

# **GESTÃO DO DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO: CONTEXTO ATUAL, BOAS PRÁTICAS E DESAFIOS**

## **GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN INSTITUCIONES FEDERALES DE EDUCACIÓN: CONTEXTO ACTUAL, BUENAS PRÁCTICAS Y DESAFÍOS**

## **PERFORMANCE MANAGEMENT IN FEDERAL EDUCATION INSTITUTIONS: CURRENT CONTEXT, GOOD PRACTICES AND CHALLENGES**

Ana Paula Gonçalves Doro \*  
anapdoro@gmail.com

Willian Silva Coutinho \*  
willian.coutinho@ufjf.edu.br

Tatiana Dornelas de Oliveira \*\*  
dornelas.tatiana@gmail.com

Maria Cristina Drumond e Castro \*\*  
cristina.ufrrj.itr@gmail.com

Ana Raphaela Pereira e Paula \*\*\*  
anarapha.gp@gmail.com

Thiago Senra dos Santos \*  
thiago.senra@engenharia.ufjf.br

\* Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora – Brasil

\*\* Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Três Rios – Brasil

\*\*\* Universidade Salgado de Oliveira, Juiz de Fora, Brasil

---

### **Resumo**

A gestão do desempenho humano, em interlocução com outras funções da área de gestão de pessoas e alinhamento ao planejamento institucional, tem sido um desafio para as organizações públicas, caracterizando-se por procedimentos ritualísticos e por avaliações dissonantes ao real desempenho do servidor. Além disso, limites estruturais, sistêmicos e fatores legais e culturais incidem sobre todo o processo. Nesse contexto, esta pesquisa objetiva compreender a gestão de desempenho de Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs), em oito instituições públicas federais de ensino. A identificação das características desses processos, especialmente limitações, potencialidades e soluções para problemas de relevo, e a análise da aplicabilidade de boas práticas em instituições semelhantes encerram o escopo deste trabalho. Como metodologia, foram realizadas pesquisas bibliográficas, documentais e entrevistas semiestruturadas. A técnica de análise dos dados baseou-se na análise de conteúdo. Os resultados apontam para a predominância de critérios avaliativos desvinculados de competências, com notáveis ressalvas; processos geralmente pouco estruturados e sem interlocuções com as demais funções da área de gestão de pessoas; existência do comportamento de leniência; e insuficiências de ações de comunicação e de suporte adequado de sistemas de gestão. Por fim, as boas práticas identificadas foram apresentadas.

**PALAVRAS CHAVE:** Gestão do desempenho. Avaliação de desempenho. Gestão de pessoas. Gestão de pessoas no setor público. Instituições Federais de Ensino.

### **Resumen**

La gestión del desempeño humano, en la interlocución con otras funciones en el área de gestión de personas y alineación con la planificación institucional, ha sido un desafío para las organizaciones públicas, caracterizadas por procedimientos rituales y evaluaciones disonantes del desempeño real del servidor.

Además, los límites estructurales, sistémicos y los factores legales y culturales afectan todo el proceso. En este contexto, esta investigación tiene como objetivo comprender la gestión del desempeño de los Técnicos Administrativos en Educación (TAE), en ocho instituciones educativas públicas federales. La identificación de las características de estos procesos, especialmente las limitaciones, potencialidades y soluciones a problemas importantes, y el análisis de la aplicabilidad de las buenas prácticas en instituciones similares terminan el alcance de este trabajo. Como metodología, se realizaron investigaciones bibliográficas, documentales y entrevistas semiestructuradas. La técnica de análisis de datos se basó en el análisis de contenido. Los resultados apuntan al predominio de criterios de evaluación no relacionados con las competencias, con reservas notables; procesos generalmente mal estructurados y sin interlocuciones con las otras funciones del área de gestión de personas; existencia de comportamiento indulgente; e insuficiencias en las acciones de comunicación y apoyo adecuado de los sistemas de gestión. Finalmente, se presentaron las buenas prácticas identificadas.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión del rendimiento. Evaluación del desempeño. Gestión de personas. Gestión de personas en el sector público. Instituciones educativas federales.

## Abstract

The human performance management, with interlocution to other functions in the area of people management and alignment with institutional planning, has been a challenge for public organizations characterizing by ritualistic procedures and by discordant assessments of the real performance of the server. In addition, structural, systemic limits, legal and cultural factors affect the entire process. In this context, this research aims to understand the performance management of Technical-Administrative in Education (TAEs), in eight federal public educational institutions. The identification of the characteristics of these processes, especially limitations, potentialities and solutions to major problems and the analysis of the applicability of good practices in similar institutions ends the scope of this work. As a methodology, bibliographic, documentary research and semi-structured interviews were carried out. The data analysis technique was based on content analysis. The results point to the predominance of assessment criteria unrelated to competences, with notable caveats; generally poorly structured processes and without interlocutions with the other functions of the people management area; existence of leniency behavior; and insufficiencies in communication actions and adequate support of management systems. Finally, good practices were presented.

**KEYWORDS:** Performance management. Performance evaluation. People management. Management of people in the public sector. Federal Educational Institutions.

## 1. Introdução

A gestão de pessoas é um desafio para as organizações, independente de seu porte ou setor. Entretanto, certas peculiaridades do setor público dificultam a implementação de processos consistentes com foco em seu desenvolvimento e no alcance dos objetivos das instituições. A princípio, cabe mencionar que a administração pública deve estar norteada pelos seguintes princípios: legalidade; impessoalidade; moralidade; publicidade; e eficiência (BRASIL, 2020). Dessa forma, alguns limites e obrigações legais devem ser observados do desempenho dessa função no setor público e a busca pela eficiência, apesar de um dos nortes, deve ser acompanhada pelo cuidado com os outros princípios citados. Além disso, outros fatores legais e culturais impactam na potencialização desse desafio.

Em decorrência disso, diversos vícios estão presentes na gestão de pessoas do setor público, tais como: a carência de iniciativas propostas por servidores, devido à rigidez imposta pela legislação; pouca

ênfase no desempenho de seus colaboradores; limitações relacionadas à inovação; e ausência de instrumentos que auxiliam no planejamento e gestão das pessoas (SCHIKMANN, 2010).

Orsi e Silva (2014) apontam outros aspectos críticos típicos do serviço público, como: a baixa rotatividade dos funcionários, o que pode ser base para um processo de acomodação decorrente da estabilidade e vantagens; a falta de um processo sólido e participativo de planejamento, o que inibe a responsabilização pelos resultados e faz com que não haja o aproveitamento de pessoal interno para os cargos de gestão; a transitoriedade das posições de gestão, impedindo atitudes mais rígidas; uma postura de leniência ou a tendência em avaliar bem todos os servidores, independentemente de serem competentes ou comprometidos; o nivelamento de remunerações; e o fato das progressões não incentivarem a melhoria do desempenho.

Diante da contextualização exposta até aqui, destaca-se a criticidade do processo de gestão do desempenho na administração pública. Pode-se dizer que é reducionista, sendo pautado basicamente na avaliação do desempenho. Historicamente, é baseado na meritocracia e assenta-se na premiação pelos resultados do servidor e pela definição de parâmetros para a punição àqueles que não alcançaram os resultados definidos. Ainda assim, geralmente, é um procedimento apenas “ritualístico”, sendo que os servidores são bem avaliados independente de seu desempenho (BERGUE, 2019).

O autor propõe que seja feita uma crítica acerca dos fundamentos sobre os quais foram implementadas as atuais práticas de gestão de desempenho no setor público, identificando os motivos pelos quais os resultados alcançados ainda sejam tão frágeis. Para ele, faz-se necessário suspender o que se sabe sobre o tema e buscar novas possibilidades de geração de soluções coerentes com o setor público e com as especificidades de cada organização.

Partindo dessas constatações, o objetivo norteador do artigo é compreender a gestão de desempenho de Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), em Instituições de Ensino (IFEs) cujos processos foram, a princípio, considerados consistentes<sup>1</sup>. Para tanto, os objetivos específicos são: (1) identificar IFEs cujos processos de gestão de desempenho de TAEs foram, a princípio, considerados consistentes; (2) reconhecer as características desses processos, especialmente limitações, potencialidades e soluções para problemas de relevo; e (3) analisar a aplicabilidade de boas práticas de gestão do desempenho de TAEs em instituições semelhantes.

O presente trabalho justifica-se por fornecer uma contribuição para que as organizações do setor público tenham uma estrutura adequada em relação aos processos de gestão do desempenho de servidores (principalmente Técnicos Administrativos em Educação – TAEs). Sua elaboração foi motivada para subsidiar a reformulação deste processo na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), instituição à qual se vinculam os autores, acadêmica ou profissionalmente. Entretanto, seus resultados poderão ser úteis para as instituições públicas em geral, principalmente IFEs. Ressalta-se que ela foi desenvolvida pelo Grupo de Estudos e Pesquisa em Pessoas e Organizações (GEPPQ/CNPq), na linha “Métodos e Técnicas de pesquisa em Gestão de Pessoas”.

Em termos metodológicos, o trabalho classifica-se como pesquisa qualitativa e de campo, utilizando-se do método indutivo. Os dados foram coletados por meio de análise documental e pela realização de entrevistas com os responsáveis pelo processo de gestão de desempenho de oito IFEs que aceitaram participar da pesquisa.

O trabalho está estruturado em cinco seções, contando com esta introdução. A próxima traz a fundamentação teórica adotada, abordando os temas gestão do desempenho e administração do desempenho no setor público. Em seguida, é apresentado o percurso metodológico. Depois, são expostos e analisados os dados coletados e, por fim, as considerações finais do trabalho.

---

<sup>1</sup> Para os fins desta pesquisa, foram considerados consistentes os processos que, além de formalmente estabelecidos, representassem práticas que ampliassem o escopo restrito da avaliação de desempenho para a gestão de desempenho, com orientação para o desenvolvimento profissional dos servidores e o planejamento institucional.

## 2. Fundamentação Teórica

A fundamentação teórica deste artigo se divide em dois capítulos. O primeiro tratará da gestão do desempenho e o segundo enfocará na administração do desempenho no setor público.

### 2.1. A Gestão do Desempenho

O presente capítulo aborda a temática da gestão do desempenho e, para iniciar a discussão, cabe tratar sobre a importância da gestão de pessoas para as organizações. A gestão de pessoas pode ser definida como “a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2019, p. 18). De acordo com Vergara (2016), o termo gestão de pessoas é uma nomenclatura que passou a ser apresentada a partir do ano de 1990, indicando uma nova tendência para os estudos da área.

O desenvolvimento da área de gestão de pessoas possui uma correlação com as condições históricas, estando atrelado às mudanças profundas que ocorreram nas relações de trabalho. Com o avanço da globalização e o aumento da concorrência entre as organizações, os gestores necessitam atualizar sua gestão, aprimorando as técnicas aplicadas aos funcionários das empresas (BARBIERI, 2016).

Destaca-se que a gestão de pessoas apresenta-se como estratégica para as organizações, independente do porte ou setor, sendo de suma importância para que obtenham sucesso. Segundo Gil (2019), é fundamental que seja reconhecida como parceira no processo de formulação e de implementação das estratégias da organização.

Bergue (2019) aponta que a gestão de pessoas não é uma área, mas um processo. Assim, é necessário superar a perspectiva departamental para alcançar a visão de gestão de pessoas como função que alcança toda a organização. Outra definição dada por esse autor é que a gestão de pessoas consiste em uma relação, envolvendo múltiplos atores, lideranças e demais membros das equipes, nos diversos níveis e áreas da organização.

