

CASO PEDAGÓGICO
AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO

ipps_iscte
Melhores Políticas
Públicas

SIADAP, o elefante na sala

ISBN 978-989-8990-04-4



9 789898 990044

Autores

Marcelo Vegi da Conceição
Miguel Madeira

Coordenação Científica

Generosa do Nascimento

Este Caso Pedagógico baseia-se em situações reais e em entrevistas com especialistas. É um instrumento de formação que visa gerar discussão em sala de aula. A narrativa é ficcionada e não faz juízos de valor sobre a situação apresentada ou as ações dos intervenientes.

RESUMO

Uma dirigente de um serviço de apoio técnico de uma faculdade enfrenta desafios relacionados com a utilização do SIADAP, o sistema de avaliação de desempenho da administração pública portuguesa. Uma funcionária gostaria de ser avaliada apenas com base nas suas competências. Outros dois funcionários, que exercem a mesma função, querem ter os mesmos objetivos. Também são abordados problemas com os indicadores e possíveis consequências disto no dia a dia do trabalho.

Tempo de leitura estimado
30 minutos

AVALIAÇÃO
DE DESEMPENHO

SIADAP,
o elefante
na sala

“Como é que esta tempestade começou...”

O prédio da faculdade surge à minha frente. Durante cinco anos, passei por aquelas portas verdes da entrada, cumprimentei José Carlos, o porteiro, e percorri os corredores até à Divisão de Apoio à Gestão, ansiosa por me lançar ao trabalho. Mas hoje não consigo. Quando me olhei ao espelho esta manhã quase não me reconheci, com as olheiras de duas noites mal dormidas e uma expressão de sofrimento que não é minha. Estou a atravessar um período muito difícil da minha vida profissional.

Fico uns minutos parada, a olhar para o edifício. Não consigo entrar. Não ia conseguir encarar a minha equipa. Ainda não tomei as decisões que preciso de tomar e a verdade é que estou sem saber o que fazer. Sigo para o Largo da Porta Férrea, do outro lado da rua. As quatro estátuas à frente da Faculdade de Letras parecem encarar-me, acusadoras. Acelero o passo para chegar mais depressa à Rua do Norte. Não desço as escadas: viro à esquerda e continuo até ao final da rua, que acaba numa espécie de miradouro. De um lado, as traseiras da Faculdade de Direito, a mais antiga de Portugal. Do outro, a vista do Mondego, o céu azul e as colinas verdes que circundam a cidade. Fecho os olhos, respiro fundo. Tento acalmar-me e lembrar-me como é que esta tempestade começou.

“Isto não está nos meus objetivos...”

Dois anos antes tinha sido destacada para uma comissão de serviço como coordenadora da Divisão de Apoio à Gestão (DAG), algo que considerei ser um reconhecimento dos mais de dez anos de trabalho que tinha dedicado à universidade que amava. Era lá que tinha estudado e foi lá que comecei a minha carreira: ainda estava no mestrado de Sociologia quando estagiei nos Serviços de Ação Social. Depois de ter acabado o mestrado, concorri para assistente técnica na mesma unidade e fui aceite. Fiquei lá seis anos. Saí para ser técnica superior nos Serviços de Apoio às Aulas e, posteriormente, fui transferida para a Divisão de Apoio à Gestão de uma das faculdades. Um departamento pequeno – cinco pessoas com uma carga de trabalho enorme. Mas as pessoas apoiavam-se umas às outras e conseguíamos cumprir com sucesso as nossas responsabilidades.

Quando li “...*deliberou nomear, em regime de comissão de serviço, pelo período de 3 anos... a mestre Fátima Araújo Coutinho, como Coordenadora da Divisão de Apoio à Gestão...*”, fiquei felicíssima. Fui logo telefonar à minha mulher. Já sabia que ia ser nomeada, mas ainda assim foi um momento muito emocionante. Era um passo importante na minha carreira: aos 35 anos ia liderar pela primeira vez uma equipa. Estava confiante, trabalhávamos bem juntos e tinham sido os meus colegas a incentivar-me a concorrer quando a coordenadora anterior se reformou.

