

Robinson Rosario Pitelli

**AVALIAÇÃO DA POLÍTICA DE GESTÃO DE DESEMPENHO SOB O
PONTO DE VISTA DAS ÁREAS DE GESTÃO DE PESSOAS (AGP) NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

Brasília – DF

Março/2018

ROBINSON ROSARIO PITELLI

**AVALIAÇÃO DA POLÍTICA DE GESTÃO DE
DESEMPENHO SOB O PONTO DE VISTA DAS ÁREAS DE
GESTÃO DE PESSOAS (AGP) NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA FEDERAL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como parte dos requisitos
para obtenção do grau de Especialista em
Gestão Pública, com foco em Gestão
Estratégica de Pessoas.

Orientadora: Profa. Dra. Aleksandra
Pereira dos Santos

BRASÍLIA

2018

Agradecimentos:

À minha querida esposa Claudia por seu efetivo apoio e compreensão nas horas em que precisei me isolar para me debruçar sobre as análises.

Aos meus colegas de turma da Enap, pelas inúmeras sugestões, dicas e pelo companheirismo ímpar que me propiciaram ao longo do curso.

À minha amada mãe, pelo exemplo de vida que ela é para mim.

RESUMO

Nesse trabalho nos propusemos a identificar as principais críticas e percepções das Áreas de Gestão de Pessoas (AGP) sobre o processo de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal (APF). Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Trata-se de uma técnica que busca categorizar as falas para apontar concordâncias, desvios, tendências e predominâncias. Fizemos a amostragem por saturação, fechando o tamanho final da amostra em estudo e interrompendo as entrevistas quando observamos que as revelações passaram a se repetir.

Dentre os achados prevaleceu a percepção de que as AGP demonstraram ter uma consciência bem clara da importância da correta aplicação das ferramentas de gestão de desempenho nos órgãos da APF. Essa postura, entretanto, encontra-se impregnada do sentimento de frustração que decorre das principais críticas ao modelo adotado que são a falta de rigor dos gestores na aplicação das ferramentas de avaliação e o pouco interesse dos gestores em capacitações para desenvolver essas habilidades.

Quanto aos motivos apontados que levam a essa situação, a grande maioria citou o fato de haver vinculação entre a nota de desempenho e a remuneração do servidor. A possibilidade de provocarem uma redução nas remunerações de seus subordinados no curto prazo provoca um desencorajamento nos gestores para terem discussões mais objetivas sobre o desempenho no período. Há o temor de provocarem uma desagregação das suas equipes.

Outros aspectos também foram explorados nas entrevistas tais como: cultura organizacional voltada para resultados, existência de normas e regulamentos para as avaliações, detalhes dos procedimentos adotados nas avaliações, etc. Nesses outros aspectos os relatos variaram bastante.

Não obstante esse clima de frustração, notamos que todos os entrevistados, sem exceção, apresentaram grande disposição de trabalhar para mudar essa situação no curto prazo.

Palavras-chave: avaliação de desempenho, gestão de pessoas no setor público, gestão de desempenho.

LISTA DE QUADROS

Quadro I - Resultados das Entrevistas.....	22
---	-----------

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
PROBLEMATIZAÇÃO.....	6
OBJETIVOS DESSE TRABALHO.....	8
JUSTIFICATIVA.....	8
REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
REVISÃO SOBRE A TRAJETÓRIA DA IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO DO DESEMPENHO NA APF.....	12
METODOLOGIA.....	14
CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	14
POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	14
INSTRUMENTO.....	15
COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	16
RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	17
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	25
APÊNDICE A.....	28
APÊNDICE B.....	29
APÊNDICE C.....	30
APÊNDICE D.....	33

INTRODUÇÃO

A perspectiva funcionalista de Modelos de Gestão Estratégica de Organizações pressupõe um processo que visa ao desenvolvimento de recursos humanos e à melhoria do desempenho no trabalho. Ela se contrapõe à perspectiva crítica, que os entende como mecanismos utilizados para exercer o controle psicossocial sobre os trabalhadores, uma prática individualizante, classificatória, divisional e de vigilância contínua.

Dentro dos Modelos de Gestão Estratégica de Organizações são desenvolvidos instrumentos que garantam à direção interferir no funcionamento da corporação de modo a obter o que dela espera. Um desses instrumentos é a Avaliação de Desempenho, que pretende medir essa variável de forma periódica através de métodos diversos. Esse instrumento é aplicado individualmente aos trabalhadores, bem como em conjunto, nas equipes, chegando até ao nível mais agregado que seria o da corporação. A Avaliação de Desempenho faz parte de um conjunto de práticas que se denominam Gestão de Desempenho.

Na perspectiva funcionalista de Modelos de Gestão Estratégica de Organizações, os Modelos de Gestão de Desempenho podem ser utilizados harmonicamente com um outro conjunto de práticas que se denominam Modelo de Gestão de Competências. Esse modelo, por sua vez, como o próprio nome diz, serve para medir e gerir o conjunto de qualificações de um elemento qualquer da organização. Desde o nível do indivíduo até o da corporação.

Problematização

Em entrevista recente ao jornalista José Fucs (FUCS, 2018), a ex-secretária da Fazenda de Goiás, economista Ana Carla Abrão Costa, opina:

“Nesses lugares em que ela está implantada (a meritocracia), como na área de educação – e aí é que eu digo que o sistema está muito cheio de areia –, todo mundo é avaliado, mas todo mundo tira 10 e todo mundo tem direito ao bônus de performance. Se 100% têm bônus de performance, se 100% têm bônus de arrecadação, então não se trata de um sistema de meritocracia. Quando todo mundo tem

avaliação 100% e todo mundo tem direito a um bônus, então não tem avaliação de mérito. Na prática, vira um 15º salário.”

É de se presumir que as medidas de desempenho no trabalho de um grupo de pessoas sigam uma distribuição estatística próxima da chamada “distribuição normal”. Sabemos que isso não acontece no contexto dos servidores da Administração Pública Federal. Essa inconformidade gera perguntas e instiga dúvidas.