A gestão por competências tem pautado a Gestão de Pessoas contemporânea. Maximiano (2019) aponta que há uma série de concepções para o conceito de competência. A mais tradicional delas, apresentada pela primeira vez em 1956, consiste no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo necessita para ser eficaz na ocupação profissional. O conhecimento (ou o domínio cognitivo) consiste nas habilidades mentais e competências técnicas; as habilidades (ou o domínio psicomotor) nas habilidades manuais ou físicas; por fim, a atitude associa-se ao domínio afetivo e é representado pelos sentimentos ou manifestações emocionais.

Bergue (2019) complementa que, apesar desse entendimento a respeito de competências, a gestão de pessoas não possui valor somente por si mesma, mas pela transformação que efetivamente promove quando é mobilizada para a consecução dos objetivos institucionais. Esse entendimento associa-se com o exposto por Le Boterf (*apud* MAXIMIANO, 2019 p. 2) que define: “competência é mobilização ou ativação de diversos saberes, em uma situação e contexto específico”. Portanto, não se concretiza sem que haja a ação. Em complemento, Maximiano (2014) aponta que ela é decorrente de um conjunto de saberes, da mobilização de recursos pessoais (saberes teóricos, operacionais e sociais), recursos externos (instrumentos, local de trabalho, informação) para que o resultado seja produzido por meio da ação.

Na abordagem da gestão por competências na administração pública, apontam-se duas perspectivas fundamentais: a primeira é a da organização, segundo a qual há a identificação das competências necessárias em comparação com as existentes, buscando lacunas que possam embasar as políticas de capacitação; e das pessoas, passíveis de serem mobilizadas para a produção de valor público, sendo essa perspectiva mais voltada para as políticas de movimentação e lotação de servidores (BERGUE, 2019).

Ainda segundo o autor citado, a gestão por competências é uma tecnologia que está em processo de transposição para o contexto do serviço público, nas múltiplas esferas de governo, em distintos níveis de intensidade. Isso se justifica pelo que se chamou de conceitos centrais e estruturantes para a gestão de

competências no setor público: as organizações públicas são intensivas em pessoas e conhecimentos; as políticas de capacitação são mais efetivas quando focadas no desenvolvimento de competências, sobretudo em conhecimentos e habilidades; e as políticas e práticas de gestão de pessoas gerarão mais efeitos transformadores quando ativarem as atitudes dos agentes, incluindo agentes políticos e servidores. Por fim, para o autor, a gestão de pessoas por competências tem potencial de repercussão no aperfeiçoamento dos processos de concurso público, de desenvolvimento continuado de pessoas, de planejamento e organização da força de trabalho e em outras políticas de gestão de pessoas, como a gestão de talentos e de desempenho.

A gestão por competências tem como finalidade essencial orientar diversas políticas de gestão de pessoas, incluindo a gestão do desempenho, foco deste trabalho. Orsi e Silva (2014), resumem a gestão do desempenho como:

[...] o processo de administrar expectativas sobre a atuação e/ou resultados da organização, de suas unidades constituintes e dos indivíduos. Esse processo estrutura formas para identificar e eliminar as lacunas entre o desempenho atual e o pretendido, por intermédio da avaliação da situação encontrada, do planejamento das ações para atingir as expectativas e do acompanhamento do funcionário na realização do planejado por meio de *feedback* constante (ORSI E SILVA, 2014, P. 196)

Assim, uma política de gestão de desempenho dos colaboradores deve estar alinhada com os objetivos organizacionais, setoriais e individuais. Ela precisa buscar não só avaliar, mas identificar as causas dos eventuais problemas e deficiências, determinando-se os meios eficazes para superá-las e até maximizar os pontos fortes apresentados (PARADELA; COSTA, 2019).

O entendimento acerca dos objetivos da gestão do desempenho é determinante para estabelecer a construção e limites do instrumento a ser utilizado. Paradela e Costa (2019) apontam os possíveis objetivos para uma Avaliação de Desempenho (AD):

Identificar o estágio atual de desenvolvimento e potencialidades profissionais [...], favorecer a adequação dos indivíduos aos cargos e à organização [...], indicar eventuais necessidades de recolocação profissional [...], gerar subsídios para a estruturação de programas de treinamento e desenvolvimento profissional [...], proporcionar o levantamento de indicadores que favoreçam a definição das pessoas com maior potencial para promoção [...]; avaliar a eficácia dos processos de recrutamento e seleção [...]; avaliar a pertinência da modelagem de cargos adotados [...]; avaliar a adequação dos sistemas de recompensa da organização [...]; e avaliar o modelo de gestão adotado (PARADELA; COSTA, 2019, p. 193-194).

Portanto, antes de se pensar em como avaliar e qual método é mais indicado, é prudente definir quais objetivos a avaliação pretende alcançar. Se pretende atingir objetivos de curto prazo ou longo prazo, se atuará como instrumento de gestão estratégica de pessoas ou se apenas será um instrumento para aferir se metas foram atingidas e recompensar os funcionários.

Bergue (2019) aponta que a gestão do desempenho conecta-se com a gestão de competências na identificação das lacunas de desempenho, que derivam das lacunas de competências. Assim, a relação entre os conceitos é fundamental, mas depende da adequação do objetivo da gestão do desempenho, que não deve ser premiar ou punir, mas explicitar as entregas dos servidores e identificar suas necessidades de capacitação.

A gestão de desempenho, na prática, faz uso de um sistema de informações que objetiva conhecer a relação do homem com o trabalho. Nesse sentido, torna-se fundamental estabelecer a diferenciação entre trabalho efetivo e potencial. O desempenho está relacionado a uma atividade já realizada e que, de fato, pode ser mensurada por meio de indicadores e metas estabelecidos. Desta reflexão, abre-se a discussão acerca do trabalho potencial, ao identificar como ele pode ser desenvolvido e em que bases a organização pode ser mais competitiva (SOUZA et al., 2009).

Um instrumento fundamental para a gestão do desempenho é a Avaliação de Desempenho (AD). Sanches et al. (2015) destacam a necessidade de avaliar o desempenho em qualquer tipo de organização, objetivando possibilitar aos colaboradores, servidores, equipes de trabalhos e a própria instituição um processo de *feedback* que os permita rever suas ações e métodos de trabalho. Entretanto, a AD só faz sentido se o processo de *feedback* demonstrar efetivas contribuições e não tiver apenas um caráter punitivo pelo não atingimento de metas ou expectativas de resultado.

Cabe ressaltar que, no setor público, a gestão do desempenho tende a se restringir a AD. Mas ela é um processo dialógico e contextualizado, englobando o planejamento do trabalho, a organização dos recursos necessários à consecução das atividades, a execução (que envolve o acompanhamento) e, por fim, a avaliação (BERGUE, 2019).

Sanches et al. (2015) apontam os objetivos da AD no setor público, conforme se observa, a seguir:

A sua aplicação, enquanto ferramentas de controle, objetiva, aprimorar os processos de trabalho, valorizar os funcionários públicos, acompanhando-os em suas atribuições nos cargos, além de auxiliar o planejamento da gestão, permitindo identificar os pontos fortes e os pontos fracos não só do indivíduo, como também, da instituição, verificando o que necessita ser mantido, aprimorado e/ou aperfeiçoado (SANCHES et al., 2015, p.3).

Ressalta-se que os autores têm uma perspectiva positiva, enfatizando que, ao mesmo tempo que é uma ferramenta de controle, ela tem o potencial de promover contribuições para as instituições públicas.

Uma definição importante na AD refere-se a quem serão os avaliadores e quais os métodos a serem adotados. A respeito do primeiro, a literatura mais recente aponta a utilização da “avaliação 360 graus”, na qual o avaliado recebe o *feedback* de diversos atores como supervisores, liderados, colegas, clientes internos e outros públicos considerados relevantes, incluindo pessoas externas à organização, como fornecedores, parceiros de negócio e até clientes que tenha relações constantes (PARADELA; COSTA, 2019). Sobre os métodos, esses autores apresentam diversos modelos que devem ser adaptados à real necessidade de cada instituição, como os tradicionais de medidas objetivas – escala gráfica, escolha forçada e incidentes críticos –, bem como os métodos subjetivos – observação direta, entrevistas e avaliações não estruturadas. Quanto mais subjetivo for o instrumento, mais questionamentos pode acarretar.

Dutra (2011) ressalta que o instrumento de avaliação deve permitir compreender o desempenho como um conjunto de entregas e resultados. Portanto, devem contemplar três dimensões: o desenvolvimento, o esforço e o comportamento. Na percepção do autor, o esforço é um parâmetro de curto prazo. As organizações que estimulam o desenvolvimento e o comportamento são orientadas para médio e longo prazo.

Hipólito e Reis (2002) propõem uma estrutura de avaliação de desempenho com quatro dimensões possíveis: avaliação do desenvolvimento profissional, análise de potencial, análise comportamental e avaliação de resultados, sendo que as três primeiras têm uma dimensão qualitativa, enquanto a última é quantitativa. A avaliação do desenvolvimento profissional refere-se ao grau de desenvolvimento e maturidade do indivíduo como subsídio à distribuição de responsabilidades, definição de ações de capacitação e movimentações salariais e de carreira. A avaliação de potencial busca prever a adequação futura do profissional a uma determinada situação ou objetivo de trabalho, sendo uma tentativa de prever o desempenho futuro, normalmente em outra posição/ cargo. A análise comportamental propõe-se a incentivar o autoconhecimento e contribuir para a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria em aspectos críticos da organização, sendo, geralmente, objeto de uma avaliação “360 graus”. Na dimensão quantitativa, encontra-se a avaliação de resultados, originada na administração por objetivos (APO). Por meio dela, os objetivos organizacionais são desdobrados em objetivos e ações específicos para os níveis subsequentes, unidades organizacionais e membros individuais.

Para que avaliação de desempenho possa se tornar uma prática de gestão de recursos humanos, Paradela e Costa (2019) orientam alguns passos fundamentais, entre eles: definir objetivamente o que se



pretende avaliar; promover a sensibilização entre os agentes de avaliação (nesta pesquisa, a promoção da sensibilização é compreendida como realização de ações de comunicação e capacitação); garantir o *feedback* e o sigilo da avaliação; avaliar os fatores intervenientes no desempenho (ou seja, condicionantes organizacionais e pessoais que afetam de modo significativo o desempenho, devendo, portanto, ser considerados); contemplar a autoavaliação e a avaliação dos superiores; admitir indicadores diferenciados por setor; antecipar-se nas ações necessárias para evitar que o desempenho seja desviado dos resultados esperados. Por fim, ressalta-se a importância do estabelecimento um processo contínuo de avaliação do desempenho, de forma a tornar-se uma prática inerente ao dia a dia do relacionamento entre gerentes e seus liderados, para que a AD cumpra o seu propósito de desenvolver pessoas e contribuir com os objetivos organizacionais.

## 2.2. A Administração do desempenho no setor público

Este capítulo objetiva apresentar as determinações da legislação vigente sobre o processo de gestão de desempenho e como ele tem ocorrido na prática das organizações públicas, sobretudo nas instituições de ensino. Assim, cabe iniciar a discussão com a lei que instituiu a AD para os servidores da administração pública federal, autárquica e fundacional, de nº 11.784, de 22 de setembro de 2008 (BRASIL, 2008).