António Carlos tinha-me dito: “Eu acho que tens tudo o que é preciso para ser coordenadora. Lidas muito bem com as pessoas e trabalhas imenso”. Foi um alívio ouvir isto, porque o António era quem estava há mais tempo no departamento e pensei que ele podia não se sentir confortável por ser coordenado por uma pessoa mais nova. Apesar de ser um técnico muito competente, às vezes tinha atitudes um pouco ásperas com outras pessoas e devo confessar que estava um bocado apreensiva com a reação que ele pudesse ter à minha nomeação. Um ano antes ele tinha-se recusado a cumprir uma tarefa dizendo que “não constava nos seus objetivos do SIADAP”. A equipa estava reunida e a Carlota Pereira, a antiga coordenadora, contou-nos que, na última reunião da Assembleia da Faculdade, alguns conselheiros que queriam mudar o valor das propinas dos mestrados tinham pedido que a Divisão de Apoio à Gestão realizasse um estudo técnico sobre o impacto da medida. O António, formado em Matemática e especializado em Gestão Financeira, era a opção mais óbvia para realizar a tarefa, ainda mais porque o outro técnico superior da equipa, com o qual partilhava funções, estava de baixa médica. A Carlota propôs:

– Malta, isto é um pedido excepcional da Assembleia e precisa de ser feito com celeridade – começou a Carlota. – Por isso, António, penso que tu sejas...

– Não, não, não... – interrompeu-a logo ele. – Carlota, desculpa, mas isto não está nos meus objetivos do biénio. Não faz parte das minhas atribuições e não o vou fazer.

Ficámos todos gelados. Olhei para a Carlota, que estava em choque, com a boca aberta de espanto. A agressividade dele desestabilizou-a por uns momentos, mas a surpresa acabou por dar lugar à raiva e ela ripostou:

– Se não vais fazer isto, estamos conversados. Não temos mais nada para falar!

– Arrumou os papéis na pasta, levantou-se da cadeira e saiu de rompante da sala de reuniões.

O clima nos dias seguintes foi tenso. Na semana seguinte o António explicou à Carlota os seus motivos de forma mais calma e justificou a sua reação pelo facto de estar sob muita pressão. E, aí, eu percebi as suas razões. Um dos seus objetivos individuais contratualizados para o biénio era “assegurar que não haja inconformidades nas previsões orçamentais anuais”. Estávamos no mês de previsão orçamental e o António estava sozinho, pois o outro técnico superior estava de baixa médica. Se assumisse a nova responsabilidade que lhe queriam atribuir não iria conseguir cumprir o primeiro objetivo. Se não o cumprisse, teria menos pontos na sua avaliação de desempenho. E, assim, correria o risco de obter uma classificação de “Inadequado” e atrasar a sua progressão na carreira. Precisava no mínimo de um “Adequado” e não queria correr nenhum risco.

A mim, a Carlota disse-me que entendia a posição do António, mas que a forma como ele se tinha portado na reunião não tinha sido correta. “Relacionamento interpessoal” e “Trabalho de equipa e cooperação” eram duas competências-chave para a sua função, e também tinham sido contratualizadas com ele para o biénio.

No fim ficou decidido que a Carlota faria um primeiro esboço de estudo de impacto e que o António iria rever os números e as previsões. O António cumpriu o objetivo das previsões orçamentais e recebeu os 5 pontos por ele. Porém, ficou com nota inferior nas competências “Relacionamento interpessoal” e “Tolerância à pressão e contrariedades”. Recebeu, por fim, um desempenho final de “Adequado”.

Enquanto contemplo o Mondego e reflito sobre este episódio, não muito distante, lembro-me das palavras da minha antiga chefe: “Cuidado com a contratualização dos objetivos no SIADAP. Muito cuidado!”

“Eu devia ser avaliada pelas minhas competências.”

Em fevereiro comecei o processo de contratualização dos objetivos individuais dos trabalhadores para o novo biénio. Foi poucas semanas depois de iniciar funções como coordenadora. O Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) da universidade já tinha sido divulgado em janeiro e tinha sido elaborado exclusivamente pelo Conselho Geral.

