa Cavalcante</i>	
<i>Alessandra Farias Vieira</i>	
<i>Ana Luiza Aquino de Brito</i>	
<i>Aninha Melo Moreira</i>	
CAPÍTULO 20	289
DIVERSIDADE GERACIONAL E A GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS E ALEMÃS	
<i>Juliana Jaeschke</i>	
<i>Enise Barth Teixeira</i>	
CAPÍTULO 21	308
GESTÃO DE COMPRAS NOS SUPERMERCADOS DE GRANDE PORTE DA CIDADE DE CHAPECÓ	

– SC: UMA COMPARAÇÃO COM A CIDADE DE CASTRO - PR

Anderson José Cassol

Amanda Battisti

Elaine Paine

Moacir Francisco Deimling

CAPÍTULO 22 319

SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO: ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DE UMA PREFEITURA MUNICIPAL

Fábio Vidal Pinheiro Del Duca

Rafael Paris da Silva

Jaiser Tapia

Diego Pretto

Mauri Leodir Löbler

SOBRE A ORGANIZADORA..... 336

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

Denise Del Peloso de Castro

Comissão Nacional de Energia Nuclear/Rio de Janeiro-RJ

Stella Regina Reis da Costa

UFF/Engenharia de Produção/Latec/Niterói-RJ

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

ABSTRACT: The performance appraisal by multisource feedback is a model in which the employee has his performance evaluated not only by the hierarchical superior but also by

the peers or subordinate team, in addition to making his own self-assessment. The objective of this work is to deepen the concepts related to evaluation by multisource feedback, also known as 360 degree feedback. The literature review carried out through bibliographic research in search engines and in the specialized literature points out a series of variables that intervene in the success of this model. Leadership, organizational culture favorable to the promotion of the feedback and the competences of the managers in the conduction of the evaluation process, are some of the variables that contribute for the multisource feedback reach the expected results.

1 | INTRODUÇÃO

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

A avaliação 360 graus baseia-se no uso de múltiplas fontes, ou seja, o desempenho é avaliado por todos que interagem com o

empregado, que também faz a sua própria autoavaliação, enriquecendo de forma significativa o processo avaliativo, na medida em que o avaliado recebe *feedback* de diferentes fontes que integram o seu ambiente de trabalho (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

A avaliação 360 graus parte do pressuposto de que:

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

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

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

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

Nesse sentido, Vilas Boas e Andrade (2009) destacam que a avaliação 360 graus permite que o desempenho seja analisado de forma circular, gerando assim um *feedback* mais completo e proporcionando um conhecimento maior sobre as competências individuais. Para os autores:

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

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

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

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

2 | FEEDBACK POR MÚLTIPLAS FONTES OU FEEDBACK 360 GRAUS

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

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

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

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

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

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

Quadro 1- *Feedback* por Múltiplas Fontes e *Feedback* 360 graus

Fonte: adaptado de Foster e Law (2006)

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

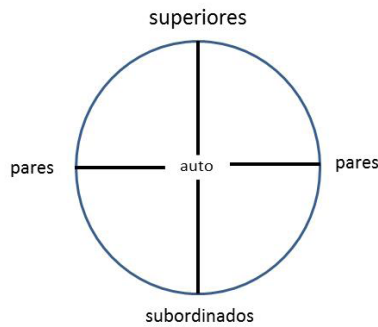


Figura 1- Modelo do *Feedback* 360 graus

Fonte: adaptado de Foster e Law (2006)

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

De acordo com Atwater, Brett e Charles (2007), o *Multisource Feedback* (MSF) pode ser um método útil para aprimorar o comportamento do líder, influenciando assim positivamente as atitudes dos empregados, tais como a satisfação no trabalho e o engajamento, dentre outras.

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

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

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

3 | LIDERANÇA

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

A liderança é objeto de estudo há mais de um século, seja através de teorias ou de pesquisas, já que o tema é de interesse para todas as organizações que buscam identificar como desenvolver liderança e líderes os mais eficazes e eficientes possíveis (DAY *et al.*, 2014).

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

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

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

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

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

Avolio, Walumbwa e Weber (2009) destacam que a liderança passou a ser investigada sob uma perspectiva holística, por meio de novos referenciais, tais como os seguidores, os pares, os supervisores, o contexto, a cultura de trabalho, envolvendo

organizações de diferentes setores, ou seja, considerando uma dinâmica social mais complexa e abrangente. Para estes autores, os estudos indicam que cada vez mais a liderança está sendo compartilhada nas organizações.

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

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

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

Segundo os autores, as atitudes da alta gerência são um fator de entrave ao desenvolvimento da liderança pois ao ocuparem posições de destaque na organização, tais gerentes acreditam que não precisam de novas iniciativas de desenvolvimento. Contudo, avaliam que os gerentes subordinados a eles, estes sim precisam se desenvolver. Na medida, que esta média gerência se desenvolve e se torna mais consciente do seu papel, percebe a fraca liderança da alta gerência. O fato destes gerentes não encontrarem um ambiente receptivo às sugestões de melhoria, acaba por gerar um ambiente de frustração e ceticismo. Trata-se do impacto da fraca liderança (ALIMO-METCALFE ; ALBAN-METCALFE, 2006).

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

4 | A LIDERANÇA NO CENÁRIO NACIONAL

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

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

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

5 | CULTURA ORGANIZACIONAL

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

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

um padrão de suposições básicas demonstradas; inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

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

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

Segundo Bass e Avolio (1993), uma cultura organizacional forte, com valores e políticas internas que proporcionam mais autonomia nos níveis mais baixos da organização, pode restringir o aumento de poder pessoal da alta gerência, graças à

influência do nível intermediário da administração, ou seja, a cultura organizacional afeta a liderança tanto quanto a liderança afeta a cultura.