Essa lei reestrutura o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e de outros diversos cargos e define que a AD possui os objetivos de “promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos” e “subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal”.

Também estabelece que a AD deve considerar não só a avaliação individual (composta por critérios e fatores que reflitam as competências do servidor), mas também a institucional, utilizando como referência metas globais e intermediárias dos órgãos e das entidades, refletindo a contribuição da equipe de trabalho. As metas globais referem-se à organização como um todo e devem ser elaboradas, quando cabível, de acordo com as diretrizes e metas governamentais fixadas no Plano Plurianual (PPA), na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e na Lei Orçamentária Anual (LOA). No caso das metas intermediárias de desempenho institucional, essas devem ser definidas por critérios objetivos e previamente acordadas entre o servidor, a chefia e a equipe de trabalho, compondo o plano de trabalho de cada unidade do órgão ou entidade. Segundo o Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho (BRASIL, 2013), o plano de trabalho possibilita a gestão participativa e a gestão por resultados, devendo abranger todos os servidores em exercício na unidade de avaliação e cada servidor precisa estar vinculado a, pelo menos, uma ação, atividade, projeto ou processo.

Na avaliação institucional, poderão ser considerados os resultados das avaliações do plano de trabalho (sendo a pontuação correspondente ao índice de cumprimento das ações que o integram), do desempenho da equipe de trabalho (realizada pelos próprios integrantes), dos usuários internos ou externos da unidade de trabalho, das condições de trabalho (feita pelos próprios integrantes da equipe de trabalho e utilizada como fator de correção para a pontuação dos resultados obtidos nos casos anteriores) e do desempenho das metas globais referentes à organização como um todo (BRASIL, 2008).

Quanto aos avaliadores, no caso dos ocupantes de cargos em comissão ou função de confiança, a avaliação pode ser feita pelo próprio avaliado, pela chefia imediata e pela média dos conceitos atribuídos pelos integrantes da equipe de trabalho subordinada à chefia avaliada. Para os servidores não ocupantes de cargos em comissão ou função de confiança, poderá ser realizada pelo avaliado, chefia imediata e média dos conceitos atribuídos pelos demais integrantes da equipe de trabalho (BRASIL, 2008).

Importa ressaltar que as ações de capacitação devem estar em consonância com o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), previsto pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Essa política propõe a elaboração anual de um plano de desenvolvimento de pessoas, contendo a descrição das necessidades de desenvolvimento que serão contempladas no exercício seguinte, as ações de desenvolvimento, seu público-alvo e os custos estimados. Segundo o Decreto 9.991 de 28 de agosto de 2019 (BRASIL, 2019), o PDP deve ser elaborado, preferencialmente, a partir de um diagnóstico de

competências, considerado como “o conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função”, conforme consta no Art. 3º do referido decreto. Verifica-se, assim, a complementaridade entre o PNDP e a AD, uma vez que, para sua efetividade, o PDP deve contemplar o desenvolvimento de competências dos servidores, cujas lacunas são identificadas por meio da AD.

Por fim, cabe mencionar que, no caso dos TAE's, a progressão por mérito funcional ocorrerá a cada interstício de 18 meses (BRASIL, 2008) e essa progressão depende do resultado da AD (BRASIL, 2005). Dessa forma, a vantagem pecuniária deve estar atrelada ao bom desempenho do servidor, aferido por meio de instrumento de avaliação, fazendo com que a execução deste processo, em diversas organizações públicas, restrinja-se a esse objetivo.

Verificadas as definições gerais relacionadas à AD, com base na legislação vigente, vale apresentar os apontamentos de diversos autores que buscaram investigar a realidade da aplicação desse processo nas organizações públicas, sobretudo em instituições de ensino.

O próximo quadro sintetiza uma série de características da AD no setor público brasileiro, com base em Bergue (2011, apud SANTOS, 2019).

Quadro 1: Características da AD no setor público brasileiro

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Assume como foco a remuneração</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Os modelos de AD impactam diretamente na remuneração;</li> <li>A remuneração é um ponto sensível, e pode ser percebida sob a perspectiva de premiação ou de punição.</li> </ul>                                                                                                                                    |
| <b>Ferramenta adquirida no mercado</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>É comum processos serem implantados no setor público sem planejamento prévio, comunicação efetiva, etc., mas apenas com a lei a se cumprir;</li> <li>Buscaram-se no mercado modelos nem sempre adaptados à realidade da organização.</li> </ul>                                                                    |
| <b>Modelo rígido</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>A rigidez dos modelos de AD é decorrente da aquisição de uma tecnologia no mercado, sem a necessária adaptação à realidade organizacional;</li> <li>Persiste a preferência por parte da administração pública por ter um sistema que não funcione a não ter nenhum.</li> </ul>                                     |
| <b>Crítérios de avaliação fechado</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Crítérios objetivos caracterizam a impessoalidade, permitem comparabilidade e, ao mesmo tempo, protegem o avaliador na atribuição de julgar o avaliado;</li> <li>Por outro lado, escalas e critérios limitam a avaliação ao requerer enquadramento ao que está estabelecido no instrumento e nada mais.</li> </ul> |
| <b>Pressuposto do foco de resistência no servidor e não no gestor</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>O avaliador, agente promotor do desempenho, necessita capacitar-se para lidar com o processo de AD (sistemas e parâmetros de mensuração) e as relações dele advindas.</li> </ul>                                                                                                                                   |

Fonte: Adaptado de SANTOS (2019).

O autor supracitado aponta que a AD na administração pública tem sido implementada de maneira rígida, por meio de uma ferramenta adquirida no mercado e que não contempla a realidade da organização, o que é refletido em seu resultado. Assim, avaliadores e avaliados devem se adaptar às consequências de processos e sistemas mal concebidos e/ ou implementados. Entretanto, isso pode ser consequência da falta de uma linha teórica clara sobre o tema, o que gera a ausência de um modelo que atenda à particularidade do setor público, com critérios definidos de forma clara, conduzido de forma democrática e participativa, com atores devidamente capacitados para tal (SANTOS, 2019).

Segundo Bergue (2019), atualmente, a AD no setor público pauta-se no modelo meritocrático, baseado na hierarquização social e no reconhecimento das pessoas segundo os resultados entregues. Mas isso tem resultado em sucessivos fracassos, primeiramente, por se tratar de uma adoção cerimonial, que não contempla as subjetividades inerentes a um processo avaliativo, ocasionando a deslegitimação do processo. Sabe-se também que há uma forte resistência em adotar práticas de gestão do desempenho que possa prejudicar os colegas financeiramente. Assim, “sempre que uma proposta de gestão de desempenho estiver associada à percepção de perda potencial de remuneração, salvo exceções, sua implementação



estará fadada ao formalismo” (BERGUE, 2019, p. 115). Além disso, a retribuição financeira pelo alcance de uma boa nota na AD não promove a motivação de forma consistente, conforme estudos já reconhecidos acerca de motivação. Por fim, esse processo, notadamente ineficiente, traz diversas repercussões negativas, como gastos financeiros com a normas e sistemas, consumo de tempo e recursos em sua operacionalização (meramente formalística) e ocorrência de conflitos interpessoais.

Para superação desses limites, o referido autor propõe a implementação de ações de educação que objetivam desconstruir compreensões arraigadas em conceitos equivocados e o desatrelamento da gestão do desempenho dos aspectos remuneratórios, focando na conexão entre gestão por competências e gestão do desempenho. Assim, o modelo a ser adotado é o de desenvolvimento de pessoas, que enfatiza a identificação das lacunas de desempenho e das correspondentes deficiências de competências, buscando sua superação e a qualificação da atuação e da entrega das pessoas em termos de valor público, afastando o senso de punição e deslocando os esforços para a cooperação e o estabelecimento da confiança.

Em suma, o autor aponta as finalidades da gestão do desempenho pela perspectiva do desenvolvimento de pessoas, estabelecendo uma oposição com o que tem sido verificado na administração pública:

a) não é remunerar, é desenvolver; b) não é punir, é valorizar; c) não é processo de correção, é processo de aprendizagem; d) não é unilateral, é uma relação dialógica; e) não é linear, é cíclico e virtuoso; f) não é (nem tem como ser) simples, é complexo; g) não é objetivo, é subjetivo, pois se assenta em percepções dos sujeitos; h) não é um evento de avaliação, é um processo de gestão do trabalho; i) não é exercício de autoridade, é uma conversação cooperativa (BERGUE, 2019, p. 116).

Orsi e Silva (2014) apontaram diversas alternativas para lidar com as dificuldades da gestão do desempenho no setor público, sendo elas: tratar o desempenho como um processo e não como um evento de avaliação para que não seja enfatizada a relação punição e/ou recompensa e a AD não se torne apenas um momento de negociação de notas mais altas; desenvolver instrumentos de gestão do desempenho coerentes e com finalidades claras; zelar pelo cumprimento dos propósitos definidos e mostrar o relacionamento dos resultados da gestão de desempenho com o atendimento aos objetivos das unidades e dos gestores; considerar a separação das finalidades que demandam decisões absolutas daquelas que demandam comparações entre pessoas. Assim, tratamentos diferentes podem ser dados às finalidades de reconhecimento e remuneração e de desenvolvimento do servidor, por exemplo. Conforme os autores, “como a força da consequência ‘reconhecimento financeiro’ é grande, a consequência ‘desenvolvimento profissional’ fica esquecida nesse modelo, que se baseia numa visão simplista de que as notas obtidas permitirão uma comparação justa entre os melhores e os piores” (ORSI; SILVA, 2014, p. 224). Além disso, deve-se aperfeiçoar os critérios e processos de seleção gerencial, utilizando informações relacionadas ao desempenho dos candidatos; obter o patrocínio da alta administração; criar meios e estímulos para que os funcionários assumam uma postura mais proativa e engajada em busca de seu desenvolvimento e resultados.

Diversos autores verificaram, no contexto de instituições públicas em ensino no Brasil, como ocorre a avaliação de desempenho, ressaltando seus limites e possibilidades. Santos (2019) verificou que, na Universidade Federal da Bahia (UFBA), ela se constitui em um circuito fechado, no qual os resultados são utilizados apenas para fins de progressão de mérito dos TAEs e outros aspectos da gestão de pessoas (como o direcionamento de ações de capacitação) são desconsiderados. Os fatores de avaliação, comum a todos os cargos da instituição, não estão embasados em metas e objetivos do cargo, do setor ou da organização, sendo genéricos, desatualizados, sem compromisso com o alcance de resultados. Ademais, não há treinamentos para os avaliadores ou avaliados, a média das avaliações (autoavaliação, superior imediato e par) não pode ser considerada um indicador de desempenho, mas sim de progressão e o *feedback* ao avaliado não é parte do processo na UFBA. Nessa mesma pesquisa, foram apuradas opções para a melhoria da AD na universidade, de acordo com a percepção dos TAEs, sendo elas, principalmente:

definição clara de metas e objetivos para os cargos, inclusão da avaliação do desempenho dos gestores e alinhamento da AD individual com a gestão de pessoas e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Pinto e Behr (2015), por sua vez, discutiram o processo de AD da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), com base na teoria crítica. A pesquisa aponta que os TAEs, apesar de defenderem que essa é uma ferramenta importante para a melhoria do trabalho, acreditam que ela não traz benefícios para a universidade e para o seu próprio desempenho, já que os resultados são utilizados exclusivamente para a obtenção da progressão. Além disso, eles também acreditam que a avaliação é subjetiva e parcial, não tendo critérios claros. A respeito da avaliação da equipe, os servidores informaram que, muitas vezes, ela não é feita de forma sincera, já que impacta em sua própria avaliação. Segundo os autores, os TAEs apontam que seria preferível que a AD fosse baseada em metas previamente definidas.