É natural que um trabalhador, de tempos em tempos, tenha novos desafios para se reciclar e ampliar seu crescimento e amadurecimento profissional. Um novo ciclo de aprendizagem é normalmente disparado pelos novos desafios. Há um progresso gradual que frequentemente requer alguns ciclos para atingir um patamar de desempenho alto. Ocorrem esporadicamente exceções: pessoas com atributos e habilidades especiais que já atingem um alto desempenho logo no primeiro ciclo da aprendizagem. Mas isso não é o comum. Não é normal numa organização termos uma maioria de pessoas de alto desempenho. Parece-nos que tal configuração nem mesmo seria um ótimo econômico tendo em vista a necessidade de constante construção de competências em uma organização. Segundo Fleury (2001), a construção de competências significa percorrer o caminho que vai da aprendizagem individual para a aprendizagem em grupo e daí para aprendizagem na organização. Sabemos que a aprendizagem individual, em grande parte, resulta de erros cometidos que se transformam em lições. Se não há erros é bem provável que não haja muita aprendizagem e assim, as competências não se renovam.

O fato da quase totalidade dos servidores da Administração Pública Federal apresentarem repetidamente índices de desempenho individual no trabalho próximos de 100% nos pareceu merecedor de atenção e investigação. Não se trata de simplesmente investigar as razões e os motivos dessa situação. Nos propomos a ir além disso e entrevistar os gestores das Áreas de Gestão de Pessoas (AGP) para ouvi-los sobre esse fato. Presumivelmente são as AGP que teriam a responsabilidade de agir como guardiãs das boas práticas de avaliação e de gestão do desempenho funcional.

Objetivos desse Trabalho

Partindo da situação descrita acima, pretendemos, como objetivo geral desse trabalho, identificar as percepções das AGP, no universo dos órgãos da Administração Pública Federal localizados em Brasília, sobre o processo de avaliação de desempenho na APF, bem como apontar, caso existam, as eventuais críticas a ele. Atribui-se a W.E. Deming, conhecido professor e consultor organizacional americano, a frase "o que não pode ser medido, não pode ser gerenciado." No momento em que tudo do que dispomos na APF são medidas reconhecidamente distorcidas do desempenho dos servidores, resta-nos a pergunta: como é possível conviver com algo assim por muitos anos? Que tipo de desconforto isso provoca nos gestores de pessoas? O que eles têm feito a respeito? Por que esse fato não é amplamente divulgado e debatido na sociedade? A quem interessa que isso continue sem mudanças?

Além disso, como objetivos específicos, nos propomos a realizar uma revisão sobre a trajetória da implementação de gestão do desempenho da APF e a promover uma reflexão sobre as causas dos problemas de gestão de desempenho incluindo, sua natureza, caráter recorrente e possibilidades de melhoria.

Justificativa

Como já apresentamos no início, a abordagem da competência e do desempenho é uma ferramenta que pode ser utilizada, por um lado, como mecanismo de flexibilidade e de inovação da gestão organizacional. Por outro lado, ela também pode ser considerada como forma de controle social e até mesmo de exclusão. Tudo depende de como a ferramenta é aplicada no contexto específico.

Para que o primeiro mecanismo, o de flexibilidade e de inovação da gestão organizacional, funcione a contento, são necessários alguns pré-requisitos tais como uma estratégia corporativa, um ambiente de autonomia e responsabilidade, além de uma certa coerência entre discurso e prática (GUIMARÃES, 2000). Já quanto ao segundo mecanismo, o do controle social e da exclusão, esse funciona muito bem espontaneamente (PAGÈS et al., 1993). Parece que há uma tendência natural para

que se instale um ambiente de vigilância e controle nos grupamentos humanos, fruto do medo inconsciente que tende a impregnar a mente das pessoas quando estas lidam com questões do poder.

Por isso a adoção de práticas de gestão de desempenho no trabalho requer cuidado. Não raro a sistemática de avaliação de desempenho está sujeita a desvios (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA & VEIGA, 1996). Trata-se de um ambiente que envolve remuneração e sobrevivência das pessoas. Portanto, trata-se de um campo propício ao exercício do poder. Feitas de maneira descuidada, essas práticas tenderão a resultar na desagregação das relações pessoais sem o benefício da flexibilidade e da inovação da gestão organizacional. A priori, como hipóteses, imaginamos que poderemos encontrar um dos seguintes cenários uma vez concluídas as análises das entrevistas que nos propusemos a fazer:

H₀: As AGP entendem que as condições de contorno que se impõem no presente momento no nosso País, tais como crises institucionais e impasse político, são variáveis exógenas que impedem qualquer alteração substancial do modelo e, portanto, aceitam essa situação procurando conviver de forma menos conflituosa possível com esse modelo.

H₁: As AGP estão empenhadas na mudança do modelo atualmente em vigor, cientes de suas limitações e vícios. Além disso, as AGP estão alinhadas numa estratégia de ação para executar essa mudança.

H₂: As AGP apoiam e aprovam o modelo atual, da forma como ele está.

Acreditamos que a sistematização dessas questões, suscitadas no âmbito das AGP, pode ser reveladora e pode até mesmo inspirar algumas melhorias. Pretendemos assim contribuir para o aperfeiçoamento das práticas e do modelo de gestão de desempenho atualmente em vigor da Administração Pública Federal.

REFERENCIAL TEÓRICO

As pesquisas de Taylor, no início do século passado, para promover um método racional de trabalho já contemplavam as primeiras medições de desempenho individual através do estudo de "tempos e movimentos". Aqueles estudos olhavam o homem como um elemento isolado dentro da organização, sem considerar o contexto organizacional e social mais amplo.

Estudos posteriores indicaram que essas medições taylorianas deveriam ser expandidas para incluir as interações entre o ser humano e seu ambiente de trabalho (GUIMARÃES; NADER & RAMAGEM, 1998). Na sequência, outros estudos sugeriram que os mecanismos de avaliação de desempenho também deveriam medir o desempenho dos grupos em diversos níveis de agregação, desde o individual até o corporativo (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA & VEIGA, 1996).

