

RELATO TÉCNICO - GT05 - GESTÃO DE PESSOAS E COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO

**DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NO SETOR PÚBLICO: O IMPACTO DO
FEEDBACK NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 360°**

Mariana Lopes De Araújo (marylopesaraujo@gmail.com)

Adriana Azevedo Germano Rodrigues (adriana.azevedo@outlook.com)

Georgia Latife (georgialatife@gmail.com)

Karine Lustosa (karine21.lustosa@gmail.com)

Cristina Pinheiro Castilho Portela (crispc20@yahoo.com.br)

Nos últimos anos, a administração pública federal tem intensificado esforços de modernização, reconhecendo que o desenvolvimento de lideranças é essencial para transformar a gestão organizacional e entregar políticas públicas de qualidade. Líderes capacitados são fundamentais para conduzir equipes, implementar estratégias e promover uma cultura organizacional orientada para resultados. De acordo com Bergue (2019), esses profissionais desempenham um papel central na inovação e no engajamento de servidores, garantindo que ações institucionais estejam alinhadas aos interesses da sociedade. Contudo, obstáculos como rigidez nos planos de carreira e engajamento insuficiente tornam urgente o fortalecimento de competências gerenciais nas organizações públicas (Carvalho; Sousa, 2024). Com esse enfoque, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) busca implementar práticas inovadoras

em gestão de pessoas, como o programa piloto de Avaliação de Desempenho 360°, realizado em 2019. Esse programa visou potencializar o desenvolvimento de lideranças com uma abordagem particularizada a partir de uma ferramenta formal de avaliação, possibilitando feedbacks estruturados sobre competências de liderança e orientações para seu aprimoramento. Entretanto, ainda que o programa tenha recebido um retorno positivo dos participantes, a limitação de pessoal da equipe do projeto restringia sua ampliação para outros níveis gerenciais da Autarquia. Em 2023, o programa foi aperfeiçoado com o apoio de uma consultoria técnica, contratada por meio de um Projeto de Cooperação Internacional (PRODOC), sendo ampliado a todas as lideranças, que poderiam aderir voluntariamente. O momento de feedback implementado no piloto foi complementado com planos de desenvolvimento individuais, elaborados por meio da priorização de competências em âmbito individual. Ainda, os dados coletados foram analisados de forma a subsidiar soluções de desenvolvimento coletivas a serem oferecidas pela unidade de gestão de pessoas. Logo, este estudo analisa o impacto do feedback estruturado, fornecido pela Avaliação de Desempenho 360°, no fortalecimento de lideranças no setor público, com ênfase na experiência do Cade. Busca-se evidenciar como instrumentos adequados para avaliar competências gerenciais podem promover melhorias na gestão interna, na ambiência organizacional e nos resultados institucionais. Além disso, são discutidas as práticas inovadoras de gestão de pessoas como resposta a desafios estruturais do setor público. Neste sentido, o Programa de Desenvolvimento de Lideranças do Cade, baseado na Avaliação de Desempenho 360°, foi implementado em agosto de 2023 e tem como objetivo principal desenvolver competências gerenciais por meio do feedback. Informações foram coletadas a partir de múltiplas fontes — superiores, subordinados, pares, stakeholders e autoavaliação, promovendo uma visão ampla das competências avaliadas. A avaliação foi disponibilizada a 94 ocupantes de cargos de liderança, dos quais 66 participaram de maneira ativa. Esses líderes foram organizados em dois grupos, de acordo com o nível hierárquico e o tempo de atuação, o que garantiu análises mais aprofundadas. O instrumento de avaliação utilizado foi composto por 41 questões que abrangiam nove competências gerenciais, reunidas conforme a proposta da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), agrupadas nos eixos de Estratégia, Pessoas e Resultados. Todo o processo avaliativo foi conduzido em um sistema informatizado, desenvolvido pelo Cade, garantindo ágil personalização, além de eficiência na consolidação de dados. A análise identificou as competências "mais desenvolvidas", as "menos desenvolvidas" e as "prioritárias para desenvolvimento",

este último considerando a importância atribuída a cada competência pelos avaliadores participantes. Os resultados individuais foram consolidados em relatório detalhado que incluiu um diagnóstico e ações de desenvolvimento personalizadas às necessidades de cada líder de equipe, apresentados pessoalmente - seja presencial ou virtualmente - pela consultora técnica aos avaliados, momento no qual foram abordadas as contribuições qualitativas feitas nas avaliações, de forma a fomentar a reflexão. Adicionalmente, foi elaborado um Relatório de Feedback Coletivo, destacando tendências organizacionais e lacunas prioritárias de desenvolvimento para a organização. Os resultados do Programa de Avaliação de Desempenho 360° foram significativos. O feedback estruturado ajudou os líderes a compreenderem suas forças e áreas de melhoria, além de sensibilizá-los acerca da percepção sobre seus comportamentos e práticas. Competências como Geração de Valor para o Usuário, Comunicação Estratégica e Autoconhecimento foram identificadas como pontos fortes. Por outro lado, Gestão de Crises, Visão de Futuro e Gestão para Resultados foram áreas destacadas para desenvolvimento prioritário. A análise coletiva, com base em análises detalhadas e a análise dos feedbacks qualitativos, revelou que a competência Gestão de Crises deve ser priorizada em todos os níveis organizacionais. Portanto, o Programa de Avaliação de Desempenho 360° das lideranças representa um marco no desenvolvimento gerencial na organização, através da ação estruturada para o desenvolvimento das competências gerenciais, promovendo o feedback e consolidando-se por meio da construção de planos de desenvolvimento individual alinhados às necessidades específicas de cada liderança. Com sua expansão em 2023, graças à cooperação internacional via PRODOC, a iniciativa pôde ser ampliada a nível organizacional, elevando seu impacto em relação ao projeto piloto. Para além do resultado imediato, as análises geraram propostas de capacitação direcionadas, voltadas para gestão de conflitos, negociação e tomada de decisão sob pressão. Em termos de impacto cultural, o processo movimentou uma parcela significativa do quadro de pessoal da Autarquia, seja como avaliado ou avaliador, e incluiu os líderes em um papel pouco usual, já que esses costumam oferecer feedback, mas não o recebem com a mesma frequência. O programa também fomentou o autodesenvolvimento dos líderes, incentivando a autonomia através de direcionamento e orientação qualificada. Além disso, o sistema informatizado utilizado foi fundamental para o sucesso do programa, permitindo maior flexibilidade e integração dos processos. A experiência demonstra a relevância de iniciativas que visem o aprimoramento dos servidores responsáveis por gerir equipes, uma vez que seu papel é elemento crucial para o

engajamento e desempenho de seus liderados, o que viabiliza o enfrentamento dos desafios do setor público e a entrega de políticas públicas de qualidade. A continuidade e ampliação desse programa são recomendadas, bem como a integração de seus resultados a estratégias mais amplas de gestão de pessoas, incluindo políticas de recrutamento, de capacitação, de reconhecimento e de retenção, potencializando e refinando o impacto positivo do programa na administração pública brasileira.

Palavras-chave: liderança; avaliação de desempenho; competências gerenciais; setor público.