UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LUCAS MENDES DE OLIVEIRA

GESTÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES NA UNIFAP: desafios e percepções do modelo 360º

MACAPÁ
2025

LUCAS MENDES DE OLIVEIRA

GESTÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES NA UNIFAP: desafios e percepções do modelo 360º

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso superior de bacharelado em Administração, da Universidade Federal do Amapá – UNIFAP, como requisito avaliativo para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.ª Ma. Kelly De Araújo M. Aguiar.

MACAPÁ

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Central/UNIFAP-Macapá-AP
Elaborado por Cristina Fernandes – CRB-2 / 1569

O48g Oliveira, Lucas Mendes de Oliveira.
Gestão da avaliação de desempenho para o desenvolvimento de servidores na UNIFAP desafios e percepções do modelo 360º / Lucas Mendes De Oliveira. - Macapá, 2025.
1 recurso eletrônico. 30 folhas.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal do Amapá, Coordenação do Curso de Administração, Macapá, 2025.
Orientadora: Prof.ª Ma. Kelly De Araújo Moraes Aguiar.
Coorientador: .

Modo de acesso: World Wide Web.
Formato de arquivo: Portable Document Format (PDF).

1. Avaliação de desempenho 360º. 2. Gestão de desempenho. 3. Avaliação no setor público. I. Aguiar, Kelly De Araújo Moraes, orientadora. II. Universidade Federal do Amapá. III. Título.

CDD 23. ed. – 658.3125

OLIVEIRA, Lucas Mendes de. **Gestão da avaliação de desempenho para o desenvolvimento de servidores na UNIFAP desafios e percepções do modelo 360º.** Orientadora: Prof.ª Ma. Kelly De Araújo Moraes Aguiar. 2025. 30 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Administração. Universidade Federal do Amapá, Macapá, 2025.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - CCADM

ATA DE APRESENTAÇÃO DO TCC Nº 25 / 2025 - CCADM (11.02.25.13.02)

Nº do Protocolo: 23125.008667/2025-14

Macapá-AP, 14 de abril de 2025.

ATA DE DEFESA PÚBLICA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO II

Aos onze dias do mês de abril do ano de dois mil e vinte e cinco, às 20h, na Sala 5 do bloco de Fisioterapia, com a anuência da Coordenação do Curso de Administração e da Universidade Federal do Amapá, reuniu-se a Banca Examinadora composta pelos professores: Profa. Ma. Kelly de Araújo Moraes Aguiar (Orientadora e Presidente da Banca Examinadora), Prof. Dr. Mário Teixeira de Mendonca Neto (Membro Interno - UNIFAP) e Profa. Dra. Jemina de Araújo M. Andrade (Membro Externo - IFAP). Constituída a mencionada Banca Examinadora, iniciou-se a sessão pública de defesa do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC II), intitulado: **"Gestão da avaliação de desempenho para o desenvolvimento de servidores na UNIFAP: desafios e percepções do modelo 360º"**, de autoria de Lucas Mendes de Oliveira, discentes do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Amapá - UNIFAP.

O trabalho foi apresentado conforme os preceitos regimentais da instituição. Concluída a exposição e defesa, cada membro da Banca Examinadora passou a realizar suas manifestações e arguições aos estudantes. Em seguida, em sessão privada, a Banca Examinadora deliberou e atribuiu ao TCC II a média final de 9,0 (nove), tendo sido o TCC considerado **APROVADO**.

Proclamados os resultados, os trabalhos foram encerrados e, para constar, eu Kelly de Araújo Moraes Aguiar, Presidente da Banca, lavrei a presente ata que segue assinada por mim e pelos demais Membros da Banca Examinadora.

(Assinado digitalmente em 14/04/2025 12:16)
KELLY DE ARAUJO MORAES AGUIAR
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
CCADM (11.02.25.13.02)
Matrícula: 1268051

(Assinado digitalmente em 14/04/2025 15:11)
MARIO TEIXEIRA DE MENDONCA NETO
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
CCADM (11.02.25.13.02)
Matrícula: 1290214

gov.br
Documento assinado digitalmente
JEMINA DE ARAUJO MORAES ANDRADE
Data: 14/04/2025 16:33:38-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

JEMINA DE ARAÚJO MORAES ANDRADE
MEMBRO EXTERNO - IFAP

Visualize o documento original em **https://sipac.unifap.br/public/documentos/index.jsp** informando seu número: **25**, ano: **2025**, tipo: **ATA DE APRESENTAÇÃO DO TCC**, data de emissão: **14/04/2025** e o código de verificação: **712a6e723a**

RESUMO

Este artigo analisa a gestão da avaliação de desempenho 360º na Universidade Federal do Amapá (UNIFAP). O objetivo do estudo consistiu em investigar a gestão da avaliação de desempenho 360º na universidade, articulando os desafios identificados com os fundamentos teóricos de avaliação de desempenho no setor público, e identificar os principais desafios na implementação e gestão deste modelo para o desenvolvimento de servidores. A metodologia utilizada combinou pesquisa bibliográfica, do tipo exploratória com base em um estudo de caso, com abordagem qualitativa, com aplicação de entrevista com o gestor do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da referida universidade (PROGEP/UNIFAP). Os resultados indicam que a implementação da avaliação de desempenho 360º na UNIFAP representa um avanço estrutural, contudo, a alta adesão, motivada pela progressão funcional, arrisca gerar participação superficial e desviar o foco do desenvolvimento. Além disso, o feedback é majoritariamente numérico, com pouca profundidade qualitativa ou orientação para melhoria. O estudo apontou a necessidade de aprimoramentos contínuos em cultura de feedback, capacitação e confiança, para que a avaliação se consolide como ferramenta de desenvolvimento, e não apenas requisito burocrático. Concluiu-se ainda que a implementação da avaliação de desempenho 360º na UNIFAP representa um avanço estrutural na gestão de pessoas, porém, sua efetividade depende da qualificação do feedback, da capacitação dos servidores e da construção de uma cultura organizacional orientada ao desenvolvimento contínuo e ao diálogo.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho 360º; gestão de desempenho; avaliação na UNIFAP; desenvolvimento de servidores; cultura organizacional.

ABSTRACT

This article analyzes the management of 360º performance evaluation at the Federal University of Amapá (UNIFAP). The objective of the study was to investigate the management of 360º performance evaluation at the university, articulating the challenges identified with the theoretical foundations of performance evaluation in the public sector, and to identify the main challenges in the implementation and management of this model for server development. The methodology used combined bibliographic and exploratory research based on a case study, with a qualitative approach, including an interview with the director of the Department of People Development (DDP) of the Pro-Rectory of People Management at the aforementioned university (PROGEP/UNIFAP). The results indicate that the implementation of 360º performance evaluation at UNIFAP represents a structural advance. However, high adherence, motivated by functional progression, risks generating superficial participation and diverting the focus from development. Furthermore, the feedback is mostly numerical, with little qualitative depth or guidance for improvement. The study pointed out the need for continuous improvements in feedback culture, training, and trust for the evaluation to consolidate as a development tool, and not just a bureaucratic requirement. It was also concluded that the implementation of 360º performance evaluation at UNIFAP represents a structural advance in people management, but its effectiveness depends on the quality of feedback, server training, and the construction of an organizational culture oriented towards continuous development and dialogue.

Keywords: 360º performance evaluation; performance management; evaluation at UNIFAP; employee development; organizational culture.