Dentre as diversas correntes, sabe-se hoje que a avaliação de desempenho deve contemplar diferentes óticas captadas de múltiplas fontes (EDWARDS & EWEN, 1996) e não apenas uma avaliação de "mão única", onde o avaliador se sobrepõe ao avaliado. Historicamente, a literatura passou da avaliação de "mão única" para a avaliação bilateral, até a avaliação 360 graus que propõe uma visão ampla do indivíduo, incluindo as perspectivas de seus pares e subordinados, além do supervisor.

Numa perspectiva funcionalista (GOODALE, 1992; LUCENA, 1977), a avaliação de desempenho se presta, em última instância, a identificar oportunidades de melhoria nos processos e nos produtos da atividade laboral em todos os níveis da corporação. Ela se contrapõe à perspectiva crítica (PAGÈS et al., 1993; HIRATA, 1997), que considera essa ferramenta como um interesse muito mais patronal, pretendendo principalmente facilitar o exercício do controle social sobre o trabalhador através de mecanismo perversos de marginalização do indivíduo.

Nesse estudo, privilegiaremos a perspectiva funcionalista que atualmente trabalha com Modelos de Gestão de Desempenho os quais pressupõem a existência de mecanismos de acompanhamento que permitam corrigir eventuais desvios da rota previamente planejada de forma contínua no tempo (ALURI & REICHEL, 1994). Além disso, estudos indicam que esse mecanismo pode surtir mais efeito se seu impacto positivo for cumulativo (TILLES, 1997).

Não obstante tal evolução, o ponto nevrálgico da implantação de um Sistema de Gestão de Desempenho continua sendo o desenho do instrumento de medição do desempenho e a forma de aplicar esse instrumento, respeitando as características culturais da organização que o adota (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA & VEIGA, 1996). É essencial entender a implantação como um processo lento e gradual de mudança de hábitos culturais e que seja útil para todos os seus usuários.

Além disso, o estado da arte determina como fundamental que a implantação da Gestão de Desempenho seja também acompanhada de um Modelo de Gestão de Competências, explicitando o caráter de complementariedade e interdependência entre competência e desempenho. (BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001)

REVISÃO SOBRE A TRAJETÓRIA DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO DESEMPENHO NA APF

A Constituição Federal de 1988 e a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, são a base legal vigente para a aplicação da avaliação de desempenho aos servidores da APF.

Antes disso, houve uma variedade de normas que se sucederam na tentativa de implementar um sistema de avaliação de desempenho, ora calcado em mérito (desempenho), ora em tempo de serviço (antiguidade).

Datam de 1970 as bases para o sistema de progressão funcional decorrente de mérito e antiguidade. Elas foram lançadas pela Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970 e alguns decretos correlatos, em especial o Decreto nº 80.602, de 24 de outubro de 1977. Através dessas normas foram instituídos critérios de avaliação para progressão e promoção. Vale esclarecer que a progressão difere da promoção por ser aquela um movimento horizontal, dentro da mesma classe, enquanto essa se caracteriza pela mudança de classe, sendo, portanto, na direção vertical.

Já na década de 80, outro decreto, o nº 84.669, de 29 de abril de 1980, revogou o Decreto nº 80.602 e introduziu a regulamentação para a progressão, que vigeu até a promulgação da Constituição Federal de 1988.

A partir da Constituição Federal de 1988 e da Emenda Constitucional nº 19/98, ficaram definidas as situações específicas em que se aplicaria a avaliação de desempenho, quais sejam: para os dirigentes de órgãos e entidades que tiveram sua autonomia gerencial ampliada mediante contrato de gestão (art. 37, § 8º, inciso II); para aplicação da pena de perda de cargo público (art. 41, § 1º, inciso III); para aquisição da condição de estabilidade (art. 41, § 4º) e, finalmente, para os administradores das empresas públicas (art. 173, inciso V).

A regulamentação do art. 37 da Constituição Federal veio pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 – regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Em seu art. 20, essa lei dispôs que os atributos da assiduidade, da disciplina, da capacidade de iniciativa, da produtividade e da responsabilidade devem ser observados durante o estágio

probatório para a caracterização da aptidão e da capacidade do servidor nomeado, de modo a atribuir-lhe a condição de estabilidade.

Na década de 90, a Medida Provisória nº 1.548, de 7 de fevereiro de 1995, convertida na Lei nº 9.625, de 7 de abril de 1998, trouxe de volta o modelo de vinculação da remuneração ao resultado da avaliação de desempenho através da Gratificação de Desempenho e Produtividade (GDP). Muitas carreiras adotaram esse modelo nos anos seguintes.

Nos anos 2000, a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, introduziu nova sistemática para avaliação de desempenho de servidores. A sua regulamentação veio em 22 de março de 2010, com a publicação do Decreto 7.133, de 19 de março de 2010. Nesse caso tratou-se da vinculação entre desempenho institucional e individual por meio do desdobramento das metas nos planos de trabalho, bem como da obrigatoriedade de instituição de comissão de acompanhamento. O art. 141 dessa lei, por exemplo, define a avaliação de desempenho como o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), tendo como referência suas metas globais e intermediárias. Já os incisos I e II do caput do art. 140 diz que a avaliação de desempenho objetiva 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.

Ponderando os marcos legais acima apresentados com o referencial teórico descrito na seção anterior podemos verificar que há compatibilidade e alinhamento das diferentes dimensões levantadas em ambos. Portanto, tudo indica que dispomos de uma legislação moderna e atualizada com o estado da arte.

METODOLOGIA

Esse trabalho foi desenvolvido de maneira sistemática, adotando metodologia e instrumental apropriados para a escolha dos objetos de pesquisa, bem como para a coleta e análise dos dados. Seguem detalhes.