Para os serviços de apoio administrativo, como é o caso da DAG, alguns dos objetivos do ano eram:

Objetivo	Meta
Reforçar a qualidade da informação nos registos académicos, diminuindo o número de inconformidades	-10% de inconformidades em relação ao ano anterior
Melhorar a qualidade do atendimento prestado pelos serviços de apoio	-15% de queixas
Atingir pontuação elevada numa autoavaliação geral da <i>Common Assessment Framework</i> (CAF)	>70
Aumentar o número de procedimentos simplificados e aperfeiçoados	40% de procedimentos simplificados e aperfeiçoados

Eu já tinha participado num curso FORGEP (Formação em Gestão Pública), tinha tido formação sobre o SIADAP e sabia que os objetivos individuais de cada trabalhador tinham de ser coerentes com os objetivos gerais do QUAR. Mas o meu brio levava-me a tentar levar a DAG o mais longe possível e acreditava que a avaliação de desempenho podia ajudar muito. A contratualização dos objetivos era uma parte importante do processo.

Combinei reuniões individuais com todos os elementos da DAG para alinharmos os objetivos de cada um com as prioridades do Conselho Geral. A primeira conversa foi com a Rita, uma assistente operacional da equipa.

– Rita, eu acho que tens competências importantíssimas – comecei. – És organizada, responsável e sabes interagir com qualquer tipo de pessoa. Este ano a universidade tem como uma das suas prioridades a melhoria do atendimento nos serviços de apoio e penso que és a pessoa ideal para assumir esta responsabilidade. A universidade definiu uma redução de 15% nas queixas nos atendimentos e gostaria que esse também fosse um dos teus objetivos do biénio. O que é que achas?

– Bem, obrigada por acreditares em mim. Eu realmente gosto muito do atendimento e gostava muito de ter essa responsabilidade na DAG. Mas também é uma tarefa super-ingrata. Tu sabes como algumas pessoas já chegam com quatro pedras nas mãos e temos de ter um jogo de cintura muito grande para conseguir lidar com elas. Mas eu acho que, mais do que focar nos resultados, eu, que estou dedicada ao atendimento, devia ser avaliada pelas minhas competências. Como tu mesma disseste, a competência de relacionamento interpessoal ou a orientação para o serviço público são as coisas mais importantes para atender pessoas. Eu sinto que focar nos resultados não é a melhor maneira de avaliar uma pessoa que faz atendimentos. Porque, por muito competente que eu seja, as coisas podem não correr bem. Depende de quem nos aparece pela frente. O resultado não depende só de mim. Olha, para dizer a verdade, sinto que toda a minha avaliação deveria ser focada nas minhas competências.

Não estava à espera daquela questão. Na minha visão, as métricas bem definidas iriam reduzir a subjetividade na hora da avaliação. Mas como tinha sido a minha primeira conversa sobre este assunto, não queria iniciar um debate. Combinei com a Rita que iria verificar a possibilidade que ela tinha levantado.

Ao reler as normas, vi que a universidade tinha definido, para todas as carreiras, incluindo assistentes operacionais, um máximo de 40% de peso na avaliação para as competências e um mínimo de 60% para os resultados.

Conversei novamente com a Rita, e disse-lhe quais eram os limites aplicados pela instituição. Senti que ela não ficou contente, mas resignou-se com o facto de não se poder mudar o modelo. Definimos então três objetivos e seis competências:

Objetivos da Rita	Competências da Rita
Apresentar e implementar três propostas de melhorias nos serviços de atendimento da Divisão de Apoio à Gestão	– Relacionamento interpessoal – Orientação para o serviço público
Diminuir em 15% o número de queixas no atendimento	– Organização e método de trabalho – Adaptação e melhoria contínua
Criar inquérito de satisfação dos utilizadores	– Tolerância à pressão e contrariedades

“Nós temos as mesmas funções, portanto devíamos ter os mesmos objetivos!”

A contratualização dos objetivos do Sérgio Amaro, o nosso assistente técnico, foi bastante mais tranquila. Sérgio era o responsável pelos serviços informáticos e ficou com os resultados focados nas melhorias dos sistemas internos e de registos de candidaturas.

A seguir, combinei reuniões com os técnicos superiores da DAG: o António Carlos e o Rodrigo Lopes. Os dois tinham as mesmas funções, sendo responsáveis pela gestão financeira da faculdade, a gestão dos fornecedores e pagamentos diversos.

Eu estava preocupada em alinhar ao máximo os objetivos do QUAR da universidade com os objetivos individuais de cada pessoa. Por isso, na reunião com o Rodrigo, propus-lhe:

– Rodrigo, tens experiência com a aplicação da norma ISO 9001 e aqueles processos de avaliação de serviços?