Marques (2017) também procedeu a análise do processo na UFES, concluindo que o programa de AD na universidade é ineficiente, tendo em vista que: os instrumentos mensuradores da AD não passaram por nenhuma validade estatística, tendo sido elaborados por servidores que buscavam atender à lei sem desagradar os representantes sindicais; não existe nenhuma métrica para as atividades realizadas pelos TAEs na UFES, sendo o parâmetro definido por cada chefe; o caráter pedagógico do processo é ignorado; não há nenhum tipo de retorno sobre os resultados da AD; a cultura predominante é de que a finalidade é alcançar o próximo nível da carreira, não havendo políticas internas de divulgação da real potencialidade desse programa, exceto durante o período de preenchimento dos questionários; não há nenhuma política sistematizada para a promoção do desenvolvimento dos servidores, pois poucos cursos são oferecidos (devido a restrições orçamentárias) e com pouca conexão com a solicitação dos TAEs. Além disso, falta um mapeamento de competências que ajude a subsidiar a elaboração dessa política.

Klein *et al* (2019) investigaram uma universidade pública (a qual optaram por preservar a identidade) e identificaram que não há um esclarecimento dos objetivos organizacionais, nem uma preparação do servidor para a realização da AD na instituição. Também não há um alinhamento entre os objetivos da universidade com os dos servidores; faltam resultados claros e práticos no processo de avaliação, demonstrando pontos fortes e fracos do TAE no seu trabalho, o que acaba desmotivando-os a continuarem empenhados com o processo; e as chefias não dão a devida atenção ao processo avaliativo e, tampouco, discutem os resultados com seus subordinados.

Em pesquisa realizada na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), por Pereira (2017), verificou-se que o processo de AD baseia-se unicamente na perspectiva de resultados e, assim, são desenvolvidas três fases: a primeira delas de pactuação de metas, seguida do acompanhamento do desempenho e, por fim, da avaliação do desempenho com base no alcance das metas. Assim, a metodologia de AD “360 graus” não é utilizada, mas a avaliação do cumprimento da meta é feita pela equipe. Segundo o autor, a maior dificuldade dos servidores é a elaboração de metas. Por isso, ele propõe uma atualização da sistematização da construção do plano de metas e realiza o acompanhamento dessa nova sistemática da referida universidade.

Ramos *et al* (2014) propuseram um instrumento de AD baseado no modelo de gestão por competências. Assim, esses autores utilizaram-se de um mapeamento com 832 servidores da Universidade Federal do Pará (UFPA) que realizou a descrição das competências de todos os cargos. Esses dados permitiram a identificação das lacunas de competências, por meio da AD, que dariam origem a elaboração de ação de capacitação. A metodologia utilizada pelos autores envolveu a decomposição de cada competência (definida com base nas atribuições do trabalhador e nos objetivos estratégicos da organização) em comportamentos ou ações intermediárias, que também puderam, por sua vez, serem decompostos e, assim, sucessivamente.

Dessa forma, o instrumento de AD, segundo a metodologia utilizada por Ramos *et al.* (2014), avaliou, a cada dez vezes que o servidor executou aquela competência, quantas vezes ocorreu o comportamento. Os avaliadores foram: os colegas, o cliente, o gestor e o próprio avaliado. Os resultados apontaram que: 80,76% acreditavam que a metodologia proposta é mais participativa e democrática; 88,45% defendem que a avaliação por múltiplas fontes oferece um resultado mais fidedigno a respeito do avaliado; para 73,06% dos participantes, as competências avaliadas foram mais adequadas que os fatores

do instrumento utilizado na instituição; e 80,76% dos participantes relataram que a metodologia proposta permite o reconhecimento do empenho, desempenho e dedicação ao trabalho.

Esses aportes teóricos e experiências relatadas pela literatura apontam que implementar um modelo de gestão do desempenho em organizações públicas que atenda a legislação relativa à progressão funcional e proporcione o desenvolvimento profissional dos servidores é desafiador. A seguir, será apresentada a metodologia que subsidiará a análise dos dados deste trabalho.

### 3. Método da pesquisa

A pesquisa, realizada entre os meses de maio e julho de 2020, classifica-se como qualitativa, pois se prioriza a compreensão do fenômeno pesquisado, e não o grau de generalização dos resultados; essa é a abordagem mais pertinente, pois auxilia na descrição de problemas complexos e na compreensão de processos dinâmicos vividos por grupos sociais (RICHARDSON, 1999; YIN, 2005). A natureza é aplicada pois tem como objetivo gerar conhecimentos para a solução de problemas específicos (GERHARDT E SILVEIRA, 2009).

O critério para seleção das instituições participantes foi o de julgamento. Foram convidadas as dez Instituições Federais de Ensino (IFEs) que detêm, em seu quadro de pessoal, servidores técnicos-administrativos vinculados ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) com maior pontuação no indicador “Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores”, na avaliação do Índice de Governança e Gestão (iGG), realizada pelo Tribunal de Contas da União (TCU), no ano de 2018. Entendeu-se que essas seriam as instituições cujo processo de gestão do desempenho estaria bem estruturado e poderia expressar boas práticas. Esse índice foi elaborado com o objetivo de obter e analisar informações sobre a situação da governança pública e governança e gestão de TI, contratações, pessoas e resultados na administração pública federal e teve como base a aplicação de um questionário, respondido pelas organizações. De acordo com o Relatório de Levantamento da referida pesquisa, também foi exigida a indicação das evidências que suportassem as respostas, havendo a possibilidade de alteração, pela equipe, do nível de adoção da prática selecionado pelo respondente, caso as evidências não fossem apontadas (TCU, 2020).

Além dessas, foi convidada para a pesquisa a Universidade Federal do Pará (UFPA), vez que esta possui um Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional (GESTCOM), especializado em desenvolver metodologias para a gestão de pessoas na administração pública e que atende diversos órgãos públicos. A ação deste grupo imprime boas práticas de gestão do desempenho na UFPA, o que justifica sua inclusão na pesquisa.

Após contato por *e-mail* com as 11 IFEs, realizado pela equipe de pesquisadores com apoio da Pró-Reitora de Gestão de Pessoas da UFJF, oito aceitaram participar da pesquisa. Além da UFPA, as IFEs que obtiveram as sete maiores pontuações no indicador do iGG foram objeto da pesquisa e representaram as que obtiveram pontuação maior que 0,8 no referido índice, sendo elas: Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Instituto Federal do Mato Grosso do Sul (IFMS), Fundação Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Universidade Federal do Ceará (UFC), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Neste trabalho, optou-se por não identificar, no corpo do texto, as instituições, adotando-se códigos atribuídos aleatoriamente a cada IFE (IFE1, IFE2, IFE3...). Os entrevistadores também receberam códigos, com o objetivo de preservar seu anonimato (E1, E2, E3...).

As técnicas utilizadas para a pesquisa exploratória de campo envolveram levantamento bibliográfico, análise documental e entrevistas semiestruturadas. A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio do levantamento de referências teóricas analisadas nas bases *Web of Science* e *Scopus* (acessadas pelo portal de periódicos da Capes), *SciELO* e livros que tratam da temática. A análise documental foi realizada por meio de documentos oficiais disponibilizados pelos sites institucionais e solicitados por *e-mail* junto às instituições pesquisadas e consubstanciou-se em relatórios, manuais e regulamentos internos

(resoluções e outros instrumentos normativos que tratam do processo de avaliação e gestão do desempenho). As entrevistas, por sua vez, foram realizadas com os responsáveis pelo processo de gestão do desempenho em cada instituição e baseou-se em um roteiro semiaberto de questões. Segundo Vergara (2009, p. 9), a estrutura semiaberta, embora focalizada, “permite inclusões, exclusões, mudanças em geral nas perguntas, explicações ao entrevistado quanto à alguma pergunta ou palavra, o que lhe dá um caráter de abertura”. Ressalta-se que as questões, orientadas ao propósito da pesquisa, emergiram do referencial bibliográfico e da análise documental.

A metodologia de análise foi a análise de conteúdo que, segundo Vergara (2015), “é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Em complemento, Bardin (2011) afirma que a AC é

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2011, p. 47).

A autora citada defende que suas técnicas podem ser usadas para decifrar qualquer natureza de comunicação de um emissor para um receptor. Bardin (2011) define três etapas para a realização da AC. A primeira é a pré-análise; a segunda, a exploração do material; e a terceira, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Na pré-análise, foram definidas categorias de dados *a priori*. Entretanto, foram necessárias a elaboração de novas categorias *a posteriori*, ou seja, após a análise dos dados coletados no campo.

O Quadro 2 sintetiza os eixos ou elementos e respectivas categorias emergidas da pesquisa, agrupadas em três dimensões de análise.

Quadro 2: Dimensões, eixos e categorias de análise da pesquisa

| Eixos                                     | Categorias                                       |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>Técnico-metodológica</b>               |                                                  |
| - Critérios de avaliação:                 | Competências; fatores comportamentais.           |
| - Atores avaliadores:                     | Chefia; servidor; subordinados; pares; usuários. |
| - <i>Feedback</i> como etapa do processo: | Efetivo; parcialmente efetivo; não efetivo.      |
| - Adoção da gestão por competências:      | Presente; parcialmente presente; ausente.        |
| <b>Cultural-comportamental</b>            |                                                  |
| - Comportamento de leniência:             | Avaliações realistas; avaliações majoradas.      |
| <b>Gerencial-Organizacional</b>           |                                                  |
| - Foco ou orientação da avaliação:        | Desenvolvimento; remuneratório/progressão.       |
| - Interlocução com outras funções de GP:  | Capacitação; alocação e movimentação.            |
| - Incorporação da gestão por resultados:  | Plena; apenas formal; ausente.                   |
| - Ações de comunicação e capacitação:     | Existentes, pontuais, ausentes.                  |
| - Suporte de sistemas de gestão:          | Robusto; satisfatório; limitado.                 |
| - Adequação da equipe gestora:            | Adequada; insuficiente.                          |
| - Composição da equipe gestora:           | Multiprofissional; apenas administrativa.        |

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A partir da metodologia aqui exposta, foi possível a consolidação dos resultados da pesquisa e sua análise, o que será objeto da próxima seção.

## 4. Resultados e discussão dos dados

Esta seção está dividida em quatro tópicos: 1) “Processos e interlocuções com funções de gestão de pessoas”, em que são abordadas as relações entre os processos de avaliação e gestão do desempenho e as demais funções da área de gestão de pessoas, como capacitação, alocação e movimentação de pessoal; 2) “Intercâmbio com o modelo de gestão por competências”, no qual são discutidos os avanços realizados na incorporação da orientação a competências nos processos de avaliação de desempenho; 3) “Intercâmbio com a gestão por resultados, em que se apresentam as instituições que incorporam aspectos relacionados a metas organizacionais e setoriais na avaliação de desempenho; 4) “Estruturas, sistemas e métodos”, onde são abordados os procedimentos adotados e estruturas existentes para a condução regular da avaliação de desempenho. Em todos os tópicos, são apresentadas as limitações identificadas ao efetivo processo de gestão do desempenho e, quando existentes, as boas práticas passíveis de se tornarem referenciais.

