



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR
MESTRADO PROFISSIONAL**

VANESSA JAQUELINE FERREIRA DOS SANTOS

**GERENCIALISMO E A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
FEDERAL: Caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da
Paraíba**

João Pessoa

2023

VANESSA JAQUELINE FERREIRA DOS SANTOS

**GERENCIALISMO E A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
FEDERAL: Caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da
Paraíba**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para a obtenção do título de mestre.

Linha de Pesquisa: Avaliação e Financiamento da Educação Superior.

Orientadora: Profa. Dra. Rhoberta Santana De Araújo.

João Pessoa

2023



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

RELATÓRIO FINAL DA ORIENTADORA

Eu, **RHOBERTA SANTANA DE ARAUJO**, orientadora do trabalho final da aluna **VANESSA JAQUELINE FERREIRA DOS SANTOS**, matrícula **20211007150**, do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – Mestrado Profissional/PPGAES, área de concentração em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, da Universidade Federal da Paraíba, após exame da vida acadêmica do mencionada aluna tenho a relatar que a integralização do Curso foi feita em **24** meses, portanto, dentro do prazo estabelecido pela legislação vigente na UFPB.

Quanto ao desempenho acadêmico, constata-se que a mestranda cursou **24** créditos da Estrutura Curricular a que está submetida e foi aprovada no Exame de Verificação da Capacidade de Leitura em **Língua Estrangeira - Inglês**, realizado no dia 06 de setembro de 2021

Na apresentação do Trabalho Final, intitulado **GERENCIALISMO E A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: Caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba**, realizada no dia 27 de fevereiro de 2023, às 16h, no CEDESP UFPB - CAMPUS I, a mestranda obteve conceito

APROVADA **INSUFICIENTE** **REPROVADA**

Tendo a Comissão Examinadora sido formada pelos professores:

NOME DOS PROFESSORES	TITULAÇÃO	INSTITUIÇÃO
Rhoberta Santana De Araujo (Presidente/orientadora)	DOUTORADO	PPGAES/CE/UFPB
Alexandre Macedo Pereira (Membro Interno)	DOUTORADO	PPGAES/CE/UFPB
Marcos Angelus Miranda de Alcantara (Membro Externo)	DOUTORADO	UFPB

Diante do exposto considerando que a aluna **VANESSA JAQUELINE FERREIRA DOS SANTOS**, matrícula nº **20211007150**, dentro do prazo regimental satifez todas as exigências do Regimento Geral da UFPB, do Regulamento Geral dos Cursos de Pós-Graduação “Stricto Sensu” da UFPB e do Regulamento do Programa (Resolução nº 19/2015), está **apta** a obter o Grau de **MESTRE em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior**, a ser conferido pela Universidade Federal da Paraíba.

João Pessoa (PB), 27 de fevereiro de 2023.

Documento assinado digitalmente



RHOBERTA SANTANA DE ARAUJO
Data: 14/03/2023 08:21:33-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.ª Dr.ª. Rhoberta Santana De Araujo
orientadora



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E AVALIAÇÃO
DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DO TRABALHO FINAL DA MESTRANDA **VANESSA JAQUELINE FERREIRA DOS SANTOS**, MATRÍCULA Nº **20211007150**, DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR.