– Sim, já fiquei responsável por isso uma vez, no meu antigo departamento.

– Ótimo! Eu gostava de te desafiar. E tenho plena confiança de que dás conta do recado – comecei, tentando criar um clima de expectativa. – Bem... este ano a universidade voltou a trabalhar com aquele processo de avaliação da Common Assessment Framework, lembra-te?

– Sim... sim...

– Bem, aqui na faculdade os conselheiros querem que sejamos pioneiros na utilização deste método. E eu gostava que liderasses esse processo no próximo biénio, atuando quase como um consultor interno da CAF aqui na DAG. O que achas?

– É um grande desafio... mas sinto-me preparado para assumir esse papel. Só que isso iria ocupar muitas horas de trabalho e conciliar isso com as minhas atividades rotineiras pode vir a prejudicar a gestão orçamental... Diria que, para cumprir esse objetivo, eu teria de reduzir a minha carga de trabalho nos outros objetivos.

– A tua função principal continua a ser a de gestão financeira, isso não está em questão. A CAF é um desafio que te proponho nos momentos em que a tua carga de trabalho diminuir, como nos meses em que não temos que realizar a previsão orçamental, por exemplo. Mas consigo perceber a tua preocupação e garanto-te que vou assumir algumas das responsabilidades da gestão financeira, de modo a aliviar um pouco a tua carga nos momentos mais difíceis.

Depois desta conversa, ficaram definidos os seguintes pontos:

Objetivos do Rodrigo	Competências do Rodrigo
1. Apresentar o Plano de Aplicação da CAF na DAG nos primeiros quatro meses do biênio	<ul style="list-style-type: none"> – Orientação para o serviço público – Conhecimentos especializados e experiência
2. Realizar workshops na DAG sobre a CAF	<ul style="list-style-type: none"> – Iniciativa e autonomia – Trabalho de equipa e cooperação
3. 3. Assegurar que o tempo médio entre a receção das faturas dos fornecedores e a data de pagamento não ultrapassa dois dias	<ul style="list-style-type: none"> – Tolerância à pressão e contrariedades – Organização e método de trabalho

De seguida, tive a reunião com o António. Antes mesmo que eu pudesse dizer alguma coisa ele iniciou a conversa:

– Fátima, estou mesmo animado com isto. A avaliação do próximo biênio é muito importante para mim porque vai definir a minha evolução na carreira. Se eu conseguir um “Relevante”, posso vir a ganhar mais...

– Que bom, António. Vamos lá ver como serão as coisas nos próximos anos...

– Ok... diz-me, o que é que já pensaste sobre os meus objetivos?

– Bem, para os próximos anos continuas a ser estratégico para a nossa gestão financeira. Sabes que isso é quase o coração da DAG... se parar, para tudo.

– Eu sei...

– Mas, ao mesmo tempo, queria que te dedicasses à melhoria dos procedimentos internos, principalmente os de gestão financeira. Sinto que existem algumas melhorias a fazer nesses processos. É necessário simplificá-los.

– Parece-me bem, concordo com a tua proposta!

Definimos juntos os seguintes objetivos:

Objetivos do António	Competências do António
1. Rever \geq 40% dos processos de gestão financeira da DAG	<ul style="list-style-type: none"> – Orientação para o serviço público – Conhecimentos especializados e experiência
2. Assegurar que o tempo médio entre a receção das faturas dos fornecedores e a data de pagamento não ultrapassa dois dias	<ul style="list-style-type: none"> – Iniciativa e autonomia – Trabalho de equipa e cooperação
3. Apresentar relatórios financeiros semestrais	<ul style="list-style-type: none"> – Tolerância à pressão e contrariedades – Organização e método de trabalho

No final, respirei de alívio. Tinha acabado de contratualizar todos os objetivos bienais dos membros da equipa e, à parte um pequeno desacordo com a Rita, tudo se tinha passado de forma relativamente tranquila.

Infelizmente, a tranquilidade não durou muito. Três dias depois, o António e o Rodrigo pediram uma reunião conjunta comigo. Pressenti logo que devia haver algum conflito.