### 4.1. Processos e interlocuções com funções de gestão de pessoas

Um dos objetivos desta pesquisa é identificar IFES com processos estruturados de gestão do desempenho para que suas boas práticas pudessem ser analisadas e divulgadas, contribuindo, assim, com a melhoria da gestão de instituições públicas. Entretanto, mesmo dentre as instituições com boa pontuação no indicador relativo à gestão de desempenho na avaliação realizada pelo TCU, percebeu-se que são poucas as que têm obtido resultados mais expressivos no desenvolvimento de um processo de gestão do desempenho efetivo que realmente favoreça o desenvolvimento dos seus servidores. Ainda assim, dentre essas instituições de destaque, verifica-se a presença de problemas, limites e desafios, os quais podem ser objeto de análise e discussão científica.

Conforme Paradela e Costa (2019) e Orsi e Silva (2014), é fundamental que a instituição estabeleça o objetivo para o qual deseja avaliar o desempenho. A princípio, aponta-se que, em todas as IFES pesquisadas, a AD está vinculada à progressão funcional na carreira, de modo que o servidor com boa avaliação obtém a ascensão funcional almejada, atrelada a um aumento em sua remuneração. Entretanto, algumas instituições empreendem processos para transcender essa mera finalidade remuneratória, buscando, de alguma maneira, incentivar o servidor a desenvolver as competências necessárias para o exercício de sua profissão. Outras, porém, restringem-se a ela.

Nesse contexto, dentre as oito IFES pesquisadas, a IFE5, por exemplo, considera a AD uma atividade isolada, estruturada para que o servidor possa obter sua progressão, com poucas ações que busquem a efetiva gestão do desempenho dos servidores. Por sua vez, na IFE4, a resolução que regulamentou a AD é do ano 2000 (IFE4, 2000), antes mesmo da promulgação da Lei que reestrutura o plano de carreira dos TAEs, indicando, com isso, a falta de prioridade da instituição nesse tema. Casos como esses já foram identificados por Santos (2019), Pinto e Berh (2015) e Marques (2017).

As demais IFES pesquisadas, de forma geral, conseguem, ao menos, estabelecer etapas que caracterizam um processo e não uma ação isolada (ORSI E SILVA, 2014), como: planejamento – em algumas, há a produção de um plano de trabalho no início do ciclo de avaliação, com o objetivo de oferecer embasamento para a avaliação de desempenho, ao final –, acompanhamento e avaliação. Naturalmente, essas etapas apresentam variações em cada instituição.

Houve instituições que demonstraram um esforço em promover um processo de gestão mais efetivo, conforme a fala do entrevistado da IFE2:

A partir do momento que o servidor tem o desempenho baixo [não atende ou atende parcialmente], entra em ação a [nossa] equipe: o servidor, o gestor e sua equipe vão passar por um processo de acompanhamento. No mínimo, entram em contato com dois atores: servidor e chefia, para coletar informações que o questionário não traz (E2).



Ainda segundo E2, o formulário é um sinalizador, sendo necessária a coleta de informações qualitativas. Dessa forma, a equipe busca verificar a postura do servidor sobre seu resultado, questiona sobre o *feedback* do gestor e suas próprias sugestões para a melhoria do desempenho.

É importante a gente ir atrás, não só agir para culpabilizar A ou B, mas entender o resultado daquele conceito de avaliação, entender o que aconteceu naquele contexto. Quando a gente entra em contato com o servidor e o gestor, a gente entende os fatores que incidiram para aquele baixo desempenho e a gente traça uma série de acordos e estratégias para que, no próximo ciclo avaliativo, o servidor possa apresentar uma melhora de desempenho (E2).

Percebe-se, portanto, que essa instituição se compromete com a execução de um processo de gestão do desempenho e não o reduz à ferramenta de AD com foco na progressão de carreira.

Além disso, a gestão do desempenho deve buscar diminuir as lacunas entre o desempenho esperado e o efetivado e maximizar os pontos fortes (ORSI E SILVA, 2014; PARADELA, COSTA; 2019), aspecto no qual se torna fundamental a existência de interlocução ativa entre a AD e outras funções da gestão de pessoas, como a capacitação, uma vez que a primeira identifica lacunas que poderão ser supridas pela segunda (BERGUE, 2019). Essa interlocução entre avaliação e capacitação é preconizada pela legislação (BRASIL, 2008; 2019). Entretanto, a maioria das IFEs pesquisadas não utilizam os resultados da AD para a definição de seu plano de desenvolvimento de pessoas. daquelas que obtêm algum êxito em estabelecer essa interlocução, constata-se que a maioria utiliza as sugestões dos gestores ou do próprio avaliado a respeito dos cursos que seriam úteis para ele e não, necessariamente, verificam as lacunas da AD. Assim, pode ocorrer da capacitação sugerida não apresentar relação direta com competências que aquele servidor precisa desenvolver, o que pode resultar em investimentos – tempo e/ou recursos financeiros – desconexos com as principais necessidades da instituição.

Exceção ocorre na IFE2. Nessa instituição, segundo E2, quando o servidor ou o gestor preenche o marcador “não atende” ou “atende parcialmente”, em algum fator da avaliação de desempenho, o sistema oferece uma lista de opções de cursos ofertados pelo setor de capacitação para que sejam escolhidos aqueles que possam favorecer o desempenho naquele aspecto. Além disso, o levantamento de necessidades de capacitação é realizado também mediante uso da gameificação<sup>2</sup>, o que, segundo o entrevistado, incentiva uma boa taxa de resposta. Essas duas ferramentas integram a etapa de planejamento dos eventos de formação do ano subsequente, inclusive para a determinação do número de turmas e vagas.

Em contraponto, a não utilização dos resultados da AD para o planejamento das capacitações pode não ser necessariamente indicativo de “má gestão”, mas ocorrer devido ao resultado de uma cultura de leniência na atribuição de pontuação para os avaliados. Isso dificulta a identificação das reais lacunas de desenvolvimento que o servidor apresenta.

A dificuldade em avaliar o desempenho de forma realista foi discutida por Bergue (2019) e verificada, por meio das entrevistas, em todas as instituições pesquisadas. Na IFE1, a nota necessária para a concessão da progressão funcional foi reduzida para 3,1 – em uma escala de 0 a 10 (IFE1, 2014). Assim, o servidor poderia ter médias mais baixas, o que não prejudicaria a sua progressão por capacitação. Buscou-se, por este meio, desestimular a atribuição de notas altas apenas com o receio de o servidor ser prejudicado financeiramente. Mas, segundo relatou E1, essa ação não foi eficaz. Outra instituição (IFE7) fez o oposto: aumentou a nota mínima de 6 para 7 (IFE7, 2016), por acreditar que essa medida poderia contribuir melhorar o padrão de qualidade da instituição. Essa ação faz emergir o questionamento de que se, diante da atribuição de notas eminentemente positivas, mas falsas ou irreais, o aumento da nota mínima

<sup>2</sup> Segundo Teichner e Fortunato (2015, p. 104), gameificação consiste no “uso de elementos do design de videogames nas mais diversas áreas. Basicamente, a gameificação é um processo que garante ao participante certas técnicas que implementam dinâmicas de jogo em diversas atividades, tais como o trabalho na empresa ou a educação na escola, a fim de realçar a interatividade, a fluidez, o engajamento e, principalmente, a motivação”.



exigida impacta verdadeiramente no aumento ou na manutenção do padrão de qualidade da instituição. Em qualquer dos dois casos, não há garantia de resultados confiáveis.

Em outra maneira, o entrevistado da IFE2 afirmou tentar empreender um trabalho de conscientização dos servidores a respeito do que é uma boa avaliação e que esse trabalho tem gerado resultados positivos. Segundo esse entrevistado:

[...] você avaliar bem o seu colega não é avaliar com o máximo, é você avaliar os critérios que estão postos no questionário, ficar atento ao comportamento e atitude do seu colega pra você conseguir fazer uma avaliação condizente com a realidade [...] você vai ajudar seu colega se fizer uma avaliação condizente (E2).

Outra dificuldade relacionada à interlocução entre os resultados da AD e o planejamento de ações de capacitação é que nem sempre os servidores estão dispostos a realizar as atividades de formação identificadas como necessárias para ele. O entrevistado E1 apontou que, em sua instituição, não é permitido que o servidor seja automaticamente matriculado no curso adequado para suprir suas lacunas de competências. Há apenas uma sugestão do gestor para que o servidor possa realizá-lo e cabe ao servidor decidir realizá-lo ou não.

Uma das interlocuções esperadas em relação à avaliação de desempenho, e que consubstancia o processo mais amplo de gestão do desempenho, é a contribuição da avaliação para as ações de adequação funcional, isto é, a utilização dos dados provenientes do processo de avaliação de desempenho como parâmetros para a análise de alocação e movimentação de servidores, de modo que possam ser alocados em funções ou setores mais adequados em relação às competências que já possuem. Entretanto, verificou-se que nenhuma das instituições pesquisadas apresenta essa prática. Em vez disso, os resultados da avaliação de desempenho são utilizados apenas como critério classificatório ou de desempate em editais de remoção interna ou de afastamento de servidores para qualificação em cursos formais de graduação ou pós-graduação, situações nas quais os servidores com melhor avaliação têm chances maiores de conseguir a remoção ou o afastamento.

Nos casos em que a IFE possui vários *campi*, pode haver uma disputa acirrada para a ocupação de cargos nas cidades-polo, fator que reforça a pressão interna para que as notas nas avaliações de desempenho sejam, em geral, altas. Isso estimula os avaliadores a abrandarem seus julgamentos e não serem totalmente sinceros em relação às limitações ou insuficiências de desempenho do servidor.

Apesar dessas limitações, entrevistados de duas instituições afirmaram realizar a consulta do resultado da AD quando o gestor solicita a remoção de um servidor por motivo de desempenho baixo ou ruim. Nessas situações, quando se verifica que a nota da avaliação do servidor é alta, a remoção é negada. De acordo com esses entrevistados, essa prática tem induzido uma mudança de comportamento das chefias para realizem avaliações mais realistas em relação aos servidores a elas subordinados.

## 4.2. Intercâmbio com o modelo de gestão por competências

Conforme Bergue (2019), a gestão por competências é uma tecnologia que está em processo de transposição para o contexto do serviço público com potencial de repercussão no aperfeiçoamento dos processos de concurso público, de desenvolvimento continuado de pessoas, de planejamento e organização da força de trabalho e em outras políticas de gestão de pessoas como a gestão de talentos e de desempenho. Portanto, buscou-se verificar se as IFEs estão adotando esse modelo. Constatou-se que apenas três das oito IFEs pesquisadas incorpora, de forma mais sistematizada, a gestão por competências em seus processos de gestão do desempenho. Nesse sentido, convém apontar uma boa prática, desenvolvida pela UFPA em relação à essa adoção.

Segundo análise documental, a instituição realizou três ciclos de mapeamentos de competências, conduzidos pelo Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional (GESTCOM), vinculado ao Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade, cuja especialidade é desenvolver metodologias

de gestão de pessoas na administração pública. De acordo com o *site* do GESTCOM, “utilizando métodos científicos de investigação, os pesquisadores vinculados ao laboratório desenvolvem procedimentos de intervenção e soluções tecnológicas para resolução de problemas de Órgãos Públicos, atuando especialmente na área de Gestão por Competências” (GESTCOM, 2020).