Caracterização da Pesquisa

Essa pesquisa está inserida na área de conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas, mais especificamente da Administração, e tem por finalidade capturar as percepções de um determinado extrato da população de servidores sobre o processo de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal.

Trata-se de pesquisar algo de natureza subjetiva e multifacetada, expressa através da fala das pessoas e, portanto, passível de contradições e divergências. Como afirma Gunther (2006):

“Uma primeira distinção entre a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa refere-se ao fato de que na pesquisa qualitativa há aceitação explícita da influência de crenças e valores sobre a teoria, sobre a escolha de tópicos de pesquisa, sobre o método e sobre a interpretação de resultados. Já na pesquisa quantitativa, crenças e valores pessoais não são consideradas fontes de influência no processo científico.”

Dessa forma, optamos nesse trabalho pela metodologia de investigação qualitativa.

População e Amostra

A população objeto do estudo foi composta por todos os gestores das áreas de gestão de pessoas da Administração Pública Federal, no universo dos órgãos localizados em Brasília. Optamos pela amostragem por saturação, fechando o tamanho final da amostra em estudo e interrompendo as entrevistas quando observamos que as revelações passaram a se repetir sem acrescentar novos

elementos que permitam ampliar o número de propriedades do objeto investigado. Como defendem Glaser e Strauss (1967), saturação refere-se a um momento no trabalho de campo em que a coleta de novos dados não traria novos esclarecimentos ao objeto de estudo, sendo que sua avaliação é feita por um processo contínuo de análise dos dados, desde o início do processo de coleta (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008).

Instrumento

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. Aplicamos um roteiro de entrevistas de forma sistemática. O questionário foi composto de 8 perguntas temáticas do tipo “aberta” (Apêndice B) de modo a permitir que sejam trazidas questões variadas e percepções sem muito enquadramento inicial. Nas entrevistas procuramos estimular a fala espontânea criando um ambiente menos formal e mais propício às revelações. Para possibilitar a organização das falas dos entrevistados numa sequência conveniente e progressiva, fizemos uso de técnicas de entrevista projetiva (BONI & QUARESMA, 2005), onde o entrevistador mostra uma sequência de cartões com figuras e palavras (Apêndice C) ao mesmo tempo em que verbaliza a questão a ser abordada naquele momento da entrevista. No momento de passar para a próxima questão, muda-se também para o próximo cartão.

Em algumas entrevistas tivemos a contribuição simultânea de até três pessoas que se alternaram dando seus depoimentos e interagindo na construção de suas falas. Foram momentos muito ricos de detalhes.

Todas as falas foram gravadas e, posteriormente, integralmente convertidas em texto (BARDIN, 2011). Antes do início de cada gravação, tivemos o cuidado de solicitar o consentimento prévio dos participantes e de garantir total confidencialidade do conteúdo gravado, de modo a impossibilitar a identificação por terceiros dos envolvidos em cada entrevista (FLICK, 2009). Assim, na transcrição também cuidamos de descaracterizar a identificação dos nomes e das áreas em que os servidores atuam, para garantir o sigilo.

Coleta e Análise dos Dados

A aplicação da pesquisa começou a partir de uma lista de nomes de dirigentes de gestão de pessoas na Administração Pública Federal, também conhecida como Catálogo SIPEC (BRASIL, 2017). Essa lista contém centenas de nomes localizados nas mais diversas regiões do país. Fizemos a seleção dos nomes exclusivamente localizados em Brasília, cerca de 80, e enviamos e-mail convite (Apêndice A) para cada um. Na medida em que as respostas iam chegando, fomos marcando as datas das entrevistas, observando o critério da amostragem por saturação, conforme já explicado. Foram suficientes 8 entrevistas, cerca de 10% dos convites enviados.

Uma vez coletados os dados das entrevistas, optamos por analisá-los segundo as técnicas de análise de conteúdo, “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2011). Nessa fase procedemos à leitura cuidadosa do material transcrito das gravações para identificar unidades de significado ou temas que configurassem uma categoria. Elencadas as categorias, passamos a marcar no texto o início e o fim de cada unidade de registro e a codificá-la de acordo com as categorias. Essa parte foi bastante trabalhosa e resultou num quadro que é apresentado na seção seguinte contendo as categorias de respostas às 8 perguntas do tipo “aberta” feitas ao longo de cada uma das 8 entrevistas realizadas.

Também fizemos uso do software Iramuteq (CAMARGO & JUSTO, 2013) no tratamento do corpus textual para extração de imagens conhecidas como “Nuvens de palavras” complementares à análise de conteúdo acima descrita.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta Seção tem por objetivo descrever os dados provenientes da coleta de dados realizada durante as entrevistas e sua análise de acordo com a teoria relacionada. Como já citado, o foco da análise é qualitativo e, portanto, a simples presença de um tema na fala de algum dos entrevistados já caracteriza um possível fator de análise. Não obstante, cremos ser importante destacar aqueles aspectos citados na maioria das entrevistas como fatores com grande significância para esse estudo.

Ao analisar mais detidamente os fatores presentes em cada uma das 8 questões suscitadas nas entrevistas, segundo os preceitos delineados por Bardin, encontramos vários elementos em comum. Isso nos levou a construir um quadro de categorias, Quadro I - Resultados das Entrevistas, que pode ser consultado a seguir.

Começamos então, primeiramente, com a discussão dos resultados segundo as técnicas de análise de conteúdo.

Considerando que a entrevista foi estruturada em uma sequência ordenada de 8 questões (temas), fizemos a partição temática do corpus e avaliamos cada conjunto de respostas dadas pelos órgãos entrevistados para identificar unidades de significado que configurem possíveis categorias dentro de cada tema.

A **questão 1** foi: Qual modelo de gestão de desempenho aplicado em sua organização? Existe ato legal interno? Qual? Em caso afirmativo, há diferenças entre os conceitos e dispositivos da norma interna e a prática de avaliação? Em caso afirmativo, qual sua opinião a respeito desses desvios? Porque acontecem?