LISTA DE SIGLAS

UNIFAP – Universidade Federal do Amapá

DDP – Departamento de Desenvolvimento de Pessoas

PROGEP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

AD – Avaliação de desempenho

GP – Gestão de pessoas

APO – Avaliação participativa por objetivos

UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

UNB – Universidade de Brasília

TI – Tecnologia da informação

SIGRH – Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 7

2 REFERENCIAL TEÓRICO 8

2.1. Gestão de Pessoas e Avaliação de Desempenho no Setor Público: Fundamentos e Evolução 8

2.2. Modelos e Métodos Teóricos de Avaliação de Desempenho 10

2.3. Desafios e Percepções da Gestão da Avaliação 360º no Setor Público 12

2.4. Soluções para os desafios da avaliação 360º e seu impacto no desenvolvimento dos servidores da UNIFAP 13

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 15

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 17

4.1. Percepção do Modelo 360º e seus Desafios na UNIFAP 17

4.2. O Papel da Transparência e da Comunicação dos Resultados 19

4.3. Desafios na implementação e execução 20

4.4. Aprendizados e Melhores Práticas Identificadas 21

4.5. Análise da Perspectiva Teórica 22

4.6. Limitações e Possibilidades Futuras de Pesquisa 23

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 23

REFERÊNCIAS 26

APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS DA ENTREVISTA 30

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 31

1 INTRODUÇÃO

A gestão da avaliação de desempenho é um processo sistemático utilizado pelas organizações para medir, analisar e melhorar o desempenho dos colaboradores. No contexto da administração pública, a busca por mecanismos que promovam o crescimento profissional e a melhoria contínua do desempenho individual torna-se essencial (Leite & Souza, 2023).

A implementação de um sistema eficaz de avaliação que promova o desenvolvimento dos servidores técnicos e administrativos é fundamental para o alcance dos objetivos institucionais e para a excelência dos serviços prestados à comunidade acadêmica e à sociedade em geral. A avaliação 360º, como método que envolve diversas fontes, tem se mostrado uma abordagem promissora para obter uma visão mais abrangente do desempenho dos colaboradores (Brandão et al., 2008).

Diante desse contexto, **o problema** de pesquisa deste estudo consiste em responder à seguinte questão: quais são os principais desafios na gestão da avaliação de desempenho 360º na Universidade Federal do Amapá para o desenvolvimento de seus servidores, segundo a perspectiva da Direção do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas? Além disso, busca-se compreender como essa perspectiva se articula com as teorias de avaliação de desempenho no setor público.

O **objetivo** geral desta pesquisa é analisar a gestão da avaliação de desempenho 360º na UNIFAP, articulando os desafios identificados com os fundamentos teóricos da avaliação de desempenho no setor público. Para atingir esse objetivo, os seguintes objetivos específicos foram definidos em: Identificar os principais desafios enfrentados na implementação e gestão da avaliação de desempenho 360º na UNIFAP; analisar como esses desafios impactam o desenvolvimento dos servidores técnicos e administrativos; relacionar os desafios práticos com as teorias sobre avaliação de desempenho no setor público; propor recomendações para aprimorar a gestão da avaliação de desempenho 360º na UNIFAP.

A **metodologia** utilizada compreendeu em uma pesquisa bibliográfica, do tipo exploratória, associada ao estudo de caso, tendo como foco o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), vinculado a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da Universidade Federal do Amapá (UNIFAP). Justifica-se considerando

que no âmbito dessa instituição, a gestão da avaliação de desempenho deve assumir particular relevância, considerando seu papel na formação de profissionais e no desenvolvimento regional.

Este estudo está **estruturado da seguinte forma**: o referencial teórico aborda a evolução e os fundamentos da gestão de pessoas e da avaliação de desempenho no setor público, apresentando também os modelos teóricos de avaliação, com ênfase no modelo 360º, e os desafios da sua implementação. Em seguida, os procedimentos metodológicos são detalhados, explicando a abordagem adotada na pesquisa. Na sequência, são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir da análise das percepções do gestor. Posteriormente, são abordadas as limitações da pesquisa e as possibilidades de estudos futuros. Por fim, as considerações finais sintetizam os principais achados e suas implicações para a gestão da avaliação de desempenho na UNIFAP.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa tem como foco central investigar a aplicabilidade do modelo de avaliação 360 graus como uma ferramenta estratégica capaz de impulsionar o desenvolvimento profissional dos servidores da instituição.

Para tanto, a discussão será estruturada em torno dos seguintes eixos temáticos: a evolução e os fundamentos da gestão de pessoas e da avaliação de desempenho no setor público; o estudo detalhado dos modelos e métodos teóricos de avaliação de desempenho, com ênfase particular no modelo 360 graus; a exploração dos desafios inerentes à implementação e gestão da avaliação 360 graus no contexto do setor público, juntamente com as percepções dos diversos atores envolvidos; e a proposição de soluções potenciais que demonstrem o impacto da avaliação 360 graus no desenvolvimento individual e coletivo dos servidores da UNIFAP.

2.1. Gestão de Pessoas e Avaliação de Desempenho no Setor Público: Fundamentos e Evolução

Nas últimas décadas, a gestão de pessoas no setor público tem passado por uma transformação paradigmática, afastando-se de uma visão tradicionalmente

burocrática e administrativa para assumir um papel cada vez mais estratégico dentro das organizações governamentais (Costa, 2016; Gemelli e Filippim, 2010). Essa evolução é uma resposta direta à crescente exigência da sociedade por serviços públicos eficientes, eficazes e que atendam às reais necessidades da população. Nesse cenário de demanda por qualidade e otimização de recursos, a adoção de modelos de gestão mais focados em resultados torna-se não apenas desejável, mas essencial (Camões, Pantoja e Bergue, 2010).

Nesse contexto de modernização da gestão pública, a Avaliação de Desempenho (AD) emerge como uma ferramenta de gestão de pessoas de importância crucial. Sua finalidade primordial transcende a mera formalidade de cumprir requisitos legais ou de fornecer dados para processos de progressão funcional.

A avaliação de desempenho busca mensurar, de forma sistemática e contínua, o desempenho dos servidores públicos, oferecendo um panorama claro de suas contribuições, identificando áreas de excelência e pontos que necessitam de aprimoramento. Dessa forma, atua como um catalisador tanto para o desenvolvimento humano, ao fornecer feedback individualizado e direcionar esforços de capacitação, quanto para o crescimento organizacional, ao alinhar o desempenho dos servidores com os objetivos estratégicos da instituição (Medeiros, 2016).

A gestão de pessoas (GP) no setor público, por sua vez, engloba um conjunto amplo de políticas e práticas que visam atrair, desenvolver, motivar e reter os talentos necessários para o alcance da missão institucional. No âmbito da administração pública, a gestão de pessoas não se limita a questões administrativas, como folha de pagamento e registros funcionais, mas assume a responsabilidade de criar um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento profissional, de identificar as competências necessárias para o desempenho eficaz das funções e de implementar programas de capacitação que atendam às demandas da organização e dos servidores (Bohlander & Snell, 2015).

A avaliação de desempenho é, portanto, um dos instrumentos centrais da gestão de pessoas, fornecendo dados valiosos para o planejamento de ações de desenvolvimento, para a tomada de decisões sobre progressão e reconhecimento e para a identificação de necessidades de melhoria nos processos de trabalho (Bohlander & Snell, 2015).

Um marco legal significativo na trajetória da avaliação de desempenho no setor público brasileiro foi a Emenda Constitucional nº 19/1998. Ao introduzir o princípio da eficiência como um dos pilares da administração pública e ao permitir a avaliação periódica de desempenho como um dos critérios para a perda do cargo por servidores estáveis, a Emenda nº 19 impulsionou a busca por ferramentas e métodos de avaliação de desempenho mais robustos e capazes de contribuir para a melhoria da gestão pública. Esse dispositivo legal reconheceu formalmente a importância de avaliar o desempenho dos servidores não apenas em um momento inicial (estágio probatório), mas ao longo de toda a sua carreira, com o objetivo de garantir a qualidade dos serviços prestados à sociedade (Brasil, 1998).