Aos 27 (vinte e sete) dias do mês de fevereiro do ano de 2023, às 16h, no CEDESP UFPB - CAMPUS I, realizou-se a sessão pública de defesa do Trabalho Final da mestranda **VANESSA JAQUELINE FERREIRA DOS SANTOS**, matrícula nº **20211007150**, intitulado: GERENCIALISMO E A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: Caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. O Curso é regido pela **Resolução Nº 19/2015 do CONSEPE**, com área de concentração em Políticas Públicas Gestão e Avaliação da Educação Superior, e Linha de Pesquisa: **Avaliação e Financiamento da Educação Superior**. Estavam presentes a Comissão Examinadora composta pelos Professores Doutores: Rhoberta Santana De Araujo (Presidente/orientadora), Alexandre Macedo Pereira (Membro Interno), Marcos Angelus Miranda de Alcantara (Membro Externo ao Programa/UFPB) e demais convidados. A Professora Rhoberta Santana De Araujo, na qualidade de orientadora, declarou aberta a sessão e apresentou os Membros da Comissão Examinadora ao público presente. Em seguida passou a palavra a mestranda **Vanessa Jaqueline Ferreira Dos Santos** para que no prazo de 30 minutos apresentasse a sua dissertação. Após exposição oral realizada pela mestranda, a Profª. Rhoberta Santana De Araujo, passou a palavra aos membros da Comissão Examinadora para que procedessem as arguições pertinentes ao trabalho. Em seguida, a mestranda respondeu às perguntas elaboradas pelos Membros da Comissão Examinadora e, na oportunidade, agradeceu as sugestões apresentadas. Prosseguindo, a Sessão foi suspensa pela orientadora que se reuniu com os Membros da Comissão Examinadora e emitiu o seguinte parecer: A Comissão Examinadora considerou o Trabalho Final: **APROVADO** **INSUFICIENTE** **REPROVADO** com as seguintes observações: Ressaltou a relevância da pesquisa, a qualidade do texto, seus fundamentos teórico-metodológicos, sugerindo pequenos ajustes em determinadas partes do trabalho para aprimoramento na versão final.


A seguir, a Profª. Rhoberta Santana De Araujo apresentou o parecer da Comissão Examinadora a mestranda **Vanessa Jaqueline Ferreira Dos Santos**, bem como ao público presente. Em ato contínuo, agradeceu a participação dos Membros da Comissão Examinadora e deu por encerrada a sessão devendo a aluna, no prazo máximo de **até 90 dias**, depositar a versão final da dissertação no Sistema Acadêmico (SIGAA) contendo as modificações sugeridas pela banca examinadora. A aluna fica ciente de que se não cumprir as exigências acima não terá o título acadêmico. E para constar, eu, Raquel Pereira de Lima, secretária *Ad Hoc*, lavrei a presente Ata que depois de lida, segue assinada por mim, pelos Membros da Comissão Examinadora e pela mestranda em testemunhos de fé.

João Pessoa (PB), 27 de fevereiro de 2023.


Raquel Pereira de Lima
Técnico Administrativo do PPGAES/CE/UFPB
Mat. 1878429

FOLHA DE ASSINATURA


ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DO TRABALHO FINAL DA MESTRANDA VANESSA JAQUELINE FERREIRA DOS SANTOS, MATRÍCULA Nº 20211007150, DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR.

Documento assinado digitalmente
 RHOBERTA SANTANA DE ARAUJO
Data: 14/03/2023 08:16:12-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Rhoberta Santana De Araujo
(Presidente/orientadora)

Documento assinado digitalmente
 ALEXANDRE MACEDO PEREIRA
Data: 13/03/2023 22:35:20-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Alexandre Macedo Pereira
(Membro Interno)

Documento assinado digitalmente
 MARCOS ANGELUS MIRANDA DE ALCANTARA
Data: 13/03/2023 17:15:53-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Dr. Marcos Angelus Miranda de Alcantara
(Membro Externo ao Programa/UFPB)


Vanessa Jaqueline Ferreira dos Santos
Mestranda do PPGAES/CE/UFPB

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S237g Santos, Vanessa Jaqueline Ferreira dos.

Gerencialismo e a gestão de pessoas na administração pública federal: caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba / Vanessa Jaqueline Ferreira dos Santos. - João Pessoa, 2023.

112 f.

Orientação: Rhoberta Santana de Araújo.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Gestão de pessoas. 2. Reformas gerenciais. 3.
IFPB - Instituto Federal da Paraíba. I. Araújo,
Rhoberta Santana de. II. Título.

UFPB/BC

CDU 658.3(043)

VANESSA JAQUELINE FERREIRA DOS SANTOS

**GERENCIALISMO E A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
FEDERAL: Caso do Instituto Federal da Paraíba**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para a obtenção do título de mestre.

Linha de Pesquisa: Avaliação e Financiamento da Educação Superior.

Orientadora: Profa. Dra. Rhoberta Santana De Araújo.