Nesse tópico conseguimos distinguir uma só categoria de resposta para explicar os desvios entre a norma e a prática: a falta de rigor. O significado da palavra rigor não é aquele de severidade e da dureza, mas sim o da exatidão e da precisão. De fato, os argumentos que giram em torno desse mesmo ponto ficam claros nas frases a seguir: “a avaliação ela é subjetiva”, “acaba implementando uma nota muito alta”, “há indícios de que ele seja completamente proforma”, “é uma ferramenta para chefe se vingar de servidor”, “avaliação de desempenho em si ela fica perdida”, “realmente não havia uma prática gerencial internalizada de conversar”, “para alguns impacta e outros não impacta”, etc.

Quanto aos motivos apontados que levam a esse desvio, a grande maioria apontou para o fato de haver vinculação entre a nota de desempenho e a remuneração do servidor. Ou seja, uma nota menor que a máxima leva a uma perda salarial para todo o período do ano subsequente. Além disso, esse impacto não é equânime entre as diversas carreiras no mesmo órgão. Como exemplos citamos frases: “o maior impedimento para que essa avaliação aqui no Ministério funcione plenamente é a vinculação dessa avaliação de desempenho à gratificação de desempenho” ou “uma covardia institucional”.

Quanto à existência de um ato legal interno, verificamos que a grande maioria, 75% dos órgãos entrevistados, dispõe de uma normatização interna.

Passamos agora para a **questão 2**: Como você avalia o modelo implantado? Quais são suas críticas a ele? Acredita que há espaço para as áreas de gestão de pessoas aperfeiçoarem o modelo?

Nesse ponto, ou seja, das críticas ao modelo, voltou a surgir com força o fato de haver vinculação entre a nota de desempenho e a remuneração do servidor. Além dessa crítica, houve outras duas: uma foi relativa a focalizar mais a avaliação nas competências desejadas para cada função e a outra foi no sentido de focalizar na mudança cultural da organização.

Na sequência, temos a **questão 3**: Você conhece o Manual de Orientação para Gestão do Desempenho publicado em 2013 pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão? Se sim: qual seu grau de familiaridade com ele?

É notável que metade dos órgãos entrevistados disse não conhecer o manual. Nesses casos fizemos uma breve apresentação do conteúdo do manual aos entrevistados para encorajá-los a lê-lo. Nos pareceu, entretanto, que mesmo nos casos em que os entrevistados alegaram conhecê-lo ainda assim ficamos com a impressão de que o conhecimento não era completo.

Na **questão 4** fizemos a seguinte pergunta: A Cultura orientada a resultados é um pressuposto das práticas apresentadas no Manual. Na sua avaliação, existe essa cultura na sua organização? Por quê?

Nesse tópico constatamos que alguns órgãos focalizaram suas falas na questão do tele trabalho. Embora essa seja uma evolução natural no nosso

ambiente de trabalho impregnado pela comunicação eletrônica, ela isoladamente não caracteriza uma cultura de resultados. Ao insistirmos nesse ponto, surgiram falas tais como: “ela é passível de melhoria”, “a gente tem que trabalhar muito essa cultura aí de entrega, de resultado”, “a gente ainda não chegou nesse ponto”, “a gente tá num processo de amadurecimento” e “não percebo uma cultura de resultado”, etc. Interpretamos essas frases como indicativas de uma cultura de resultados incipiente. Nos órgãos onde as falas foram mais determinadas e positivas interpretamos como uma cultura de resultados corrente.

Na **questão 5** a pergunta foi: Como você concilia sua rotina de trabalho com o acompanhamento e orientação da elaboração dos planos de trabalho e dos critérios e procedimentos, no que concerne aos indicadores de desempenho individual?

Verificamos nesse caso a existência de 3 categorias de respostas. Há aqueles órgãos em que os planos de trabalho e os indicadores de desempenho não chegam ao nível individual, permanecendo somente no nível agregado. Há alguns que já apresentam alguns movimentos concretos de implementar essa rotina no nível individual. E há, finalmente, um que já está um passo além disso, buscando explicitamente expandir essa rotina e contando inclusive com apoio da alta administração do órgão. Essas 3 categorias foram denominadas respectivamente: não, incipiente e médio.

Na sequência, temos a **questão 6**: O plano de trabalho deve prever ao menos uma etapa de avaliação parcial dos resultados, como forma de verificar periodicamente o andamento dos processos, atividades e projetos nele registrados, visando a detectar dificuldades e possibilitando corrigir tempestivamente eventuais problemas quanto à sua execução. Há isso na sua organização? Em caso afirmativo, como acontece? Se não acontece, por quê?

Nas conversas pudemos constatar que a maioria faz alguma confusão entre uma discussão sobre resultados do trabalho e uma discussão sobre o desempenho individual do servidor com feedback. Houve somente um órgão que alegou ter esse procedimento plenamente implementado, citando a existência de um “diário de bordo” para anotações que servem de referência para as conversas de feedback. As categorias nesse tema foram assim nomeadas: não, incipiente e corrente.

Na **questão 7** a pergunta foi: As práticas de gestão de desempenho recomendadas pelo Manual incluem 5 etapas: Planejamento, Execução, Monitoramento, Avaliação e Revisão. Qual o estágio de evolução desse ciclo na sua organização em relação ao modelo vigente? Há espaços para melhoria? Por quê?

Nesse tópico pudemos ver que há um satisfatório nível de consciência sobre a importância do ciclo de gestão, o que demonstra uma preocupação de melhorar o modelo de gestão de desempenho. Mesmo aqueles que confessaram ter feito muito pouco a respeito até o momento, menos da metade dos entrevistados, foram incisivos ao reconhecer a importância dessa questão. Alguns órgãos demonstraram estar bem desenvolvidos em suas rotinas de execução dos ciclos de gestão. As categorias nesse tema foram então assim nomeadas: não, incipiente e corrente.