No contexto específico da UNIFAP, a implementação de um sistema de gestão da avaliação de desempenho que incorpore o modelo 360 graus representa uma oportunidade de fortalecer a cultura de desenvolvimento, promover a transparência nos processos de avaliação e engajar os servidores na busca pela excelência na prestação de serviços à comunidade acadêmica e à sociedade em geral (Brandão et al.,2008; Santos, 2017). A adoção de um modelo como o 360º graus, que permite uma visão mais ampla e integrada do desempenho individual, pode ser um diferencial importante no processo de desenvolvimento dos servidores da UNIFAP (Chiavenato, 2004).

Com isso, compreender os fundamentos teóricos da gestão de pessoas e da avaliação de desempenho no setor público é o primeiro passo para a implementação bem-sucedida de um modelo de Avaliação de Desempenho que contribua efetivamente para o desenvolvimento dos servidores da UNIFAP.

2.2. Modelos e Métodos Teóricos de Avaliação de Desempenho

A literatura sobre avaliação de desempenho apresenta uma diversidade de modelos e métodos que podem ser classificados em abordagens tradicionais e modernas (Oliveira e Medeiros, 2016; Pontes, 2010). Os métodos tradicionais, como as escalas gráficas, a escolha forçada, a pesquisa de campo, os incidentes críticos e as listas de verificação, focam geralmente na avaliação de características individuais, comportamentos específicos ou eventos marcantes no desempenho do servidor (Chiavenato, 2009).

Embora amplamente utilizados em alguns contextos, esses métodos frequentemente são criticados por sua subjetividade, pela possibilidade de vieses por parte do avaliador e por sua capacidade limitada de fornecer um feedback abrangente e direcionado para o desenvolvimento (Bergamini, 1983).

Em contrapartida, os métodos modernos de avaliação de desempenho buscam superar as limitações das abordagens tradicionais, incorporando uma visão mais holística e participativa do processo avaliativo. Dentre esses métodos, destacam-se a avaliação participativa por objetivos, a avaliação de desempenho por competências e a avaliação 360 graus (Pio, 2008).

A avaliação participativa por objetivos concentra-se na definição conjunta de metas entre avaliador e avaliado, com o acompanhamento e a avaliação do desempenho em relação a esses objetivos (Richieri, 2016). A avaliação por competências, por sua vez, visa identificar e mensurar as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que o servidor demonstra no exercício de suas funções, com foco no desenvolvimento das competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais (Demarco, 2017).

O modelo de avaliação 360 graus representa uma das abordagens mais contemporâneas e promissoras no campo da avaliação de desempenho (Brandão et al., 2008). Sua principal característica reside na multiplicidade de fontes de avaliação, que incluem não apenas o superior hierárquico (como nos modelos tradicionais), mas também os colegas de trabalho (pares), os subordinados (quando aplicável), os clientes (internos e externos) e, crucialmente, o próprio servidor, por meio da autoavaliação (Chiavenato, 2010; Marras, 2011).

Essa visão multifacetada do desempenho proporciona um feedback mais rico, completo e equilibrado sobre as competências, os comportamentos e os resultados do avaliado, minimizando a influência de vieses individuais e promovendo uma percepção mais justa e precisa do seu desempenho (Leme, 2005). A avaliação 360 graus baseia-se no princípio do feedback de múltiplas perspectivas, permitindo que o servidor compreenda como seu desempenho é percebido por diferentes atores com quem interage no ambiente de trabalho (Snell e Bohlander, 2009). Ao contrastar a autoavaliação com as avaliações de outras fontes, o servidor tem a oportunidade de identificar seus pontos fortes e fracos de maneira mais clara e objetiva, além de

compreender o impacto de seus comportamentos nas relações profissionais e nos resultados organizacionais (Ribeiro, Assis e Medeiros, 2016).

Essa riqueza de informações provenientes de diversas fontes contribui significativamente para o desenvolvimento individual, direcionando os esforços do servidor para o aprimoramento de suas competências e para a correção de eventuais lacunas de desempenho. A aplicabilidade do modelo 360 graus no setor público, como no contexto da UNIFAP, apresenta um potencial significativo para modernizar as práticas de avaliação e para promover uma cultura de feedback contínuo e de desenvolvimento profissional. (Oliveira, 2020; Quiala, 2022)

Ao envolver diferentes membros da comunidade acadêmica e administrativa no processo avaliativo, a UNIFAP pode obter uma visão mais abrangente e representativa do desempenho de seus servidores, identificando com maior precisão as necessidades de capacitação, as oportunidades de reconhecimento e as áreas que demandam intervenções para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

2.3. Desafios e Percepções da Gestão da Avaliação 360º no Setor Público

A implementação e gestão do modelo de avaliação 360 graus no setor público, apesar de seus potenciais benefícios, enfrentam diversos desafios e peculiaridades que merecem atenção (Feitosa; Lima, 2019). Um dos principais desafios está relacionado à mudança cultural necessária para que os servidores se adaptem a um processo de avaliação que envolve múltiplas fontes e exige abertura para fornecer e receber feedback de maneira construtiva (Ribeiro, Assis e Medeiros, 2016). A resistência à mudança, o receio de julgamentos tendenciosos ou a falta de familiaridade com a metodologia podem representar obstáculos iniciais à sua adoção (Dalacorte, 2014).

Outro aspecto crítico a ser considerado é a subjetividade inerente ao processo de avaliação, especialmente quando se trata de comportamentos e competências interpessoais (Nery et al., 2020). Garantir a objetividade e a imparcialidade das avaliações é essencial para a credibilidade do sistema e para a aceitação dos resultados por parte dos servidores (Camões et al., 2010). A definição clara e precisa dos critérios de avaliação, a capacitação dos avaliadores para minimizar vieses e a garantia do sigilo das informações são medidas essenciais para mitigar esses riscos.

A logística e a complexidade operacional da coleta e análise de dados provenientes de múltiplas fontes também representam um desafio significativo para a gestão da avaliação 360 graus, especialmente em instituições com um grande número de servidores e diferentes unidades (Brandão et al., 2008). A utilização de sistemas informatizados robustos e a definição de processos claros e eficientes são cruciais para garantir o bom funcionamento do sistema, assegurando que o feedback seja fornecido aos avaliados de forma oportuna e relevante (Bravo; Mello, 2020).

No contexto do setor público, a vinculação da avaliação de desempenho a processos como progressão funcional e gratificações pode gerar percepções ambíguas sobre a real finalidade do sistema, com alguns servidores interpretando a avaliação como um mero instrumento burocrático ou como uma forma de controle (Odelius; Santos, 2007). Assim, é fundamental que a UNIFAP comunique de forma clara os objetivos do sistema de avaliação 360 graus, enfatizando seu papel como ferramenta de desenvolvimento profissional e de melhoria da gestão, ao mesmo tempo em que desvincula a avaliação de uma percepção exclusivamente punitiva ou compensatória (Feitosa; Lima, 2019).

As percepções dos servidores da UNIFAP em relação à gestão da avaliação 360 graus e seus desafios serão um elemento central na análise da viabilidade e do impacto da implementação desse modelo na instituição. Compreender as opiniões, expectativas e resistências dos diferentes atores envolvidos servidores técnicos e docentes, chefias de diferentes níveis é essencial para o sucesso da iniciativa e para a construção de um sistema de avaliação legítimo, relevante e capaz de promover o desenvolvimento de todos (Brandão et al., 2008; Bravo e Mello, 2020).