– Então, digam lá. O que é que precisamos de discutir? – perguntei. Os dois olharam um para o outro e o Rodrigo começou:

– Eu vou ser direto. É a primeira vez em 10 anos que o António e eu temos objetivos diferentes no SIADAP.

Houve alguns segundos de silêncio durante os quais fiquei à espera de um esclarecimento que não veio.

– E... há algum problema? – acabei por perguntar.

Olharam novamente um para o outro, mas desta vez foi o António que respondeu:

– Ó, Fátima: nós temos as mesmas funções, a mesma remuneração, praticamente a mesma experiência e trabalhamos no mesmo sítio. Que sentido faz termos objetivos diferentes?

– Bom, têm todas essas semelhanças... mas também têm qualidades diferentes. Enquanto que o António tem uma pós-graduação em Gestão Financeira, o Rodrigo tem experiência com avaliação de serviços. E, apesar de terem funções idênticas, podem colaborar com a DAG de formas diferentes. E este ano...

– Sim, mas 80% da nossa rotina de trabalho vai continuar igual. Vamos ser avaliados com base nos 20% do nosso tempo em que fazemos funções diferentes?

– António, deixa-me explicar, por favor. Eu estava a dizer que este ano há alguns objetivos do QUAR que são mais adequados para o Rodrigo e outros que são mais adequados para ti. Queremos atingir os quatro objetivos que a universidade propôs para os serviços de apoio administrativo e, se nos distribuirmos pelos quatro objetivos, vamos conseguir lá chegar de forma mais eficaz – tentei fazer o meu sorriso mais agradável, para desanuviar o ambiente.

– Eu estou mais de acordo com o António – disse o Rodrigo. – Acho que podíamos ter objetivos partilhados. Ou seja: eu e ele podíamos trabalhar no projeto da CAF e na melhoria dos processos. E podíamos colmatar as debilidades um do outro.

A reunião foi-se arrastando, com argumentos a favor e contra aquilo que tinha sido contratualizado. Eu não queria definir objetivos partilhados pois pretendia que cada um deles se focasse numa tarefa específica e sabia que ou a CAF ou a melhoria dos processos iria cair se ficassem partilhados entre os dois – provavelmente a CAF, por ser mais complexa. No final da reunião, os dois esperavam uma resolução. Mas eu não estava disposta a ceder:

– Eu entendo o vosso ponto de vista, mas peço que também entendam o meu. Vamos aceitar este desafio?

Nenhum dos dois respondeu. António abanou a cabeça, desanimado.

– Bom... - acabei por dizer. – Eu não queria chegar a este ponto, mas sabem que, em caso de discordância, prevalece a posição do avaliador, certo? Eu realmente espero que entendam o que se pretende com os vossos objetivos no decorrer do biénio.

“Se eu pudesse, punha todos como ‘Relevante’”

Aqui, a olhar para o Mondego e para as colinas ao longe, vou olhando para as peças deste quebra-cabeças que se começaram a amontoar há dois anos. Penso nas situações que aconteceram com a Rita, o António e o Rodrigo e vou pensando naquilo que fiz bem e no que poderia ter feito de forma diferente. A Carlota tinha razão quando me disse para ter cuidado com a contratualização dos objetivos. Eu tinha tido cuidado, mas talvez não o suficiente.

Penso em ligar à Carlota e pedir a sua opinião sobre as decisões que preciso de tomar. Agarro no telemóvel e procuro o número. Ao percorrer a minha lista de contactos de amigos e conhecidos, o meu dedo passa por outro nome: Susana. A Susana do FORGEP. Os meus olhos arregalam-se.

Tinha conhecido a Susana Oliveira no curso do FORGEP. Ela era uma dirigente que tinha partilhado um caso de sucesso na aplicação do SIADAP numa universidade em Lisboa. Lembrei-me do entusiasmo com que ela comentava os resultados que tinha obtido quando era diretora de Recursos Humanos dessa universidade. Conversámos bastante sobre o assunto. Eu sempre quis que a avaliação de desempenho funcionasse e tinha ficado surpreendida com a apresentação de um único caso de sucesso entre tantos fracassos. Ainda assim, já tinham passado três anos desde que fizera o curso e nunca mais tínhamos falado. Será que ela estava disposta a conversar comigo?