Finalmente chegamos à última, a **questão 8**: Quanto às capacitações para os avaliados e avaliadores, necessárias à implementação e operacionalização do modelo proposto no Manual, em especial sobre os obstáculos relacionados à aplicação da avaliação, tais como subjetivismo, força do hábito, efeito semelhança, etc., elas (as capacitações) existem em sua organização? Você percebe que existe interesse deles (os avaliados e os avaliadores) de se familiarizarem com tais conteúdos? Por quê?

Não restou dúvida de que esse tópico está muito aquém do desejável na grande maioria dos órgãos. São exemplos as seguintes frases: “infelizmente é um dado que por experiência eu já tenho também, os gestores às vezes são um pouco mais complicados porque eles entram uma questão de agenda”, “nós fizemos isso por três anos consecutivos e no quarto ano as capacitações começaram a se esvaziar justamente porque a percepção dessa avaliação começou a ficar em descrédito”, “o chefe mesmo que precisa ir não consegue ir porque ele nunca tem tempo”, “alguns com uma ideia muito verticalizada e olhando para a avaliação de desempenho como um instrumento de punição” e “o interesse é muito limitado”.

Conforme já citado, a tabulação de todos esses resultados encontra-se no Quadro I - Resultados das Entrevistas. De maneira geral podemos afirmar que as AGP demonstraram ter uma consciência bem clara da importância da correta aplicação das ferramentas de gestão de desempenho nos órgãos, muito embora

pareçam não saber, às vezes, como agir para colocar essa atividade como prioridade entre os servidores bem como junto à alta direção do órgão.

Finalmente, produzimos nove imagens conhecidas como “Nuvens de palavras” que agrupam as palavras do corpus e as organizam graficamente em função das suas frequências. As imagens foram produzidas com a ajuda de uma ferramenta disponível no software Iramuteq. Fizemos isso tanto para o corpus completo, quanto para cada conjunto de respostas aos 8 temas colocados nas entrevistas. Trata-se de uma análise lexical mais simples, porém graficamente interessante. Elas estão no Apêndice D. Podemos verificar em cada nuvem que as palavras com maior destaque guardam estrita correlação com o respectivo tema. Por exemplo, a palavra *avaliação* está em destaque nas nuvens dos temas desvios, modelo e manual. A palavra *meta* nas nuvens dos temas indicadores e correção. A palavra *gestor* na nuvem do tema capacitação. E a palavra *gente* na nuvem do tema cultura.

Questões levantadas nas entrevistas	Org1	Org2	Org3	Org4	Org5	Org6	Org7	Org8
Desvios praticados	Falta de rigor	Falta de rigor	Falta de rigor	Falta de rigor	Falta de rigor	Falta de rigor	Falta de rigor	Falta de rigor
Sugestões para melhorar o Modelo	Especializar as competências	Desvincular da remuneração	Desvincular da remuneração e especializar as competências	Desvincular da remuneração	Especializar as competências	Desvincular da remuneração e mudança da cultura	Mudança da cultura	Desvincular da remuneração
Familiaridade com o Manual	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não
Cultura de Resultados no Órgão	Incipiente	Corrente	Incipiente	Incipiente	Incipiente	Corrente	Corrente	Incipiente
Indicadores individuais e planos de trabalho	Não	Não	Não	Incipiente	Incipiente	Médio	Incipiente	Não
Correção de rota no meio do caminho	Não	Não	Não	Não	Não	Incipiente	Corrente	Incipiente
Ciclo de Gestão de Desempenho	Corrente	Corrente	Não	Não	Não	Corrente	Incipiente	Incipiente
Capacitação dos Avaliadores	Incipiente	Incipiente	Incipiente	Incipiente	Incipiente	Incipiente	Corrente	Incipiente

Quadro I - Resultados das Entrevistas

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse trabalho nos propusemos a identificar as principais críticas e percepções das AGP sobre o processo de avaliação de desempenho na APF. A partir dos relatos ficou evidente que a percepção das AGP está impregnada do sentimento de frustração que decorre da principal crítica à aplicação do modelo que é a falta de rigor na aplicação das ferramentas de avaliação. Esse sentimento de frustração também parece surgir muito forte ao relatarem o pouco interesse dos gestores em capacitações para conduzirem sessões de feedback sobre o desempenho individual dos servidores sob seu comando. Segundo Bezerra (2016), essa resistência pode ter sido gerada como decorrência das avaliações de desempenho aplicadas de forma incorreta no setor público no passado. A fala de um dos entrevistados serve para ilustrar esse achado: “a maior crítica que a gente tem é a dificuldade das pessoas diferenciarem avaliação de gestão”. Entendemos que ela expressa a percepção de que os gestores confundem a finalidade de uma sessão de avaliação e nutrem a expectativa de que, através da sessão de avaliação, possam corrigir seus eventuais erros de gestão.

Em algumas entrevistas surgiu a questão do excessivo grau de subjetividade das avaliações. De acordo com Brandão (2008), a subjetividade inerente a muitos instrumentos de avaliação de desempenho contrapõe-se às necessidades de mensuração de resultados, levando a controvérsias e conflitos. Alguns entrevistados afirmaram isso explicitamente ao dizer frases tais como: “esse caráter subjetivo da avaliação acaba implementando uma nota muito alta ou uma nota máxima” e “o gestor vê como obrigação e o trabalhador como uma punição”.

Não obstante esse clima de frustração que foi externado na maioria das entrevistas, notamos que todos, sem exceção, também apresentaram grande disposição de trabalhar para mudar essa situação no curto prazo através de planos muito criativos e muito bem estruturados. Ficamos com a sensação de que, a julgar pelo empenho demonstrado nas entrevistas, as AGP deverão, ao longo do ano que se inicia agora, conquistar grandes progressos nessa área da gestão de desempenho.

Contraopondo os dados coletados com as três hipóteses (H_0 , H_1 e H_2) lançadas na introdução desse trabalho, concluímos que os dados convergem para H_1 , qual

seja, as AGP estão empenhadas na mudança do modelo atualmente em vigor, cientes de suas limitações e vícios. Além disso, as AGP estão alinhadas numa estratégia de ação para executar essa mudança.