2.4. Soluções para os desafios da avaliação 360º e seu impacto no desenvolvimento dos servidores da UNIFAP

A superação dos desafios inerentes à implementação da avaliação 360 graus na UNIFAP requer a adoção de um conjunto de soluções estratégicas e de ações bem planejadas. Um primeiro passo fundamental consiste em um amplo processo de comunicação e sensibilização junto a todos os membros da comunidade acadêmica e administrativa, visando explicar os objetivos, os benefícios e o funcionamento do novo sistema de avaliação, além de promover uma cultura de feedback aberto e construtivo

(Dalacorte, 2014). A realização de workshops, treinamentos e a disponibilização de materiais informativos podem contribuir para familiarizar os servidores com a metodologia e minimizar receios e resistências (Brandão et al., 2008).

A definição clara e objetiva dos critérios de avaliação, com a participação de representantes dos diferentes segmentos da UNIFAP, é essencial para garantir a legitimidade e a relevância do sistema (Camões et al., 2010). A adaptação dos critérios às especificidades dos diferentes cargos e funções existentes na instituição, bem como a utilização de descritores comportamentais claros e observáveis, pode contribuir para aumentar a precisão e a justiça das avaliações (Carbone, Brandão e Leite, 2005).

O investimento em tecnologia da informação, com a adoção de um sistema informatizado que suporte a coleta, a análise e o feedback dos dados provenientes das múltiplas fontes de avaliação, é crucial para a eficiência e a escalabilidade do sistema 360 graus na UNIFAP (Bravo e Mello, 2020). O sistema deve ser intuitivo, de fácil acesso e capaz de gerar relatórios individualizados e agregados que forneçam informações valiosas para o desenvolvimento dos servidores e para a gestão de pessoas da instituição.

A capacitação contínua dos avaliadores e dos avaliados é um elemento-chave para o sucesso do sistema 360 graus (Grillo, 1982). Os avaliadores devem ser orientados sobre como fornecer feedback de maneira eficaz, construtiva e focada no desenvolvimento, evitando julgamentos pessoais e vieses. Os avaliados, por sua vez, devem ser preparados para receber o feedback de diferentes fontes e utilizá-lo como base para o seu desenvolvimento profissional.

O impacto da implementação bem-sucedida da avaliação 360 graus no âmbito da UNIFAP pode ser significativo para o desenvolvimento de seus servidores em diversas dimensões. Ao fornecer um feedback abrangente e individualizado, o sistema pode contribuir para o aumento da autoconsciência dos servidores sobre seus pontos fortes e fracos, para a identificação de necessidades de capacitação específicas e para o direcionamento de seus esforços de desenvolvimento profissional (Borges e Gross, 2013). Além disso, o sistema pode fortalecer a cultura de colaboração e comunicação dentro da instituição, promovendo um diálogo mais aberto e transparente sobre o desempenho e o desenvolvimento (Velasco e Silva, 2011).

Ao alinhar o desenvolvimento individual dos servidores com os objetivos estratégicos da UNIFAP, a avaliação 360 graus podem contribuir para o aumento da eficiência e da qualidade dos serviços prestados pela instituição, para a melhoria do clima organizacional e para o fortalecimento do compromisso dos servidores com a missão da universidade, assim é estabelecido na Portaria nº 1824/2024 da UNIFAP.

Dessa forma, a implementação da avaliação 360 graus na UNIFAP, quando realizada de maneira cuidadosa e estratégica, tem o potencial de se tornar uma ferramenta poderosa para impulsionar o desenvolvimento profissional de seus servidores e consolidar a instituição como um centro de excelência na educação superior e na prestação de serviços à sociedade (Brandão et al.,2008; Santos, 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa adotou uma abordagem metodológica que combinou a pesquisa bibliográfica, do tipo Exploratória, associadas a um Estudo de Caso no DDP, departamento este vinculado a PROGEP da UNIFAP. A pesquisa bibliográfica baseou-se na análise de materiais previamente publicados, como livros e artigos, proporcionando embasamento teórico sobre o tema (Gil, 2022).

O estudo do tipo exploratório e explicativo permitiu aprofundar a compreensão da gestão da avaliação 360º e fomentar debates sobre o tema. O estudo de caso, conforme Yin (2010), visa a análise detalhada de um fenômeno específico dentro de um contexto delimitado, que, neste caso, corresponde à gestão da avaliação de desempenho 360º na UNIFAP.

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa (Andrade & Cordeiro, 2022; Costa, 2021), com foco nas percepções e desafios enfrentados pelo gestor do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da UNIFAP. A escolha dessa abordagem e do estudo de caso justifica-se pela relevância do modelo de avaliação 360º adotado, pelas experiências práticas implementadas recentemente e pela importância estratégica da gestão do desempenho na valorização e no desenvolvimento profissional dos servidores públicos da educação superior. (Bravo, 2019; Costa, 2021).

O contexto empírico da pesquisa, foi a UNIFAP, uma instituição pública federal de ensino superior, criada pela Lei nº 8.185, de 14 de março de 1991, vinculada ao

Ministério da Educação (MEC). Sua finalidade principal é promover o ensino, a pesquisa e a extensão, contribuindo para o desenvolvimento regional e nacional. A UNIFAP adotou a avaliação de desempenho 360º como ferramenta estratégica para o desenvolvimento dos servidores técnicos e administrativos, conforme diretrizes estabelecidas na Portaria nº 1824/2024.

A estrutura organizacional da universidade é composta por órgãos superiores (como Reitoria, Conselhos Superiores e Pró-Reitorias), unidades acadêmicas (institutos e faculdades) e unidades administrativas. No que se refere ao quadro funcional, conforme dados disponíveis no Portal da Transparência da UNIFAP, a instituição conta com aproximadamente 1.200 servidores ativos, entre docentes e técnicos administrativos. A gestão de pessoas é realizada pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), à qual está vinculado o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), setor diretamente responsável pela coordenação da avaliação de desempenho dos servidores.

O Diretor do DDP da PROGEP foi selecionado como participante central do estudo, em razão de sua posição estratégica na gestão desse processo avaliativo. Para a coleta de dados, foi utilizada uma entrevista semiestruturada, realizada em março de 20025, A entrevista foi conduzida com base em um roteiro previamente elaborado (Apêndice 1) permitindo flexibilidade na condução da conversa e possibilitando um aprofundamento nas principais questões investigadas (Costa, 2021).

A entrevista abordou tópicos relacionados à estrutura e objetivos da avaliação de desempenho na UNIFAP, os principais desafios enfrentados na implementação e na execução do modelo, à percepção da transparência dos resultados e às melhorias esperadas no processo da avaliação 360º. Foram elaboradas dezesseis perguntas. divididas em seis eixos temáticos. Sendo à estrutura e objetivos da avaliação de desempenho na UNIFAP, à operacionalização do modelo 360º, os níveis de engajamento dos servidores, os principais desafios enfrentados na implementação e na execução do modelo, às práticas de capacitação e mudanças culturais promovidas pela instituição. Além disso, a revisão bibliográfica sobre gestão de pessoas e avaliação de desempenho forneceu suporte teórico para a interpretação dos dados coletados.

A análise de conteúdo foi a técnica escolhida para o tratamento dos dados da entrevista, conforme proposta por Bardin (1977). As categorias de análise foram definidas com base nos objetivos da pesquisa e na literatura revisada, sendo o planejamento e implementação da avaliação 360º, os desafios operacionais e culturais, buscando identificar padrões, convergências e divergências entre a teoria e a prática da avaliação 360º na UNIFAP. Esse procedimento possibilitou uma reflexão crítica sobre os desafios e as potencialidades do modelo na instituição (Bardin, 1977).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa, estruturada como um estudo de caso com abordagem qualitativa, utilizou a entrevista semiestruturada como principal instrumento de coleta de dados, complementada por uma revisão bibliográfica especializada em gestão de pessoas e avaliação de desempenho no setor público (Bravo, 2019; Costa, 2021; Machado, 2023). A análise de conteúdo da entrevista, articulada com o referencial teórico, permitiu identificar categorias emergentes e discutir os resultados à luz dos objetivos propostos.