APROVADO EM: _____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Rhoberta Santana De Araújo
PPGAES/UFPB – Orientadora

Prof. Dr Alexandre Macedo Pereira
PPGAES/UFPB – Avaliador Interno

Prof. Dr Marcos Angelus Miranda de Alcântara
DHP/CE/UFPB – Avaliador Externo

João Pessoa, 27 de fevereiro de 2023

AGRADECIMENTOS

Chegando ao fim dessa jornada, tenho a certeza de que nunca estive sozinha durante todo o caminho até a conclusão do mestrado. Com isso, gostaria de agradecer aqueles que me apoiaram com uma palavra de conforto, um café quentinho, um ombro amigo, mesmo sem entender a dureza que foi, por vezes, enfrentar este processo até o título de Mestre.

Aos meus pais - Ednaldo e Marileide - que me deram o suporte necessário, que me acolheram nos momentos de desânimo. Aos meus irmãos - Kamilly e Jefferson - que demonstraram a todo momento o orgulho que sentem e me apoiaram com a força e estima que eu precisava para continuar. À Kenny que foi o amparo, agradeço pelo cuidado, compreensão e por ter continuado comigo até aqui.

À Turma 7 do PPGAES, tão otimista, passamos por maus bocados na pandemia da COVID-19, deparamo-nos com perdas e fomos consolo e mão amiga durante o mestrado. Em especial, aos amigos Gracinha, Márcia e Kawan, a quem eu desabafei em momentos difíceis e eles me mostraram que eu conseguiria, que eu era capaz. Obrigada, meus amigos. À minha amiga de vida, minha conselheira Jammilly, que bom que nossos caminhos se cruzaram.

À minha orientadora, Professora Rhoberta Santana, uma mulher forte, que me ensinou e me mostrou a seriedade e o rigor que o ato de pesquisar necessita. Agradeço pelos ensinamentos, por vezes duros, mas que fizeram deste trabalho final de mestrado um orgulho pessoal e profissional para mim. Sem a senhora, não seria possível. Estendo o agradecimento a todos os professores do programa PPGAES que foram tão solícitos em transmitir o que sabem.

A Deus, que me amparou em todas as diversidades.

RESUMO

A gestão de pessoas no setor público passa por mudanças estruturais com a transformação da administração pública. Assim, em sua fase mais recente, no setor público, as políticas gerenciais na área da gestão de pessoas do setor privado são inspiradas na lógica empresarial que favorece uma perspectiva neoliberal. Dentre essas políticas, podemos mencionar o Decreto nº 9.991/2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), com o direcionamento para a gestão das competências dos servidores. Na conjuntura de contrarreformas do Estado brasileiro e diante da discussão no Congresso da Proposta de Emenda à Constituição nº 32/2020, é proposta a reforma administrativa (PEC 32/2020), entre outros atos legislativos. Diante desse cenário, o objetivo geral deste estudo é analisar como as políticas de pessoal do IFPB se correlacionam com o processo de reconfiguração da gestão de pessoas diante do gerencialismo incutido na Administração Pública Federal. De forma mais específica, iremos: a) Discutir aspectos do gerencialismo na política de gestão de pessoas no âmbito da administração pública federal; b) Problematizar a gestão de pessoas a partir da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e da Reforma Administrativa; c) Analisar a gestão de pessoas no Instituto Federal da Paraíba, em consonância com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. Para atingir os objetivos propostos, a pesquisa teve abordagem qualitativa, com natureza descritiva e exploratória. Quanto aos métodos empregados, enumeramos o método bibliográfico e documental. Para se chegar aos resultados, foi realizada análise documental, tendo por base os documentos normativos, como o Decreto nº 9.991/2019 e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, que nortearam a forma de gerir os servidores públicos federais. Os resultados permitem inferir que a gestão de pessoas no setor público adotou os paradigmas gerenciais da iniciativa privada, alterando a concepção de bem comum e impondo métricas de controle acentuado aos trabalhadores, por vezes provocando o assédio institucional e o adoecimento dos servidores. Nas instituições, é percebido o sucateamento em vista dos cortes orçamentários promovidos pelas políticas de desmonte do Estado brasileiro a partir de 2016, tendo como base o aprofundamento da lógica neoliberal.

Palavras-Chave: Reformas gerenciais; Gestão de pessoas; Instituto Federal da Paraíba.