Isso não significa, entretanto, que devamos nutrir expectativas de que, numa eventual nova coleta de dados feita daqui a um ou dois anos, possamos aferir algum resultado substancialmente diferente do obtido na presente pesquisa. Conforme já dissemos no início, é essencial entender a implantação de Modelos de Gestão de Desempenho como um processo lento e gradual de mudança de hábitos culturais. Não obstante o arcabouço legal bem desenvolvido, resta fazer a parcela mais difícil, que é a colocação em prática daquilo que está contido nas leis e nos manuais. E isso é muita coisa. A fala de um dos entrevistados serve para ilustrar essa dificuldade: “A gente poderia estar usando o resultado dessa avaliação para fazer trabalhos mais focados no desempenho dos servidores e no atendimento das metas do órgão, mas, no fim das contas, isso é só uma burocracia que a gente tem que preencher. O volume de trabalho é enorme”.

Finalmente, ousamos ensaiar uma resposta para uma pergunta colocada na introdução: Por que esse fato não é amplamente divulgado e debatido na sociedade? A quem interessa que isso continue sem mudanças? cremos que a ninguém interessa que isso continue sem mudanças. O ambiente de vigilância e controle que se instala numa organização sem meritocracia, fruto do medo inconsciente que tende a impregnar a mente das pessoas quando estas lidam com questões do poder, mecanismo amplamente estudado por inúmeros acadêmicos, está evidentemente em desalinho com as tendências mais recentes da sociedade brasileira. A crise institucional é, ao mesmo tempo, uma oportunidade de mudança. E a mudança só surge se trouxermos os problemas à tona e começarmos a discutí-los. Fincamos aqui, portanto, a bandeira dessa batalha que deverá ser de todos nós que buscamos construir uma máquina pública competente, voltada para a entrega de resultados e serviços úteis aos cidadãos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALURI, R.; REICHEL, M. **Performance evaluation: a deadly disease?** The Journal of Academic Librarianship, v. 20, n. 3, p. 145-155, July 1994.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo** – 2ª reimp. da 1ª edição. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEZERRA, L. et al. In: XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELENCIA EM GESTÃO, XII CNEG & III INOVARSE 2016., 2016, Rio de Janeiro. **Avaliação e Gestão de Desempenho Individual: Possibilidades e Limitações do Manual de Orientação da Secretaria de Gestão Pública** [S.l.: s.n.], 2016. 20 p. Disponível em: <<http://www.inovarse.org/node/4345>>. Acesso em: 26 fev. 2018.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC. v. 2, n. 1, p. 68-80, janeiro-julho 2005.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?**. Revista de Administração de empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- BRANDÃO, H.P. et al. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o Balanced Scorecard e a avaliação 360 graus**. Revista de Administração Pública. Brasília, v. 42, n. 5, p. 875-898, 2008.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública – Segesp. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**, Brasília. 2013.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão de Pessoas – SGP. **Catálogo Sipec**, Brasília. 2017. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/catalogo-sipec>>. Acesso em: 14 nov. 2017.
- CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. **IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais**. Temas psicol., Ribeirão Preto, v. 21, n. 2, p. 513-518, dez. 2013. Disponível em

<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2013000200016&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 22 jan. 2018.

<http://dx.doi.org/10.9788/TP2013.2-16>.

EDWARDS, M. R.; EWEN, A. J. **360^o feedback: the new model for employee assessment & performance improvement**. New York : American Management Association, 1996.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=en&nrm=iso>. access on 23 Feb. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa** – 3. ed. – Porto Alegre: Artmed, 2009.

FUCS, José. **Ana Carla Abrão: Temos de reinventar a máquina pública**: Para a ex-secretária da Fazenda de Goiás, as corporações resistem às reformas e tomaram conta do País. O Estado de São Paulo, São Paulo, 17 jan. 2018. Política, p. 1. Disponível em: <<http://politica.estadao.com.br/blogs/blog-do-fucs/ana-carla-abrao-temos-de-reinventar-a-maquina-publica/>>. Acesso em: 12 fev. 2018.

FONTANELLA, B. J. B. et al. **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas**. Cadernos de saúde pública, 2008.

GLASER, B.; STRAUSS, A. **The discovery of grounded theory**: Strategies for qualitative research. New York: Aldine Publishing Company, 1967.

GOODALE, J. G. **Improving performance appraisal**. Business Quarterly, v. 57, n. 2, p. 65-70, 1992.

GUIMARÃES, T. A. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. **Avaliação de desempenho de pessoal**: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. Revista de Administração Pública, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.

HIRATA, H. **Os mundos do trabalho**: convergência e diversidade num contexto de mudança dos paradigmas produtivos. In: CASALI, A. et al. (Orgs.). Empregabilidade e educação: novos caminhos no mundo do trabalho. São Paulo: Editora da PUC, 1997. p. 23-42.

- GUNTHER, H. **Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?**. *Psic.: Teor. e Pesq.*, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-209, Aug. 2006. Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722006000200010&lng=en&nrm=iso. access on 23 Feb. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722006000200010>.
- LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias**. *Revista de Administração*, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.
- PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.
- REINERT, M. **Contenu des discours et approche statistique**. C. GAUZENTE, C.; PEYRAT-GUILLARD, D. (Eds.), **Analyses Statistiques de Données Textuelles en Sciences de Gestion – Concepts, Methodes et Applications**. Editions Management et Société, coll. «questions de société», p. 21-45. Paris: Éditions EMS, 2007.
- TILLES, S. **Como avaliar a estratégia das empresas**. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1997. Mimeo. Tradução de: How to evaluate a corporate strategy, Harvard Business Review.