4.1. Percepção do Modelo 360º e seus Desafios na UNIFAP

A implementação da avaliação 360º na UNIFAP reflete a busca por um modelo de mensuração do desempenho que vá além da avaliação unilateral da chefia imediata (Barbosa, 2017; Oliveira et al., 2020). Esse sistema, que envolve avaliações realizadas por superiores, pares e subordinados, está alinhado à premissa de que múltiplas fontes de feedback proporcionam uma visão mais abrangente e precisa do desempenho profissional (Brandão et al., 2008; Craide & Antunes, 2004). Conforme ressaltado pelo colaborador do DDP:

> “No caso 360 é que todos são avaliados, tanto o chefe, ele e o subordinado a ele. No caso, por exemplo, se eu faço parte de uma divisão em que eu tenho outras pessoas subordinadas a mim. Se eu for chefe dessa divisão, aí eu vou ter tanto o meu chefe superior, eu vou ter os meus subordinados e os meus pares que são chefes juntamente comigo. Ou seja, todos eles fazem a minha avaliação. No caso, quando for eu agora, quando for o meu chefe, eu também faço a avaliação do chefe e o meu subordinado vai fazer a minha avaliação. No caso, todos são avaliados ali, por exemplo, chegou a minha vez de ser

> avaliado, tanto meu subordinado quanto meus pares e o meu chefe vão me avaliar" (Colaborador da UNIFAP, 2025)

A fala ilustra de forma prática a dinâmica circular do modelo 360º, reforçando a descentralização do poder avaliativo e a democratização do feedback. No entanto, essa pluralidade também exige maturidade organizacional, confiança mútua e clareza nos critérios, elementos que nem sempre estão plenamente presentes na cultura organizacional da administração pública. A implementação, embora tecnicamente coerente com as boas práticas da gestão contemporânea, demanda uma base cultural e pedagógica sólida que, como se verá, ainda está em construção na instituição.

Apesar da proposta participativa, a gestão desse modelo na UNIFAP enfrenta desafios significativos. Um dos principais obstáculos apontados na entrevista é a dificuldade de garantir a participação ativa e engajada de todos os servidores no processo avaliativo. A direção destaca que a adesão ao sistema é elevada, principalmente devido ao impacto financeiro na progressão de carreira, "Temos praticamente 100% de engajamento porque, como interfere na parte financeira dos servidores, eles demonstram maior interesse." (Colaborador da UNIFAP, 2025)

Essa motivação intrínseca, vinculada à progressão funcional, pode, no entanto, mascarar resistências ou gerar participações superficiais, o que compromete a eficácia da avaliação no que diz respeito ao seu objetivo de desenvolvimento (Feitosa & Lima, 2019; Lotta, 2002). Na UNIFAP, a adesão ao sistema muitas vezes é motivada externamente, já que existe um processo de "punição" para os funcionários que não participam do sistema de avaliação. A direção observou, "Se o servidor não aderir, ele não vai progredir para o próximo nível, o que impacta financeiramente. A nossa divisão de avaliação e acompanhamento monitoriza isso." (Colaborador da UNIFAP, 2025)

A literatura aponta que a mudança cultural é essencial para o sucesso de qualquer sistema de avaliação de desempenho, especialmente para modelos mais complexos, como o 360º (Dalacorte, 2014; Feitosa & Lima, 2019). A transição de uma cultura de avaliação vertical, centrada na chefia, para um modelo mais participativo exige esforços contínuos de comunicação, sensibilização e treinamento. Esses esforços são necessários para que os servidores compreendam os objetivos da avaliação para além do aspecto financeiro e desenvolvam habilidades para fornecer feedback construtivo, além de aprender a receber críticas de forma aberta e construtiva (Brandão et al., 2008; Ribeiro et al., 2016).

A avaliação 360º adotada na UNIFAP é, em essência, uma iniciativa positiva e alinhada com os princípios contemporâneos de gestão de pessoas. No entanto, a forma como ela está sendo aplicada, com forte indução por recompensas financeiras e baixa ênfase no feedback qualitativo, limita seu potencial transformador. A obrigatoriedade prática da participação, embora aumente o alcance do sistema, enfraquece o engajamento consciente e o propósito reflexivo da avaliação. Em outras palavras, a avaliação 360º na UNIFAP é um avanço em termos estruturais, mas ainda carece de amadurecimento cultural para se consolidar como instrumento de desenvolvimento organizacional e humano.

4.2. O Papel da Transparência e da Comunicação dos Resultados

A transparência e a comunicação eficaz dos resultados da avaliação de desempenho são elementos cruciais para a sua credibilidade e aceitação pelos servidores (Feitosa & Lima, 2019; Leite Guesser et al., 2020). O Diretor do DDP relata que a comunicação dos resultados na UNIFAP ocorre via sistema:

> É tudo via sistema. Na verdade, o sistema ele já integra totalmente isso daí. No qual o servidor que vai fazer a avaliação dele lá, ele já sabe o quanto que ele foi avaliado também daquela própria avaliação ali, já sabe quanto o servidor dele, o chefe dele avaliou ele e assim sucessivamente. Ou seja, já fica no próprio sistema. Se ele logar com o login dele, ele vai ver lá as médias e as avaliações que foram feitas pelo subordinado, pelos pares e pelos chefes, aí tem uma numeração lá específica (Colaborador da UNIFAP, 2025)

Embora o sistema automatizado facilite o acesso aos resultados, a qualidade do *feedback* recebido e a sua utilização para o desenvolvimento individual e organizacional são aspectos que merecem atenção (Dalacorte, 2014; Feitosa & Lima, 2019). A literatura enfatiza que o *feedback* deve ser claro, objetivo e focado em comportamentos e resultados observáveis, fornecendo *insights* para o aprimoramento do desempenho (Pontes, 2010; Ribeiro et al., 2016).

Observa-se que a entrevista não detalhou a profundidade nem a qualidade do feedback proporcionado pelo sistema da UNIFAP, o que abre espaço para futuras investigações sobre a percepção dos servidores em relação à utilidade desse mecanismo para seu desenvolvimento profissional. Também não foi possível identificar, a partir da entrevista, se o feedback entregue ao servidor é acompanhado de uma mediação qualitativa, ou se os avaliadores recebem orientações específicas

sobre como oferecer críticas construtivas. Dessa forma, embora o sistema apresente clareza na atribuição das notas, permanece uma lacuna significativa quanto à profundidade e à aplicabilidade das informações fornecidas. Mais do que simplesmente "saber a nota", é fundamental compreender os motivos que levaram àquela avaliação e de que forma ela pode ser utilizada para promover o aprimoramento profissional do servidor. Essa lacuna representa um risco à efetividade do modelo 360º. A transparência total especialmente quando associada à identificação explícita das avaliações, pode comprometer a autenticidade do feedback, levando os avaliadores a suavizar críticas por receio de retaliações ou desconfortos interpessoais. Assim, a visibilidade plena, embora tecnicamente transparente, pode minar a confiança no processo, ao não preservar o anonimato necessário para a honestidade e imparcialidade na avaliação.

Portanto, a transparência deve ser equilibrada com mecanismos de anonimato e orientação, garantindo que o feedback seja honesto, construtivo e focado no desenvolvimento profissional. Sem isso, corre-se o risco de transformar o sistema em um processo meramente formal e defensivo, com pouco valor para a aprendizagem e a gestão de pessoas. Essa é uma dimensão que merece maior atenção por parte da UNIFAP e pode ser aprofundada em futuras investigações, especialmente do ponto de vista dos servidores avaliados.