Hesito por um momento, mas acabo por ligar. Para minha surpresa, a Susana atendeu ao primeiro toque. Quando tento lembrar-lhe quem sou, ela interrompe-me, não é necessário, lembra-se perfeitamente de mim. Eu conto brevemente a situação que tenho em mãos e ela responde:

– Fátima, querida, entendo perfeitamente o que se está a passar contigo. Deixa-me só apanhar um papel e uma caneta para ir tirando notas.

Mal posso acreditar na sua disponibilidade para ajudar uma quase desconhecida.

– Sabes, Fátima, eu gosto muito do SIADAP, mas já muitos dirigentes comentaram comigo essas dificuldades com o sistema. Para mim, é um dos principais problemas do sistema... essa falta de formação dos avaliadores e também dos avaliados... Há anos que o implementamos e ainda há tantas dúvidas! Mas vá lá, diz-me... o que é que se passou após a contratualização?

As palavras saem-me da boca numa enxurrada. Explico que todos se esforçaram imenso nestes últimos dois anos, trabalhando muito para além do horário de trabalho, com imensa generosidade. Conto como o António desempenhou as suas funções

de gestão financeira com primor e como os seus relatórios eram excelentes. Conto-lhe que fez cursos de resolução de conflitos e que até a sua cólera tinha melhorado, tal era o seu desejo de ganhar um “Relevante” para subir na carreira.

Mas explico que o Rodrigo também merecia, talvez até mais, aquele “Relevante”. Ele aceitou a missão desafiante de liderar a implementação da CAF na DAG e cumpriu (e até superou) todos os seus objetivos: construiu o Plano de Aplicação, realizou os *workshops* e ao mesmo tempo dedicou-se à sua função principal, a gestão orçamental. Ele empenhou-se imenso e tinha as competências todas com grau Elevado. Era uma peça-chave da equipa.

Mas eu só podia dar um “Relevante”. A regra era clara: no máximo 25% dos funcionários podem ter a classificação de “Relevante” e, numa equipa de quatro, isso significava um. Este era o meu principal dilema: não podia dizer que o António não se tinha empenhado. E, para além disso, queria contribuir para que ele avançasse na carreira e ganhasse mais. Se pudesse, fá-lo-ia. Mas o Rodrigo simplesmente excedeu todas as expectativas. Se ele me dissesse *“Eu, que me fartei de trabalhar nos últimos dois anos sou apenas “Adequado”? A mesma nota de outras pessoas que não se empenharam nem metade do que eu?...”*, eu não saberia onde me enfiar. Ao mesmo tempo, como poderia encarar António sabendo que, por causa de uns pouquíssimos pontos, ele teria de adiar o avanço na carreira por mais dois anos?

E quanto à Rita... ela tinha-se empenhado tanto! Era uma das poucas pessoas que conheci no setor público que gostava de estar no atendimento. Gostava da interação com o público e divertia-se com isso. Era carinhosa e gentil. O seu relacionamento interpessoal era impecável. Fez com que as queixas do atendimento na DAG desaparecessem completamente, mas isso consumiu-lhe demasiado tempo. Não teve tempo para cumprir todos os seus objetivos contratualizados (não propôs melhorias para os processos de atendimento e também não criou um inquérito para que os utilizadores avaliassem o serviço) mas ela não era apenas adequada para o serviço que fazia: era excelente! Mas os resultados eram 60% da nota e, como não os cumpriu, quantitativamente “Adequada” era a classificação que iria receber.

– É assim, Susana... num mundo ideal eu colocaria todos como “Relevante”. Mas sei que o sistema não o permite. Este sentimento é muito mau. Não consigo dormir em condições há dois dias e hoje nem consegui entrar no trabalho porque é o dia da avaliação final. Não sei como os encarar e definir quem é o mais “Relevante”. Podes dar-me algum conselho?

– Fátima, ouve, não te deves culpar por ter de tomar essa decisão. Percebi pela história que acabaste de contar que há alguns problemas institucionais no funcionamento do SIADAP na tua universidade. E há coisas que poderiam ter sido diferentes com a aplicação que fizeste na equipa. Mas não te culpes, estas coisas acontecem. Agora é aprender com os erros e fazer melhor no futuro. Talvez o que aconteceu na minha universidade te possa servir de inspiração...

Casos Pedagógicos
sobre a Administração
Pública Portuguesa
é um projeto
dinamizado pelo
IPPS-Iscte