APÊNDICE A

Pedido de Entrevista

Prezados (as) gestores (as) de pessoas da APF,

Gostaria de convidá-lo (a) a participar de uma pesquisa que tem como título: Avaliação da Política de Gestão de Desempenho sob o ponto de vista das áreas de gestão de pessoas (AGP) na Administração Pública Federal. A pesquisa está sendo desenvolvida no âmbito do curso de Especialização em Gestão de Pessoas da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, sob orientação da professora Dr.^a Aleksandra Pereira dos Santos

Nesse sentido serão realizadas entrevistas individuais cujo objetivo é conhecer seus pontos de vista sobre o processo de gestão de desempenho na APF. Trata-se de um levantamento, no qual será preservado o sigilo das respostas e a identificação dos entrevistados ou das organizações.

A entrevista será realizada com hora marcada e possui tempo estimado de realização de 40 minutos.

Peço gentilmente, portanto, caso haja disposição de participar, que responda a esse email indicando data e hora para realizarmos o levantamento.

Desde já agradeço a sua atenção.

Robinson Rosário Pitelli

Analista de Infraestrutura

Aluno da 11^a turma de EGP da Enap.

APÊNDICE B

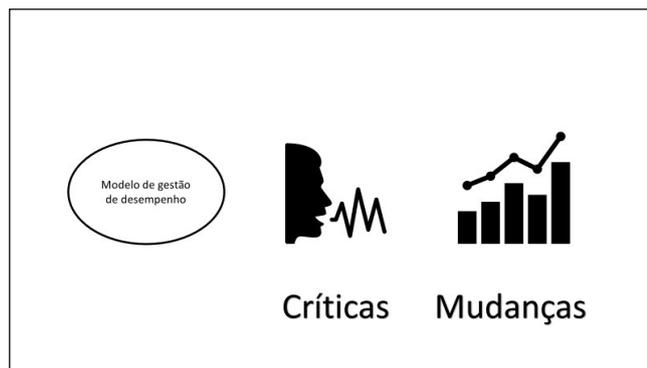
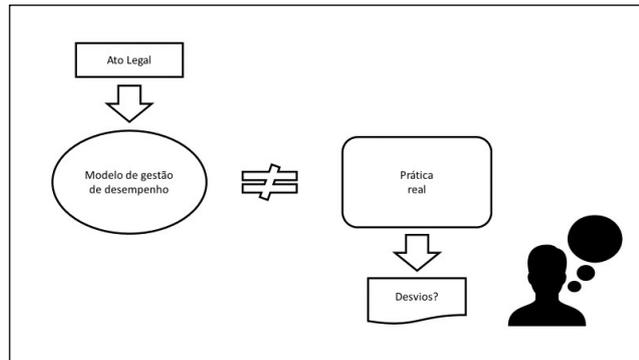
Roteiro para condução das entrevistas

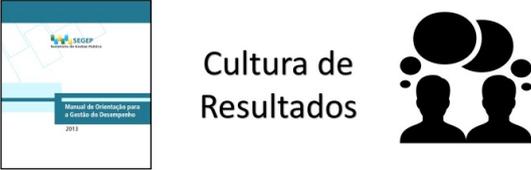
8 Perguntas temáticas do tipo “aberta” para guiarem a etapa de entrevistas:

Temas	Perguntas
Desvios	<ul style="list-style-type: none"> Qual modelo de gestão de desempenho aplicado em sua organização? Existe ato legal interno? Qual? Em caso afirmativo, há diferenças entre os conceitos e dispositivos da norma interna e a prática de avaliação? Em caso afirmativo, qual sua opinião a respeito desses desvios? Porque acontecem?
Modelo	<ul style="list-style-type: none"> Como você avalia o modelo implantado? Quais são suas críticas a ele? Acredita que há espaço para as áreas de gestão de pessoas aperfeiçoarem o modelo?
Manual	<ul style="list-style-type: none"> Você conhece o Manual de Orientação para Gestão do Desempenho publicado em 2013 pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão? Se sim: qual seu grau de familiaridade com ele? Se não: explicar brevemente e fazer as questões.
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> A Cultura orientada a resultados é um pressuposto das práticas apresentadas no Manual. Na sua avaliação, existe essa cultura na sua organização? Por quê?
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> Como você concilia sua rotina de trabalho com o acompanhamento e orientação da elaboração dos planos de trabalho e dos critérios e procedimentos, no que concerne aos indicadores de desempenho individual?
Correção	<ul style="list-style-type: none"> O plano de trabalho deve prever ao menos uma etapa de avaliação parcial dos resultados, como forma de verificar periodicamente o andamento dos processos, atividades e projetos nele registrados, visando a detectar dificuldades e possibilitando corrigir tempestivamente eventuais problemas quanto à sua execução. Há isso na sua organização? Em caso afirmativo, como acontece? Se não acontece, por quê?
Ciclo	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão de desempenho recomendadas pelo Manual incluem 5 etapas: Planejamento, Execução, Monitoramento, Avaliação e Revisão. Qual o estágio de evolução desse ciclo na sua organização em relação ao modelo vigente? Há espaços para melhoria? Por quê?
Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> Quanto às capacitações para os avaliados e avaliadores, necessárias à implementação e operacionalização do modelo proposto no Manual, em especial sobre os obstáculos relacionados à aplicação da avaliação, tais como subjetivismo, força do hábito, efeito semelhança, etc., elas (as capacitações) existem em sua organização? Você percebe que existe interesse deles (os avaliados e os avaliadores) de se familiarizarem com tais conteúdos? Por quê?

APÊNDICE C

Cartões com Figuras e Palavras
apresentados durante as entrevistas





Cultura de Resultados



Planos de trabalho



Indicadores de desempenho individual



Avaliação parcial



Correções de rota



APÊNDICE D

Nuvens de palavras das respostas dadas nas entrevistas em geral e também a cada uma das 8 questões colocadas.

 <p>Corpus completo</p>	 <p>Desvios</p>	 <p>Modelo</p>
 <p>Manual</p>	 <p>Cultura</p>	 <p>Indicadores</p>
 <p>Correção</p>	 <p>Ciclo</p>	 <p>Capacitação</p>