4.3. Desafios na implementação e execução

A implementação e execução do modelo de avaliação 360º na UNIFAP envolvem não apenas mudanças estruturais, mas também desafios técnicos, culturais e relacionais. Conforme relatado pela direção do DDP, a escolha por um sistema próprio, adaptado a partir do SIGRH da UFRN, permitiu maior flexibilidade e controle sobre os processos. No entanto, essa decisão também implicou a necessidade de investimentos contínuos em desenvolvimento, manutenção e capacitação (Bezerra et al., 2017; Leite Guesser et al., 2020), visto que, por vezes, os servidores apresentam dificuldades na utilização da plataforma, como aponta o gestor:

> Às vezes eles falam que não consegue acessar o sistema, não tem afinidade com o sistema, eles acabam vindo para cá e a gente acaba instruindo-os para que eles façam a avaliação desse servidor. É um desafio muito grande nosso nessas áreas (Colaborador da UNIFAP, 2025)

Esse depoimento evidencia uma fragilidade operacional significativa: a barreira tecnológica enfrentada por parte dos servidores. Embora existam iniciativas pontuais de orientação, percebe-se que a capacitação formal e contínua para uso do sistema ainda não é plenamente institucionalizada. Como autor desta pesquisa, entendo que a solução para esse desafio não pode depender exclusivamente do esforço reativo da equipe do DDP. É necessário institucionalizar ações formativas regulares, como oficinas, manuais simplificados e treinamentos on-line, para garantir que todos os usuários estejam aptos a operar a plataforma com autonomia e confiança.

A capacitação tecnológica não deve ser vista apenas como uma questão de eficiência técnica, mas como um elemento estratégico para a inclusão e para o engajamento efetivo dos servidores no processo avaliativo. Ao reduzir barreiras operacionais, aumenta-se a legitimidade e a participação qualitativa no sistema de avaliação.

Outro desafio mencionado na entrevista, ainda que de forma indireta, é a gestão de conflitos que podem surgir no processo avaliativo. O diretor relata que a divisão busca direcionar situações de conflito entre servidores e chefias para a área de qualidade de vida, com o apoio de psicólogos. Veja:

> [...] tem situações também de conflito entre servidores e o chefe que acabam impactando diretamente na questão da avaliação. Mas quando a gente identifica isso, [...] a gente acaba, direcionando para a parte de qualidade de vida, que tem uns psicólogos lá que interagem nessa parte aí, justamente para mediar essa situação e tentar resolver de uma melhor forma. (Colaborador da UNIFAP, 2025)

A existência de uma equipe voltada à qualidade de vida, com suporte psicológico, é um ponto positivo e demonstra a preocupação institucional com os aspectos emocionais e subjetivos do processo avaliativo (Barbosa, 2017; Ribeiro et al., 2016). Entretanto, é necessário reconhecer que a simples mediação dos conflitos após sua ocorrência não é suficiente. Seria recomendável que a UNIFAP adotasse também ações preventivas, como formações em comunicação não violenta, sensibilização sobre feedback construtivo e construção de ambientes de confiança. A fim de evitar a percepção de injustiça ou a dificuldade em lidar com *feedbacks* negativos podem gerar tensões no ambiente de trabalho (Feitosa & Lima, 2019).

4.4. Aprendizados e Melhores Práticas Identificadas

Apesar dos desafios, o Diretor do DDP destaca aprendizados positivos na implementação da avaliação 360º na UNIFAP. A adoção de um sistema próprio, inspirado em outras instituições como a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), representa um avanço em relação a modelos puramente manuais, proporcionando maior agilidade e sistematização ao processo (Oliveira et al., 2020). A possibilidade de avaliar o desempenho sob diferentes perspectivas é vista como uma melhoria em relação a modelos anteriores (Brandão et al., 2008).

Segundo o diretor, a oportunidade que teve de contato com outras universidades, como a Universidade de Brasília (UNB), também proporcionou visões valiosas sobre diferentes abordagens e níveis de maturidade na gestão da avaliação de desempenho no setor público. O exemplo da UNB, onde a avaliação ainda é feita por solicitação do servidor, contrasta com o modelo mais proativo da UNIFAP, evidenciando a diversidade de práticas existentes no serviço público brasileiro (Costa, 2021).

4.5. Análise da Perspectiva Teórica

A experiência da UNIFAP na gestão da avaliação 360º, conforme a perspectiva do Diretor do DDP, está em consonância com diversos aspectos teóricos presentes na literatura especializada. A ênfase na coleta de feedback de múltiplas fontes (Barbosa, 2017; Brandão et al., 2008) busca mitigar os vieses e a subjetividade que caracterizam a avaliação unilateral (Feitosa & Lima, 2019; Odelius, 2000). No entanto, a motivação principal para a participação, centrada no ganho financeiro, pode limitar o potencial da avaliação como ferramenta de desenvolvimento profissional (Dalacorte, 2014; Leite Guesser et al., 2020), como discutido na literatura sobre os usos da avaliação no setor público (Odelius, 2000).

A complexidade na implementação e manutenção do sistema, bem como a necessidade de gerenciar conflitos, ecoam os desafios frequentemente observados na literatura sobre a avaliação 360º (Barbosa, 2017; Snell & Bohlander, 2009). A falta de informações sobre a qualidade e o uso do feedback na entrevista evidencia uma lacuna a ser desenvolvida, reforçando sua relevância como elemento central na gestão do desempenho. (Pontes, 2010; Ribeiro et al., 2016).

Os avanços observados na UNIFAP, como a adoção de um sistema informatizado e a busca por modelos mais participativos, representam progressos significativos na gestão da avaliação de desempenho no setor público (Oliveira et al., 2020). A troca de experiências com outras instituições também se configura como uma prática valiosa para o aprimoramento contínuo dos processos (Bezerra et al., 2017).

A análise da perspectiva do Diretor do DDP da PROGEP da UNIFAP sobre a gestão da avaliação 360º revela avanços significativos, mas também desafios a serem superados. A relação entre teoria e prática evidencia a complexidade da implementação de modelos eficazes no setor público, que devem ir além da mensuração, promovendo o desenvolvimento dos servidores e a melhoria da gestão institucional.

4.6. Limitações e Possibilidades Futuras de Pesquisa

A principal limitação deste estudo é a dependência da perspectiva única do Diretor do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da PROGEP, o que restringe a visão sobre a gestão da avaliação 360º na UNIFAP, sem considerar as percepções dos servidores, chefias e avaliadores. A falta de dados provenientes de outras fontes impede a generalização dos resultados.

Além disso, a profundidade da análise foi limitada pela entrevista semiestruturada, que não permitiu um aprofundamento em temas específicos, nem a triangulação com outras fontes de dados. A natureza exploratória do estudo de caso também impede a definição de relações causais ou a generalização dos resultados para outras instituições.

As futuras pesquisas podem expandir a compreensão sobre a avaliação 360º, com foco em: Explorar as percepções dos servidores técnicos e administrativos da UNIFAP sobre o sistema de avaliação, utilizando questionários, entrevistas ou grupos focais para identificar desafios, resistências e o impacto percebido no desenvolvimento profissional. E analisar a qualidade e a utilização do feedback gerado pelo sistema, investigando sua clareza, utilidade e aplicação no aprimoramento do desempenho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo cumpriu seus objetivos ao analisar a gestão da avaliação de desempenho 360º na Universidade Federal do Amapá (UNIFAP), identificando os desafios e as práticas envolvidas, além de avaliar o impacto potencial desse sistema no desenvolvimento dos servidores técnicos e administrativos. A pesquisa evidenciou que a implementação da avaliação 360º representa um esforço da UNIFAP para ir além da avaliação vertical tradicional, buscando uma visão mais ampla e multifacetada do desempenho dos servidores.