Segundo o relatório do Mapeamento de Competências (PROGEP UFPA, 2020a), no primeiro ciclo (realizado nos anos de 2011 e 2012), foi feita uma pesquisa documental relativa à estratégia organizacional e de cada uma de suas unidades acadêmicas e administrativas. A partir dos resultados dessa pesquisa, foram definidas as Competências Organizacionais de cada unidade da UFPA. Posteriormente, realizaram-se procedimentos para o mapeamento das competências profissionais dos servidores de cada unidade com entrevistas, questionários ou grupos focais, o que resultou na identificação de 32 competências.

No segundo ciclo (PROGEP UFPA, 2020b), em 2014, com base nessas 32 competências identificadas e de outras 75 contidas no banco de registro do GESTCOM, foi realizada uma oficina para levantamento das necessidades de capacitação por competência de maior relevância de cada uma das unidades da UFPA. Além disso, foram encaminhados a todos os TAEs e docentes ocupantes de cargo de gestão questionários com mapeamento de competências individuais para que o servidor atribuisse o grau de necessidade de capacitação em cada uma das 106 listadas. Essas lacunas de competência resultaram no Plano de Ações de Capacitação 2015-2016.

No terceiro ciclo (PROGEP UFPA, 2020c), foram enviados 2.891 questionários aos TAEs e docentes ocupantes de cargo de gestão, sendo respondidos por 66% deles. Os resultados desse ciclo de mapeamento foram apresentados em uma matriz que relacionou importância versus necessidade de capacitação para todas as competências da UFPA.

A partir dessa iniciativa, algumas competências passaram a ser selecionadas para comporem a avaliação de desempenho dos servidores. A cada ano, diferentes competências são selecionadas. A ação evidencia um avanço significativo na interlocução entre esses processos de gestão de pessoas, desenvolvidos nessa instituição de forma sistêmica.

A IFE1 realizou também avanços na incorporação da orientação de competências em seus processos de avaliação de desempenho. Segundo normas do Sistema de Gestão de Desempenho por Competências (IFE1, 2014) e E1, a instituição utiliza na AD competências ambientais e individuais, medidas por descritores ou referenciais de desempenho apresentadas sob a forma de questões objetivas que expressam determinada competência, selecionadas a partir de um banco de competências elaborado com base em documentos institucionais, como o PDI, Relatório de Avaliação Institucional Externa, cursos de capacitação e pesquisas acadêmicas.

Assim, segundo E1, no início de cada ano, quando da elaboração do plano de trabalho do servidor, a chefia seleciona algumas competências (ambientais e individuais) que estarão presentes no questionário a ser preenchido na etapa de avaliação do desempenho, ao final do ano. Isso possibilita a utilização de critérios compatíveis com o ambiente de trabalho do servidor, tendo em vista que há diferenças significativas entre o contexto de trabalho de cada um (por exemplo, há servidores que atuam na área acadêmica, enquanto outros na área de saúde). Outras competências são determinadas anualmente pela unidade de gestão de pessoas, de maneira que, do total de competências, metade são selecionadas por essa unidade e metade pela chefia do servidor. Dessa forma, ainda que não haja uma avaliação individual das competências necessárias para o desempenho do servidor, conforme modelo adotado pela UFPA, há um certo grau de fluidez para que a avaliação se adapte ao contexto de trabalho de cada um.

Por sua vez, a IFE2 utiliza critérios baseados em conhecimentos, habilidades, comportamentos e atitudes e considera também o cumprimento de metas (esse aspecto será discutido mais adiante, neste artigo). Nessa instituição, os fatores de avaliação são fixos, tendo sido determinados previamente com base na literatura e na experiência da equipe (IFE2, 2019; E2).

As demais instituições utilizam também fatores fixos, definidos há alguns anos, em geral, por comissões instituídas, porém não orientados em competências, sem que esteja prevista qualquer ação ou período de revisão. A pertinência da utilização desses critérios não tem sido objeto de discussão formal

nessas instituições, o que corrobora com a constatação de Orsi e Silva (2014), que apontam a necessidade de que as instituições públicas desenvolvam instrumentos coerentes e com finalidades claras.

Apesar disso, em todas as instituições pesquisadas, foram verificados modelos de formulário diferenciados para chefias e servidores, de forma a atender as especificidades relativas à função de gestão. Ressalta-se que verificar as lacunas de competências relacionadas à liderança pode dar subsídio para um programa de desenvolvimento de líderes, fundamental para a boa gestão das instituições públicas.

Em relação à orientação das competências, a IFE3 adequou apenas seus processos de levantamento de necessidades e ofertas de ações de capacitação, estabelecendo as seguintes categorias: a) Competências transversais governamentais, requeridas a todos os servidores públicos federais da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; b) Competências transversais organizacionais, necessárias aos indivíduos que atuam na universidade; c) Competências Setoriais, que se subdividem em competências individuais técnicas e competências individuais gerenciais. Apesar desse avanço, a adequação de apenas um processo de gestão de pessoas ao modelo de competências pode acentuar as diferenças entre eles e dificultar a sua integração, sendo, portanto, fundamental a atuação sistêmica dos diversos processos dessa área organizacional (IFE3, 2019).

#### 4.3. Intercâmbio com o a gestão por resultados

A legislação de âmbito federal em vigor (BRASIL, 2008) determina que a AD deve considerar a avaliação individual e a institucional, utilizando como referência metas globais, relativas à instituição, e metas intermediárias, relacionadas à equipe de trabalho. Assim, buscou-se verificar se a AD é composta apenas por fatores de desempenho ou se prevê plano de trabalho com metas elaboradas e, caso afirmativo, se essas metas refletem o planejamento institucional. Essa preocupação se deu a partir do apontamento de autores como Bergue (2019) e Maximiano (2019), que consideram que a noção de competência deve incluir também a ação ou a entrega de resultados e não apenas os conhecimentos, habilidades e atitudes. No mesmo sentido, Hipólito e Reis (2002) defendem a inclusão de uma dimensão qualitativa na AD, por meio do estabelecimento de objetivos organizacionais, desdobrados em setoriais e individuais.

Dentre as instituições pesquisadas, as que incorporaram metas globais ou intermediárias em seus processos de avaliação de desempenho, prevendo-as ou considerando-as quando da elaboração dos planos de trabalho dos servidores, assim o fizeram com o objetivo eminente de servirem como referência para avaliação. Constatou-se que apenas quatro IFEs incluem na AD o plano de trabalho e duas delas avaliam o efetivo alcance dessas metas. As outras duas verificam o desempenho do servidor na consecução das metas e objetivos por meio de uma escala de fatores, não considerando a avaliação do alcance das metas elaboradas. Das que realizam essa avaliação, na IFE1, equivale à metade dos pontos da AD; na IFE2, a 25% (IFE1, 2014; IFE2, 2019).

Nesse contexto, dentre as instituições que preveem a elaboração de plano de trabalho em seu processo de avaliação de desempenho, verificou-se a existência de dificuldade de elaboração de metas consistentes e conexas aos objetivos institucionais, em vez de metas que correspondem a execução de atividades rotineiras. Além disso, outro dificultador presente é estabelecimento de relação entre as metas individuais com as setoriais e institucionais.

Para lidar com essa dificuldade, E1 relatou que a IFE1 está iniciando a implementação da figura do mediador de planejamento, o qual tem a função de avaliar a interlocução do planejamento institucional com o do setor. Além disso, ele promove a contribuição Pró-Reitoria de Planejamento com esse alinhamento. Trata-se de uma prática inovadora e relevante que pode ser referencial para outras instituições.

#### 4.4. Estruturas, sistemas e métodos

Em relação às estruturas e aos procedimentos para aplicação do instrumento de AD, constatou-se que a maioria das instituições pesquisadas não possui processos sistematizados de comunicação ou

capacitação dos avaliadores. A maioria realiza apenas ações pontuais para estimular a participação dos servidores, como envio de *e-mails*, reuniões, cartazes e banners nos sistemas. daquelas que realizam alguma capacitação, verificou-se a utilização de manuais e tutoriais, vídeos, palestras – com pouca adesão –, abordagem específica do tema em seminário de integração e a utilização de agentes internos, isto é, servidores lotados em diferentes unidades administrativas e acadêmicas, responsáveis por apoiar os processos de gestão de pessoas, assumindo o papel de facilitadores e disseminadores de informações. Nas instituições em que há diferentes *campi*, principalmente geograficamente distantes, esses agentes internos possuem importância ainda maior, já que há uma dificuldade sobressalente dos profissionais de da área de gestão de pessoas estarem presencialmente nesses *campi*.

Uma das instituições que relatou não haver um processo sistematizado de capacitação, ressaltou que esse processo seria importante, conforme a fala a seguir:

Essa capacitação da avaliação é importante. A gente tem se preocupado com essa subjetividade que pode haver, às vezes, uma chefia acha excelente e dá nove pra ele e uma outra, que um servidor falhou um pouquinho, dá 9,5, falta um pouco do entendimento disso. Mas não é uma coisa preocupante (E6).

Conforme Paradela e Costa (2019), a literatura mais recente aponta a utilização da metodologia “360 graus”, na qual o avaliado recebe *feedback* de diversos atores considerados relevantes, incluindo pessoas externas à organização. Esse modelo obtém respaldo na legislação vigente que regulamenta a AD para o PCCTAE (BRASIL, 2008). Nesse aspecto, constatou-se que metade das instituições pesquisadas utiliza apenas a autoavaliação e avaliação da chefia imediata como fontes de avaliação. A outra metade contempla também a avaliação dos pares e apenas uma, a dos subordinados, quando da avaliação do gestor. Nas que utilizam apenas a autoavaliação e avaliação da chefia, os pesos atribuídos a cada fonte são iguais. Entretanto, quando há a figura dos pares e subordinados, existe uma tendência de a avaliação da chefia possuir peso maior. Em uma das instituições, há um estímulo para que ocorra uma avaliação pelos pares de modo fluido e informal, por meio de uma reunião de equipe, embora, nesse caso, não seja computada para a nota final dos servidores avaliados. Ressalta-se, portanto, que nenhuma instituição utiliza a avaliação dos usuários, o que foi apontado como importante por autores mencionados no referencial teórico.

Nesse contexto, duas práticas interessantes foram relatadas pela IFE2. A primeira é que, na avaliação dos colegas, o único critério considerado é o de “comportamento e atitude”, ao passo que, nas demais, há também “conhecimentos” e “habilidades”. O motivo relatado é que em algumas equipes há profissionais com formações diferentes e torna-se difícil que um avalie o outro a respeito de conhecimentos e habilidades que ele mesmo desconhece – por exemplo, um engenheiro e um psicólogo que integram uma única equipe de trabalho. Outra prática foi a validação preliminar do instrumento de aferição, sobretudo quanto à linguagem, de forma que o instrumento fosse inteligível a servidores de diferentes cargos, idades e níveis de escolaridade.

A respeito do *feedback*, apontado por Sanches (2015) como etapa essencial, na maioria das IFEs, há a previsão (principalmente nas resoluções que regulamentam a AD) para a sua realização. Entretanto, como ele se dá entre o servidor e a chefia, não é possível afirmar, com base nas entrevistas e na documentação, que ele efetivamente ocorra. A exceção é na IFE5, na qual o preenchimento dos campos “pontos fortes”, “pontos a serem melhorados”, “sugestões em geral”, “sugestões para capacitações” são obrigatórios. Apesar disso, a obrigatoriedade de registrar não garante a realização de uma reunião para esclarecimentos. O entrevistado da IFE2 afirmou que há a intenção de colocar um campo em seu sistema para que o servidor confirme o recebimento do *feedback* (a ser dado em reunião presencial). Entrevistados de duas instituições afirmaram realizar ações de capacitação direcionada à sensibilização para a realização do *feedback*, mas o responsável por uma delas afirma saber que nem sempre ele ocorre na prática:

Muitos gestores e os próprios servidores, por mais que a gente tente fazer uma capacitação sobre como fazer a avaliação, pra que que ela serve, de que essa avaliação deveria servir para que existisse a evolução do servidor, para que as habilidades e competências fossem mais utilizadas no ambiente de trabalho, muitas vezes, é feito de forma simplesmente burocrática, simplesmente, um documento a ser preenchido para que o servidor possa ter a sua progressão por mérito (E4).