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

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

Ogbonna e Harris (2000) investigaram o *link* entre os constructos liderança, cultura e desempenho organizacional em pesquisa realizada no Reino Unido. Os achados indicam que as associações entre estilos de liderança e desempenho organizacional são todos mediados de alguma forma pela cultura organizacional, conforme ilustrado na figura 2.



Figura 2 - Os *links* entre estilo de liderança, cultura organizacional e desempenho organizacional

Fonte: adaptado de Ogbonna e Harris (2000)

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

6 | GESTÃO DO DESEMPENHO E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR MÚLTIPLAS FONTES

A avaliação de desempenho, sob a perspectiva de gestão do desempenho, tornou-

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

Há pelo menos três diferentes modelos de gestão do desempenho (GD): a GD como sistema de gestão de desempenho organizacional, a GD como um sistema de gestão de desempenho dos empregados e a GD como um sistema que integra a gestão de desempenho da organização e do empregado. Em todas elas, a avaliação de desempenho tem um importante papel (WILLIAMS 1998 apud FLECHTER, 2001).

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

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

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

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

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

Souza *et al.* (2009) relatam que os modelos de avaliação de desempenho, ao longo do tempo foram se adaptando às transformações do gerenciamento do processo

produtivo, influenciado por sua vez pelas transformações econômicas e sociais. Modelos de avaliação de desempenho baseados em indicadores, na administração por objetivos e na gestão por competências, entre outros, ilustram as mudanças decorrentes do contexto sócio-econômico.

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

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

Considerando que a competência de um indivíduo é resultado de uma inter-relação entre o conhecimento, aprendizagem, comunicação e o contexto onde está inserido, conforme figura 3, Fleury e Fleury (2001, p. 188), definem a competência como “Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

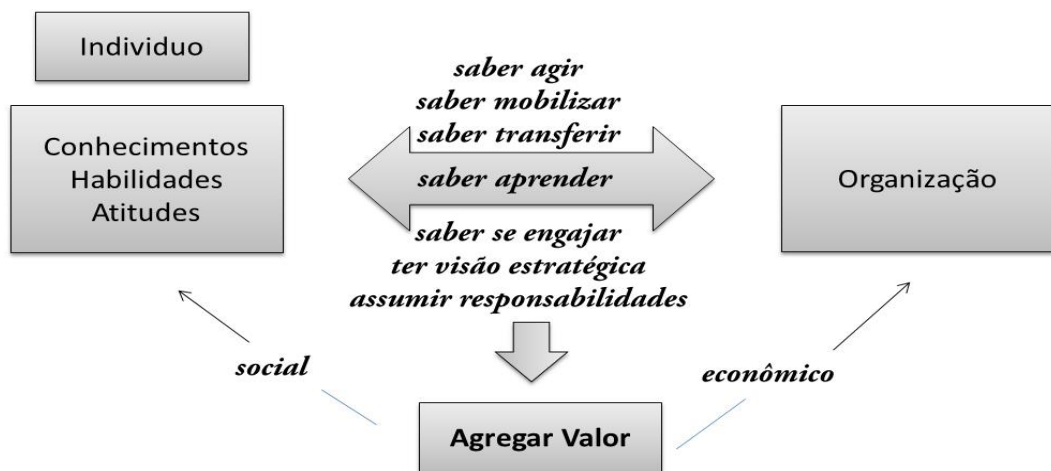


Figura 3 - Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p.188)

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

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

Quadro 2 - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes – CHA

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

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

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

Para Carbone *et al.* (2009, p. 43), a definição de competências humanas com maior aceitação tanto no meio acadêmico como meio organizacional é de que as competências humanas são “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”.

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

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

Os autores acrescentam que “nesse contexto, é possível visualizar a gestão

de competências e a gestão de desempenho como instrumentos que fazem parte de um mesmo movimento, voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 9).

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

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

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

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

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

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

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

Buscando explorar o tema, Pena Brandão *et al.* (2010, p. 180), construíram uma escala de competências gerenciais, a partir da revisão da literatura, análise documental e entrevistas, para mensurar o grau em que os gestores de um banco

do setor público expressam tais competências no trabalho e identificar evidências de validação da escala de medida dessas competências. Segundo os autores, os resultados indicam que a escala “pode ser utilizada, com razoável segurança, tanto para conduzir intervenções organizacionais empíricas, quanto para orientar à gestão do desempenho gerencial e à identificação de necessidades de desenvolvimento de competências.”

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

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

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

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

Quadro 3 - Características, Habilidades e Competências do Líder

Fonte: adaptado de Raišienė (2014)

Sobre o papel do gestor na avaliação de desempenho, Marras e Silva Tose (2012, p. 80:82) destacam que as atitudes do avaliador são variáveis que afetam o processo avaliativo, tais como “julgar sob impressão de uma qualidade”, “basear-se em acontecimento recente”, “levar em conta características que não dizem respeito ao cargo”; “supervalorizar qualidades potenciais”, “efeito halo” e o “efeito de tendência central”.

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

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

8 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

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

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

REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

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

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

_____. Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26, n. 1, p. 171-182, 2010.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MUMFORD, T. V.; CAMPION, M. A.; MORGESON, F. P. The leadership skills strataplex: Leadership

skill requirements across organizational levels. **The Leadership Quarterly**, v. 18, n. 2, p. 154-166 , 2007.

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

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

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

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

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

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

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-85107-69-7