Os resultados apontaram que a adesão ao sistema está intimamente relacionada ao impacto financeiro nas progressões de carreira, o que assegura uma participação praticamente total. No entanto, essa motivação financeira pode obscurecer o verdadeiro propósito da avaliação, que deveria ser o desenvolvimento contínuo dos servidores. A literatura teórica reforça que o sucesso do modelo de avaliação 360º depende de uma cultura organizacional voltada para o feedback construtivo e para a melhoria constante, o que exige esforços que vão além do incentivo financeiro.

Outro ponto central da pesquisa foi a constatação de que, embora o sistema informatizado facilite o acesso aos resultados de múltiplas fontes de avaliação, o formato do feedback é essencialmente numérico, sem aprofundamento qualitativo. Isso limita a compreensão do servidor sobre quais comportamentos e competências precisam ser desenvolvidos, mascarando a real finalidade formativa do processo. Essa limitação enfraquece o potencial da avaliação como ferramenta estratégica de gestão e aprendizado.

Além disso, foram observados desafios operacionais, como a dificuldade de alguns servidores no uso da plataforma, e questões relacionais, como conflitos entre avaliadores e avaliados, que exigem acompanhamento psicológico. A existência de suporte institucional, como o setor de qualidade de vida, demonstra um avanço, mas há necessidade de ações preventivas e educativas que fortaleçam o ambiente organizacional.

Ao articular os dados empíricos com o referencial teórico, constatou-se que, apesar de alguns desafios, o modelo de avaliação 360º tem o potencial de promover uma visão mais holística do desempenho dos servidores e mitigar os vieses da avaliação unilateral. A avaliação precisa deixar de ser através da motivação financeira,

como somente requisito para progressão e passar a ser reconhecida como um mecanismo legítimo de desenvolvimento humano e institucional. Para o pleno desenvolvimento do sistema, que deveria ser orientado para o crescimento profissional dos servidores, e não apenas para a formalização de processos avaliativos.

Em síntese, a avaliação 360º na UNIFAP possui um grande potencial para contribuir para o desenvolvimento profissional dos servidores. Para que esse impacto se concretize, é essencial qualificar o feedback com dados interpretativos, capacitar os servidores para o uso do sistema e para a prática do feedback construtivo, e sobretudo, fortalecer uma cultura organizacional que valorize o crescimento contínuo e o diálogo transparente. Caso essas condições sejam atendidas, a avaliação 360º poderá se consolidar como uma ferramenta efetiva para o fortalecimento da gestão de pessoas na universidade.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Mayza Nazareth Silva de; CORDEIRO, Adriana Tenório. **Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal.** Revista de Carreiras e Pessoas, v. 12, n. 2, p. 259-279, 2022.

BARBOSA, Xana Alves. **A avaliação 360º como novo método de avaliação de desempenho na UFRJ**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Negociação Coletiva a Distância) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre, 2017.

BARDIN, L. (1977). **Análise de Conteúdo.** 70. ed. Lisboa: LDA.

BEZERRA, Leonardo et al. **Avaliação e gestão de desempenho no setor público: uma análise do manual de orientação**. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 8, n. 2, p. 147-158, 2017.

BORGES, M. de L.; GROSS, A. **Como saber o que preciso melhorar: avaliação de desempenho e desenvolvimento humano em uma pequena empresa.** Revista Espacios, Caracas, v. 34, n. 6, p. 1-13, 2013.

BRANDÃO, Hugo Pena et al. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus**. Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, 2008.

BRASIL. Constituição (1988). **Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998**. **Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública.** Lex: legislação federal e marginália, São Paulo, 1998.

BRASIL. **Lei nº 8.185, de 14 de março de 1991**. Cria a Universidade Federal do Amapá – UNIFAP e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 15 mar. 1991. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8185.htm. Acesso em: 23 abr. 2025.

BRAVO, Vivian Simões. **Análise do Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores** Técnico-Administrativos da UFPel: avanços possíveis. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP) - Faculdade de Administração e Turismo, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas.

BRAVO, Vivian Simões; MELLO, Simone Portella Teixeira de. **A avaliação de desempenho no setor público: o caso de uma universidade pública no sul do Brasil**. Research, Society and Development, v. 9, n. 6, e97963554, 2020.

CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6. ed. ver. e atual. – Barueri, SP: Manoele, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7.ed.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 8. ed. Barueri, SP: Manole, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, H. M. **Políticas de gestão de desempenho na Administração Pública Federal: estudo de caso do Ministério da Economia**. (Dissertação de Mestrado). Brasília, DF: Enap, 2016.

COSTA, Henrique Meneses. **Gestão de pessoas e avaliação de desempenho na gestão pública municipa**l. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração Pública) – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), 2021.

CRAIDE, Aline; ANTUNES, Elaine Di Diego. **Avaliação de competências 360º: os impactos na gestão de pessoas**. READ – Edição 40 Vol. 10 No. 4, jul-ago, 2004.

CRUZ, R. S. Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da UNIFAP. Entrevista concedida a: Lucas Mendes De Oliveira. Macapá, 14 mar. 2025.

DALACORTE, Dagmar Bonato. **Avaliação de desempenho no setor público: desafios e dificuldades de sua implantação.** Artigo Científico de Especialização, Santa Maria, RS, Brasil, 2014.

FEITOSA, Conceição de Maria Corrêa; LIMA, Alynne Virginya de Queiroz. **Avaliação de desempenho no setor público: fatores críticos e oportunidades de melhoria**. Universidade Federal do Maranhão, 2019.

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete. **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios.** Race, Unoesc, Joaçaba, v. 9, n. 1-2, p. 153-179, dez. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022, pg 29.

GRILLO, A. N. **Avaliação de Desempenho: a experiência brasileira na Administração Pública**. Revista de Administração, v. 17, n. 1, p. 24-38, 1982.

ODELIUS, C.C. **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal**. Brasília: ENAP, 2000.

LEITE, Eduardo Dias; SOUZA, Rafael Ribeiro de. **Benefícios da avaliação de desempenho pessoal na administração pública: uma análise na Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal (CAESB)**. Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem (REBENA), v. 5, p. 207-221, 2023.

LEITE GUESSER, Paula Cristina; ENSSLIN, Sandra Rolim; PETRI, Sergio Murilo. **Avaliação de Desempenho de Gestão de Recursos Humanos no Setor Público.** Sociedade, Contabilidade e Gestão, v. 15, n. 4, p. 43-66, 2020.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LOTTA, Gabriela Spanguero. **Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos**. RAE electron, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 1-12, dez. 2002.

MACHADO, Adir da Conceição; FERREIRA, Luis Carlos; MACHADO, Eluiziane da Silva. **Gestão da avaliação de desempenho dos servidores administrativos de uma instituição de ensino do estado do Rio de Janeiro**. Revista Científica ACERTTE, v. 3, n. 10, p. 1713-1724, 2023.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico** – 14ª ed. – São Paulo: Saraiva, 2011.

NERY, K. R.; COSTA, D. V. F.; FERREIRA, V. C. P.; KIRCHMAIR, D. M. **A avaliação de desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação de uma universidade pública sob a perspectiva dos gestores**. In: Anais [...] XVII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (XVII SEGeT), nov./dez. 2020.

ODELIUS, C.; SANTOS, P. R. G. **Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados**. Periódico PUC Minas, 2007.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, **Maria da Penha Machado de. Gestão de Pessoas no Setor Público.** 3. ed. Florianópolis: Capes, 2016. 180 p.