Além dessa, duas IFEs afirmam que a realização de reuniões de *feedback* são exceções, conforme afirmado por E8: “Não tem nada muito estruturado sobre o *feedback*, é tudo ainda muito incipiente. É habitual não ter *feedback*, preencher formulário e pronto”. Esse entrevistado afirmou ainda que há um campo aberto no sistema no qual tanto o avaliado quanto a chefia podem se posicionar a respeito da avaliação. Mas, geralmente, esse campo não é preenchido e, quando é, “geralmente há problema”, indicando a falta de uma cultura de utilização dos resultados da AD como instrumento para a melhoria do desempenho e não como um indicativo de punição.

Percebeu-se, nas entrevistas, que um fator determinante para a boa condução do processo de avaliação de desempenho é um bom sistema de gestão, mas a maioria das IFEs não possui, atribuindo essa deficiência à área de Tecnologia da Informação (TI) que não dá suporte às necessidades da área de gestão de pessoas. Sobre IFE5, por exemplo, foi relatado que o único relatório gerado pelo sistema é da AD individual, ou seja, caso seja necessário, o levantamento de informações sobre o desempenho dos servidores, é preciso consultar cada uma das avaliações, o que dificulta muito o planejamento de ações de gestão de pessoas.

Outro fator determinante é a equipe responsável pelo processo. As IFEs consideradas estruturadas possuem uma equipe específica para a gestão (separada daquela que realiza atividades mais rotineiras como a análise de processos e elaboração de portarias de progressão) e, em alguns casos, multidisciplinar. Observou-se que contar com psicólogas e assistentes sociais na equipe é importante para que haja um devido tratamento dos casos de desempenho ruim:

[...] a gente tenta tirar o máximo possível aquela visão de desempenho como sendo única e exclusivamente uma questão individual, a gente tenta analisar o mais macro em relação ao desempenho apresentado, por isso que a equipe é mais robusta (E2).

Para a realização desse trabalho, a instituição conta com oito pessoas na equipe (sendo que possui, no total, cerca de 3.500 servidores). Já na IFE3, por exemplo, há 4.275 TAEs e apenas três pessoas na equipe, o que representa um grande empecilho para que as práticas sejam robustas. Ressalta-se também o caso da IFE4, com apenas duas pessoas na equipe (ambas psicólogas) e boa parte de seu tempo de trabalho gasto em atividades relacionadas à área de psicologia, como, por exemplo, a mediação conflitos de equipe. Nessa instituição, percebeu-se uma fragilidade no planejamento do processo de gestão, atribuição mais comum para profissionais da área de administração. Além disso, a escassez de tempo não permite que os referidos psicólogos aperfeiçoem o processo.

O Quadro 3 sintetiza os principais resultados da pesquisa e integra os aspectos discutidos nessa seção.



Quadro 3: Síntese dos resultados da pesquisa

| Perspectiva                                 | Resultados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Características Predominantes Identificadas | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poucas IFEs possuem processos estruturados para favorecer o desenvolvimento dos servidores.</li> <li>• Predominância de critérios avaliativos desvinculados de competências</li> <li>• Ausência de interlocuções com as demais funções da área de gestão de pessoas e com o planejamento institucional.</li> <li>• Modelo de gestão de pessoas não estruturado por competências</li> <li>• Existência do comportamento de leniência.</li> <li>• Insuficiências de ações de comunicação e capacitação.</li> <li>• Falta de suporte adequado de sistemas de gestão.</li> <li>• Equipes gestoras mal dimensionadas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                               |
| Boas práticas Emergentes                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo estruturado em competências.</li> <li>• Uso de outro instrumento de mapeamento de competências além da AD.</li> <li>• Adaptação das competências presentes no instrumento de AD, de acordo com o contexto de trabalho do servidor</li> <li>• Avaliação “360 graus”, sendo os avaliadores o servidor, a chefia, os subordinados e os pares (os últimos apenas no que se refere às atitudes)</li> <li>• Elaboração do PDP com base nas lacunas de competências.</li> <li>• Equipe gestora multiprofissional.</li> <li>• Tratamento individual dos casos de avaliação insuficiente com foco em melhoria do desempenho.</li> <li>• Presença de mediadores de planejamento (apoio à elaboração de plano de trabalho vinculado ao PDI)</li> <li>• Conscientização sobre a importância de uma AD que reflète as reais competências do servidor</li> </ul> |

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Diante do exposto, a próxima seção apresenta as considerações finais desta pesquisa, sintetizando os resultados alcançados, assinalando o alcance dos objetivos e apontando limitações da pesquisa e possibilidades de estudos futuros.

## 5. Considerações finais

Este artigo teve como objetivo compreender a gestão de desempenho de Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), em Instituições de Ensino (IFE) cujos processos foram, a princípio, considerados consistentes. Verificou-se, por meio da revisão de literatura, que há uma carência de um modelo que atenda às suas particularidades e que tenha por base uma linha teórica clara (SANTOS, 2019). Em geral, ela é pautada pelo reconhecimento dos resultados entregues, reduzindo-se à aplicação de um instrumento de avaliação de desempenho que recompensa ou pune o servidor. Além disso, geralmente, trata-se de uma adoção cerimonial, que não contempla as subjetividades inerentes a um processo avaliativo, o que tem resultado em sucessivos fracassos (BERGUE, 2019).

Diante disso, além de uma reflexão teórica que considerasse, sobretudo, autores que tiveram como foco o setor público, fez-se necessário a identificação de instituições cujos processos já estivessem estruturados para que suas boas práticas fossem analisadas e disseminadas. Naturalmente, os desafios inerentes ao contexto dessas instituições emergiriam, o que também seria campo fértil para aprofundamento.

O primeiro objetivo específico – identificar IFEs cujos processos de gestão de desempenho de TAEs foram, a princípio, considerados consistentes – foi alcançado após pesquisa bibliográfica e antes da fase de pesquisa documental. Quando da realização de pesquisa de campo, todavia, percebeu-se que algumas das instituições eleitas não possuem práticas bem estruturadas. Questiona-se, assim, a metodologia do iGG que deveria fornecer uma base confiável de informação. Entretanto, como ressalva, aponta-se a dificuldade em realizar um mapeamento com resultados fidedignos em um número tão elevado

de instituições. Isso justifica a escolha da metodologia do índice – a aplicação de questionários –, que poderiam não expressar a realidade das respondentes, por mais que tenha havido uma preocupação com a comprovação das práticas por meio de indicação de evidências.

Quanto ao segundo objetivo específico – reconhecer as características desses processos, especialmente limitações, potencialidades e soluções para problemas de relevo –, aponta-se que são poucas as que têm obtido resultados mais expressivos no desenvolvimento de um processo de gestão do desempenho efetivo que realmente favoreça o desenvolvimento dos seus servidores. Percebeu-se que há instituições nas quais esse processo é bastante restrito, demonstrando pouca prioridade em sua reformulação.

Uma limitação encontrada foi que a maioria das IFEs pesquisadas não utilizam os resultados da AD para a definição de seu PDP (que estabelece as capacitações necessárias para o quadro de servidores), o que seria fundamental para o bom gerenciamento do desempenho, de acordo com a literatura pesquisada. Além disso, percebeu-se que não ocorre a utilização dos dados provenientes do processo de avaliação de desempenho como parâmetro para a análise de alocação e movimentação de servidores, de modo que possam ser alocados em funções ou setores mais adequados em relação às competências que já possuem. Isso também é uma lacuna significativa na gestão do desempenho dos TAEs.

Ainda foi identificado que a maioria das instituições pesquisadas não possui processos sistematizados de capacitação dos avaliadores e não há clareza sobre a efetividade do *feedback*, sendo que alguns entrevistados afirmaram ser sabido que ele não ocorre. Outra limitação percebida foi de que algumas delas apresentaram instrumentos de avaliação que não refletem propósitos claros de desenvolvimento dos servidores, mas persistem há vários anos por falta de um trabalho de reflexão e revisão.

A respeito das potencialidades, três IFEs apresentaram práticas bastantes consistentes que podem servir de exemplo para outras organizações públicas. Essas adotaram, de forma mais sistematizada, o gerenciamento de pessoas com base em competências. Nesse sentido, importa mencionar a metodologia utilizada pela UFPA, na qual há um mapeamento de competências, desvinculado da AD, que promove a comparação entre as lacunas de competências dos servidores e as prioritárias para a organização, o que embasa o planejamento de capacitações. A utilização dessa ferramenta possibilita a elaboração de um PDP com maiores chances de eficácia, pois desvincula a obtenção de vantagens financeiras da avaliação do servidor, diminuindo a incidência da atribuição de conceitos positivos, por receio de prejudicar o colega. Dessa forma, as informações obtidas na AD não precisam ser descartadas, mas utilizadas como complementares. Nessas três organizações, notou-se que há uma maior vinculação dos resultados da avaliação de desempenho com o planejamento de capacitações, conforme preconizado na literatura.

Em resumo, percebeu-se que as seis IFEs conseguiram estabelecer etapas para a gestão do desempenho, como planejamento, acompanhamento e avaliação. Isso é o primeiro passo para o desenvolvimento de um processo que não se pauta apenas pela AD. Uma instituição se destacou por possuir uma equipe multidisciplinar que trata dos casos de baixo desempenho, de forma a enfatizar oportunidades de melhoria e não a punição.

Uma limitação relevante dos processos de avaliação de desempenho é a existência do comportamento de leniência, vez que todas as IFEs afirmaram que as avaliações não são realistas, mas majoradas. Portanto, é necessária a realização de um trabalho de conscientização sobre a importância de se refletir na AD o desempenho real do servidor.

Julgou-se também como potencialidade o estímulo à elaboração, por algumas instituições, de um plano de trabalho na etapa de planejamento. Parametrizar os objetivos esperados do servidor pode ser uma forma eficaz de direcionar suas ações. Além disso, isso permite avaliar a dimensão da ação ou do resultado, conforme alguns dos conceitos de gestão por competências apresentados.

Apesar disso, é necessário garantir que os planos de trabalho estejam alinhados ao planejamento institucional e sejam utilizados como instrumentos efetivos para gestão do desempenho, de maneira a não tornar-se outro elemento meramente cerimonioso ou pró-forma. A eleição de mediadores de planejamento foi uma boa prática encontrada em uma das IFEs (apesar de ainda não implementada), pois possibilita o

amadurecimento do planejamento dentro das instituições, não restringindo a AD ao âmbito individual, mas promovendo a gestão do desempenho institucional, a qual o elemento humano está integrado.

A respeito da AD, outra boa prática verificada foi a utilização da avaliação “360 graus”, sobretudo na IFE2, na qual os avaliadores são: a chefia, os subordinados, o próprio servidor e os pares (apenas no que se refere a comportamento e atitudes).