OLIVEIRA, Leticia Calsavara de; THEODOROVICZ, James Carlo; AZEREDO, Abel Dionizio. **Análise comparativa sobre a avaliação de desempenho modalidade 360° e a aplicada em uma universidade. Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 11, n. 4, p. 157-165, 2020.

PALUDO, R. C.; DEMARCO, T. T. **Avaliação de desempenho: uma ferramenta privilegiada para análise de resultados e tomada de decisão nas organizações.** Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc Videira, v. 2, p. e13598, 2017.

PIO, Diego. **Avaliação de desempenho por competências**. Administradores.com, 12 jun. 2008. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/avaliacao-do-desempenho-por-competencias>. Acesso em: 18 mar. 2025.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipe**. 11ª ed. São Paulo: LTR, 2010.

QUIALA, Gizela Matondo. **Avaliação de desempenho como ferramenta de desenvolvimento profissional dos colaboradores nas organizações.** Farmhouse Ciência & Tecnologia, Revista multidisciplinar do Instituto Superior Politécnico de Ciências e Tecnologia, v. 1, n. 1, 2022.

RIBEIRO, N. C.; ASSIS, M. B. de; MEDEIROS, S. A. **Feedback 360 graus - Quais são seus pontos fortes e seus desafios?** In: XIX Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 2016.

RICHIERI, Sergio da Silva. **Avaliação de Desempenho Profissional: Métodos e Tendências**. Escola Superior da Cetesb, 03 jun 2016.

SANTOS, Radyla Suelem Vieira dos. **Avaliação 360 graus como ferramenta da gestão estratégica de pessoas: análise na empresa Contec Contabilidade, no município de Itaituba/PA.** Itaituba: Faculdade de Itaituba, 2017.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

UNIFAP. PORTARIA Nº 1824/2024 – UNIFAP de 27 de novembro de 2024. **Autorizar e estabelecer critérios e procedimentos, no âmbito da Universidade Federal do Amapá – UNIFAP, para a adesão ao Programa de Gestão e Desempenho-PGD.**

VELASCO, S. M. V. de; SILVA, M. T. e. **Sistemática da avaliação de desempenho na administração pública federal**. In: IV Congresso CONSAD de Gestão Pública. Anais. Brasília/DF, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS DA ENTREVISTA

1. O que a PROGEP faz?
2. Qual é a principal finalidade da avaliação de desempenho?
3. Você pode me descrever um pouco mais sobre o método 360?
4. Qual é o nível de participação que vocês têm dos servidores técnicos?
5. Essa avaliação, ela é um processo obrigatório?
6. Se o servidor não fizer, quais são as consequências que vão ter?
7. Como é que é garantido essa transparência, comunicação dos resultados das avaliações de desempenho direto com os participantes dela?
8. Além desse sistema formal, tem algum método informal que vocês usam?
9. Depois do processo da análise de desempenho, gera-se um relatório. O que é que a divisão faz a partir do resultado dessa análise?
10. Quando o servidor tem uma avaliação abaixo do esperado, quais são os procedimentos adotados?
11. Qual é a maneira que vocês trabalham a mudança cultural é para poder implementar essa gestão orientada por ter para eles terem melhores resultados?
12. Quais os principais desafios que foram encontrados na hora de implementar e executar a avaliação de desempenho?
13. Acontece também na parte da divisão dos técnicos?
14. Quais foram os principais aprendizados e melhores práticas que vocês conseguiram identificar ao longo desse processo de avaliação? cite exemplos práticos.
15. Qual é esse sistema utilizado?
16. Durante o processo de implementação, foi necessário fazer alguma adaptação, algum ajuste no nesse modelo?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃODEPARTAMENTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS - DFCH/UNIFAP
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

(Conforme as resoluções do CNS nº 466/12 e 510/2016)

Título da pesquisa: **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E FEEDBACK: COMO FERRAMENTAS PARA MELHORIA DA PERFORMANCE NO TRABALHO.**
Orientadora: Profa. Ma. Kelly de Araújo Moraes Aguiar
Pesquisadora Responsável: Lucas Mendes de Oliveira e Tiago Cavalcante Lima.
Contato: (96) 99142-9917/ E-mail: lucasmendes.ap77@gmail.com

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada **"AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E FEEDBACK: COMO FERRAMENTAS PARA MELHORIA DA PERFORMANCE NO TRABALHO"**, que tem como objetivo analisar a avaliação de desempenho como uma ferramenta para aprimorar a performance no trabalho, além de identificar desafios e oportunidades na implementação dessas práticas.

Este estudo está sendo conduzido pelos discentes Lucas Mendes de Oliveira e Tiago Cavalcante Lima, sob a orientação da Profa. Mestra Kelly de Araújo Moraes Aguiar, no âmbito do Curso de Administração da Universidade Federal do Amapá (UNIFAP). A entrevista será realizada de forma presencial, em data e horário previamente combinados.

Este estudo seguirá as diretrizes éticas estabelecidas pela Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde.

Confidencialidade e uso dos dados, onde todas as informações fornecidas serão tratadas com sigilo e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Nenhuma informação pessoal será divulgada ou associada às respostas individuais.

Os dados serão analisados de forma anônima e agregada, garantindo a confidencialidade dos participantes.

Os riscos e benefícios, não há riscos significativos associados à participação. A pesquisa contribuirá para o avanço do conhecimento sobre avaliação de desempenho e feedback no ambiente de trabalho, podendo fornecer insights para melhorias na gestão de pessoas. Direito de recusa e retirada, a participação é voluntária, o (a) participante pode, a qualquer momento, se recusar a responder alguma pergunta ou desistir da pesquisa, sem qualquer prejuízo ou necessidade de justificativa.

Contato para dúvidas, caso tenha dúvidas ou precise de mais informações, entre em

contato: pesquisador Lucas Mendes de Oliveira, e-mail: lucasmendes.ap77@gmail.com, telefone: (96) 99142-9917.

Além disso, você pode entrar em contato com o Comitê de Ética da Universidade Federal do Amapá (UNIFAP) para esclarecer quaisquer dúvidas sobre seus direitos como participante.

Considerações finais, não haverá benefícios ou direitos financeiros para os participantes da pesquisa. A participação envolve, aceitar participar da pesquisa, preenchendo seu nome no campo indicado.Comparecer à entrevista no dia e horário previamente acordados.

Os dados coletados poderão ser utilizados para a produção de artigos técnicos e científicos, garantindo total anonimato. Seu nome não será identificado, e pseudônimos serão atribuídos aos participantes. Os resultados da pesquisa serão publicados, mas sem qualquer associação nominal aos respondentes.

Ao assinar este termo, uma cópia digital das suas respostas e deste documento será enviada automaticamente para o e-mail informado no questionário online.

Declaração de consentimento

Eu, ROSIVALDO SOUZA CRUZ, declaro que fui devidamente informado(a) sobre os objetivos da pesquisa e concordo, de forma livre e esclarecida, em participar da entrevista/questionário.

Macapá, 14 de março de 2025.

Assinatura do(a) Participante: Rosivaldo Souza Cruz

Emitido em 29/04/2025

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - TCC Nº 13/2025 - CCADM (11.02.25.13.02)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 29/04/2025 16:21)
ANANIAS COSTA OLIVEIRA
COORDENADOR DE CURSO - TITULAR
CCADM (11.02.25.13.02)
Matrícula: ###794#9

Visualize o documento original em https://sipac.unifap.br/documentos/ informando seu número: **13**, ano: **2025**, tipo: **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - TCC**, data de emissão: **29/04/2025** e o código de verificação: **168291b7be**