Quanto ao *feedback*, percebeu-se a importância de que, além de estimulá-lo, haja um registro da sua ocorrência nos sistemas de informação, para garantir que as informações necessárias para o desenvolvimento do servidor tenham-lhe sido transmitidas e estejam disponíveis para as unidades de gestão de pessoas, a fim de implementar políticas e ações de melhoria. Entretanto, a maioria não possui um bom sistema de gestão, o que representa uma lacuna que pode até inviabilizar qualquer tipo de tentativa de estruturação da gestão do desempenho.

Por fim, verificou-se a importância de uma equipe gestora multidisciplinar que atue nas diversas funções que o processo exige, como: planejamento e documentação do processo, operacionalização da avaliação de desempenho, análise dos resultados, tratamento das causas dos casos de baixo desempenho, entre outros.

A respeito do terceiro objetivo específico definido – analisar a aplicabilidade de boas práticas de gestão do desempenho de TAEs em instituições semelhantes –, ressalta-se que a estruturação de um processo efetivo, apesar de desafiador, é possível, a partir do que foi verificado em algumas IFEs. A princípio, cabe apontar a importância da adoção do modelo de competências nos processos de gestão de pessoas que deve ter por base um mapeamento das competências organizacionais e individuais. Esse mapeamento deve ser cuidadosamente planejado e utilizar, também, preferencialmente, outro instrumento, além da AD. Essa etapa pode ser de implementação mais complexa pelas IFEs, mas uma alternativa viável é o estabelecimento de parcerias com pesquisadores da área de gestão da própria universidade, de modo a promover o aproveitamento do conhecimento científico desenvolvido internamente.

É essencial que haja interlocuções entre os diversos processos de gestão de pessoas com base em competências, como avaliação de desempenho, capacitação, alocação e movimentação de servidores. A realização dessas interlocuções exigirá uma etapa de adaptação que pode ser trabalhosa, mas possível de ser realizada, desde que haja espaços de diálogo e discussão entre os servidores responsáveis por essas funções.

Para o tratamento de eventuais servidores com baixo desempenho, é importante que haja um esforço da equipe em atuar junto ao servidor, à sua chefia imediata e até à sua equipe de trabalho, para análise de causas e apoio na definição de novos parâmetros e acordos que promovam o seu desenvolvimento. Entretanto, pode haver uma dificuldade das instituições em executarem essa etapa, tendo em vista as limitações de pessoal. Nesse aspecto, sugere-se conscientizar os gestores da instituição para a importância dessa fase, bem como para a necessidade de que lhe sejam alocados servidores. Além disso, sem um sistema gestão adequado, torna-se praticamente inviável que tudo o que foi até então relatado possa ser gerenciado. Assim, um diálogo transparente e o estabelecimento de acordos com a área de TI é uma prioridade no planejamento de todo o processo.

Dessa forma, no que tange ao objetivo geral do artigo, percebeu-se que poucas IFEs possuem processos estruturados para favorecer o desenvolvimento dos servidores; predominância de critérios avaliativos desvinculados de competências; ausência de interlocuções com as demais funções da área de gestão de pessoas e com o planejamento institucional; existência do comportamento de leniência; insuficiências de ações de comunicação e capacitação; falta de suporte adequado de sistemas de gestão e equipes mal dimensionadas. Aponta-se que houve exceções, principalmente, em três IFES que apresentaram modelo estruturado em competências e práticas de gestão de desempenho mais efetivas.

Por fim, apontam-se as limitações deste trabalho. Foi realizada uma tentativa de selecionar instituições com práticas efetivas de gestão do desempenho. Entretanto, a despeito da metodologia para identificação dessas instituições, percebeu-se que boa parte delas ainda sustentam processos pouco expressivos nessa área. Outra limitação é a restrição quanto à obtenção de informações com base apenas em documentos e na entrevista com um servidor de cada instituição. A análise da percepção de outros

atores, como demais servidores das IFEs, poderia proporcionar uma ampliação do diagnóstico realizado. Entretanto, seria necessária a diminuição do número de instituições pesquisadas, o que poderia comprometer a amplitude das informações encontradas.

Para estudos futuros, sugere-se o aprofundamento na temática da gestão por competências e sua aplicação em outros processos de gestão de pessoas do setor público. Nesse sentido, temas como mapeamento de competências organizacionais, setoriais e individuais, alocação e movimentação de servidores com base em competências, incorporação do modelo de competências no ingresso de servidores e medidas para mitigação do comportamento de leniência são pertinentes para contribuir com melhorias no gerenciamento de pessoas no serviço público.

## REFERÊNCIAS

BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações**: conceitos básicos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas**: liderança e competências para o setor público. Brasília: Enap, 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil** (texto compilado até a Emenda Constitucional nº 108 de 26/08/2020). Disponível em: <[https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988\\_26.08.2020/ind.asp](https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_26.08.2020/ind.asp)>. Acesso em 01 set. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.091**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm)> Acesso em 01 jul. 2020

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.784**. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE [...] a Lei no 9.678, de 3 de julho de 1998, dispositivo da Lei no 8.460, de 17 de setembro de 1992, a Tabela II do Anexo I da Medida Provisória no 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, a Lei no 11.359, de 19 de outubro de 2006; e dá outras providências. 22 de setembro de 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm)>. Acesso em 01 jul. 2020.

\_\_\_\_\_. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**. Secretaria de Gestão Pública, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília, 2013. Disponível em <[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/manual\\_de\\_orientacao\\_para\\_a\\_gestao\\_do\\_desempenho.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/manual_de_orientacao_para_a_gestao_do_desempenho.pdf)>. Acesso em 01 jul. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.991**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. 28 de agosto de 2019. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm)>. Acesso em 01 jul. 2020.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2011.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (orgs). **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GESTCOM. **Sobre o GESTCOM**. [S.l.], 2020. Disponível em: <<https://www.gestcompesquisas.com/o-gestcom>> Acesso em: 28 jul. 2020.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: Fleury, Maria T.L.(coord.). **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Gente, 2002.

IFE1. Conselho Universitário. **[Resolução]**. Dispõe sobre o Sistema de Gestão de Desempenho por Competências dos servidores técnico-administrativos em educação e docentes ocupantes de funções gerenciais da [IFE1]. Conselho Universitário, 2014.

IFE2. Conselho de Administração. **[Resolução]**. Dispõe sobre a reestruturação do sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação sem função de gestão e por técnicos e docentes com função de gestão da [IFE2]. Conselho de Administração, 2019.

IFE3. **Plano Anual de Capacitação 2019**. 2019.

IFE4. Conselho Universitário. **[Resolução]**. Dispõe sobre normas para a avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos e marítimos. Conselho Universitário, 2000.

IFE7. Conselho Superior de Administração. **[Resolução]**. Regulamenta o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, dos Docentes ocupantes de Função Gerencial e dos Servidores em Estágio Probatório da [IFE7]. Conselho Superior de Administração, 2016.

KLEIN L. L. *et al* (2019). Análise do processo de avaliação de desempenho individual em uma universidade pública. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 20, p. 545-562, jan./ dez. 2019. Disponível em: < <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/5575> > Acesso em 01 de jul. 2020.

MARQUES, R. L. **O Programa de Avaliação de Desempenho da UFES – PAD/UFES: procedimentos e implicações para os Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) da Universidade Federal do Espírito Santo**. 2017. 93f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2017. Disponível em: < <https://repositorio.ufes.br/handle/10/6862> > Acesso em 01 de jul. 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Recursos Humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

\_\_\_\_\_. **ADM por competências: você gestor**. São Paulo: Atlas, 2019.

ORSI, A.; SILVA, C. M. Gestão do desempenho no setor público: dificuldades e alternativas de solução. In: Teixeira, H. J; BASSOTTI, I. M; SANTOS, T. S. (orgs.). **Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público**. São Paulo: FIA/USP, 2014.



PARADELA, V.C.; COSTA, D.V. F. Desafio e propostas para a implantação da Gestão do desempenho nas organizações. In: **PESSOAS E ORGANIZAÇÕES**. Curitiba: CRV, 2019.

PEREIRA, M. P. **Programa de avaliação de desempenho dos Técnico Administrativos em Educação na Universidade Federal de Juiz de Fora**: uma análise dos desafios na construção do plano de metas. 2017. 185f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Programa de Pós Graduação em Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017. Disponível em: <<http://mestrado.caedufjf.net/programa-de-avaliacao-de-desempenho-dos-tecnicoadministrativos-em-educacao-da-universidade-federal-de-juiz-de-fora-uma-analise-dos-desafios-na-construcao-do-plano-de-metas/>> Acesso em 01 de jul. 2020.

PINTO, J, F; BEHR, R. R. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 795-820, dez. 2015. . Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512015000400009&script=sci\\_abstract&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512015000400009&script=sci_abstract&tlng=pt)> Acesso em 01 de jul. 2020.

PROGEP UFPA. **Mapeamento de competências – 1º Ciclo.**, 2020a. Disponível em: [http://progep.ufpa.br/progep/index.php?option=com\\_content&view=article&id=207](http://progep.ufpa.br/progep/index.php?option=com_content&view=article&id=207). Acesso em: 01 jul. 2020.

\_\_\_\_\_. **Mapeamento de competências – 2º Ciclo.** 2020b. Disponível em: [http://progep.ufpa.br/progep/index.php?option=com\\_content&view=article&id=207](http://progep.ufpa.br/progep/index.php?option=com_content&view=article&id=207). Acesso em: 01 jul. 2020.

\_\_\_\_\_. **Relatório do 3º Ciclo – Mapeamento de Competências.**, 2020c. Disponível em: <http://www.progep.ufpa.br/progep/documentos/mapec/relatorio-MAPEC.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2020.

RAMOS, C. C. *et al.* Desenvolvimento de metodologias para avaliar competências de servidores públicos federais. **AOS – Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 3, n. 2, p. 25-41, jul./ dez. 2014. Disponível em: < <http://revistas.unama.br/index.php/aos/article/viewFile/150/77>> Acesso em 01 de jul. 2020.

RICHARDSON, Jarry Roberto. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANCHES, L. M. I. M et. al. Avaliação de desempenho no serviço público: um estudo em uma universidade federal. **Gestão & Conhecimento**, v. 9, n. 1, p. 01-15, jan./ jul. 2015.

SANTOS, Lorena de Oliveira. **Avaliação de desempenho individual**: contribuições e limites no contexto da UFBA. 2019. 105f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2019. Disponível em: < <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/30665>> Acesso em 01 de jul. 2020.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: SOUZA, M. R.; ANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (orgs.) **Gestão de Pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

SOUZA, V.L. de *et al.* **Gestão do Desempenho**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

TCU. Secretaria-Geral de Controle Externo. **Relatório de levantamento**, 2020. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2018/resultados.htm>>. Acesso em: 01 jul. 2020.

TEICHNER, O. T.; FORTUNATO, I. Refletindo sobre a Gameficação e suas possibilidades na educação. **Revista Brasileira de Iniciação Científica**, v. 2, n. 3, p. 102-111, set./ dez. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.itp.ifsp.edu.br/index.php/IC/article/view/181>>. Acesso em: 01 jul. 2020.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

\_\_\_\_\_. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Métodos de pesquisa em administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Recebido em: 03/08/2020

Aceito em: 25/09/2020

Endereço para correspondência:

Nome: Ana Paula Gonçalves Doro

Email: [anapdoro@gmail.com](mailto:anapdoro@gmail.com)



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)