ABSTRACT

The management of people in the public sector is undergoing structural changes with the transformation of public administration. Thus, in its most recent phase, in the public sector, managerial policies in the area of people management in the private sector are inspired by the business logic that favors a neoliberal perspective. Among these policies, we can mention Decree No. 9,991/2019, which provides for the National Policy for the Development of People (PNDP), with a focus on managing the skills of civil servants. In the context of counter-reforms of the Brazilian State and in light of the discussion in Congress of Proposed Constitutional Amendment No. 32/2020, the administrative reform (PEC 32/2020) is proposed, among other legislative acts. In this scenario, the general objective of this study is to analyze how IFPB's personnel policies correlate with the process of reconfiguring people management in the face of the managerialism embedded in the Federal Public Administration. More specifically, we will: a) Discuss aspects of managerialism in people management policy in the context of the federal public administration; b) Problemize people management based on the National Policy for the Development of People and the Administrative Reform; c) Analyze people management at the Federal Institute of Paraíba, in line with the National Policy for the Development of People. To achieve the proposed objectives, the research had a qualitative approach, with a descriptive and exploratory nature. Regarding the methods employed, we enumerate the bibliographic and documentary method. To arrive at the results, documentary analysis was performed, based on normative documents, such as Decree No. 9,991/2019 and the National Policy for Personnel Development, which guided the way federal civil servants are managed. The results allow us to infer that people management in the public sector has adopted the managerial paradigms of the private sector, changing the conception of the common good and imposing metrics of pronounced control on workers, sometimes causing institutional harassment and the illness of civil servants. In institutions, there is a perception of dilapidation due to budget cuts promoted by the policies of dismantling the Brazilian State from 2016 onwards, based on the deepening of neoliberal logic.

Keywords: Managerial reforms; People management; Federal Institute of Paraíba.

LISTA DE FIGURAS, QUADROS E GRÁFICOS

QUADRO 1 – Trabalhos desenvolvidos sobre o IFPB	19
FIGURA 1 – Fluxo das fases de elaboração e consolidação do PDP	59
FIGURA 2 – Unidades do IFPB	66
FIGURA 3 – Macrossistema organizacional do IFPB	68
GRÁFICO 1 – Titulação dos servidores técnico-administrativos	70
GRÁFICO 2 – Titulação dos servidores docentes	70
QUADRO 3 – Escopo das ações PAC (2018)	73
QUADRO 4 – Especializações IFPB	74
QUADRO 4 – Programas de mestrado IFPB	75
FIGURA 4 – Relatório de necessidades 1	76
FIGURA 5 – Relatório de necessidades 2	76
FIGURA 6 – Relatório de necessidades 3	77
FIGURA 7 – Relatório de necessidades 4	77
FIGURA 8 – Relatório de necessidades 5	78
FIGURA 9 – Relatório de necessidades 6	79
GRÁFICO 3 – Orçamento da função educação.....	81
GRÁFICO 4 – Orçamento do desenvolvimento de pessoal (2017/2022)	82
FIGURA 10 – Infográfico	86

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADCT	Ato das Disposições Constitucionais Transitórias
APF	Administração Pública Federal
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET-RJ	Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca do Rio de Janeiro
CF	Constituição Federal
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CPI	Comissão Parlamentar de Inquérito
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
EAD	Educação à Distância
EC	Emenda Constitucional
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ES	Ensino Superior
FHC	Fernando Henrique Cardoso
Gespública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GP	Gestão de Pessoas
GPPC	Gestão de Pessoas por Competências
IFPB	Instituto Federal da Paraíba
IFs	Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ME	Ministério da Economia
MP	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
NAP	Nova Administração Pública
NRF	Novo Regime Fiscal
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PDRAE	Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado
PEC	Proposta de Emenda à Constituição
PL	Projeto de Lei
PMDB	Partido do Movimento Democrático Brasileiro

PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PPGAES	Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior
PPGOA	Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes
PSDB	Partido da Social-Democracia Brasileira
PT	Partido dos Trabalhadores
REUNI	Programa de Reestruturação das Universidades Federais
RJU	Regime Jurídico Único
SAGRES	Política e Gestão Estratégica Aplicadas
SCIELO	Biblioteca Eletrônica Científica <i>Online</i>
SEMOR	Secretaria de Modernização e Reforma Administrativa
SGP	Secretaria de Gestão de Pessoas
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal
SUAP	Sistema Unificado de Administração Pública
SUS	Sistema Único de Saúde
TAs	Técnicos Administrativos
TAS	Temática de Capacitação dos Técnicos Administrativos
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 ESTRUTURANDO A PESQUISA	20
1.1.1 Contornos Metodológicos	20
1.1.2 Objetivo Geral	23
1.1.3 Objetivos Específicos	24
2 GERENCIALISMO E GESTÃO DE PESSOAS NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	25
2.1 GESTÃO DE PESSOAS - CONCEPÇÕES HISTÓRICAS	25
2.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO FEDERAL	36
2.3 AS POLÍTICAS DE DESMONTE DO ESTADO BRASILEIRO 2016 A 2022	48
2.4 A PROPOSTA DE REFORMA ADMINISTRATIVA: ANÁLISE DA PEC 32/2020	52
3 REFLEXÕES ACERCA DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS – PNDP	56
3.1 QUANTO AO DECRETO 5.707/2006	56
3.2 QUANTO AO DECRETO 9.991/2019	57
3.2.1 Plano de Desenvolvimento de Pessoas	58
3.3 CORRELAÇÃO ENTRE O DECRETO 9.991/2019 E A LEI Nº 8.112/1990	60
3.4 PONTOS QUESTIONÁVEIS DA PNDP	63
4 GESTÃO DE PESSOAS NO IFPB	65
4.1 LÓCUS DA PESQUISA	65
4.1.1 Como se organiza o IFPB	68
4.2.1 Ações de desenvolvimento	71
4.3 QUANTO AO ORÇAMENTO	80
4.4 SUGESTÃO DE AÇÃO PROPOSITIVA	83
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS	95

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública está em constante movimento de reformas e contrarreformas, e a gestão de pessoas, que é um componente fundamental desta estrutura, é alvo de processos semelhantes de mudança. Nesse contexto, alguns marcos influenciaram a maneira de conduzir os servidores públicos na esfera federal brasileira. Esses marcos serão discutidos a seguir.

Perseguino e Pedro (2017) apontam três fases significativas na gestão de pessoas da administração pública nacional. A primeira diz respeito à concepção do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1938; a segunda se refere à reforma de 1967, por meio da promulgação do Decreto nº 200; e a terceira é a reforma de 1995, com a institucionalização do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). As fases da administração pública brasileira perpassam o modelo patrimonialista, burocrático e gerencial, com as devidas mudanças de paradigmas entre elas. Com isso, as reformas estabelecidas com o DASP e o Decreto nº 200 foram alinhadas com governos autoritários da época (ABRUCIO, 2007).

Com o discurso de modernização do Estado Brasileiro, foi instituído no ano de 1936 o Departamento Administrativo do Serviço Público, que tinha como missão "definir e executar a política para o pessoal civil, inclusive a admissão mediante concurso público e a capacitação técnica do funcionalismo, promover a racionalização de métodos no serviço público e elaborar o orçamento da União." (COSTA, 2008, p. 845).

Inicialmente, o DASP promoveu mudanças em sua missão. Contudo, se deparou com ações antagônicas, admissões sem o devido concurso público e ocupação de cargos por nepotismo, ocasionando a falência do modelo proposto, segundo coloca Wahrlich (1984). O DASP foi implementado na conjuntura política do governo de Getúlio Vargas (1930-1945), com a premissa da modernização, maior ganho de eficiência no serviço público, além de uma gestão menos burocrática. Apesar disso, Nogueira (1998) aponta que as ações não foram suficientes para romper com o modelo patrimonialista vigente.

Outras tentativas de desburocratização não exitosas foram demandadas, a saber: a Comissão de Estudos e Projetos Administrativos e a Comissão de

Simplificação Burocrática. Ambas, de 1956, propunham maneiras de otimizar as ações administrativas, seja pela descentralização de serviços ou alteração da rigidez da burocracia (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010). Nesse momento, o governo era comandado pelo Juscelino Kubitscheck (1956-1960), cujo lema era "cinquenta anos em cinco".

Durante o período em que governou, o ex-presidente Juscelino Kubitscheck induziu a industrialização por substituição das importações, incentivando a instalação de algumas multinacionais no Brasil (*Ford, Volks, Chevrolet*), porém, sem grandes mudanças sociais. JK acreditava que: "o mercado resolveria o problema da desigualdade social." (OLIVEIRA, 2018, p.49).

Após o DASP, primeiro marco da administração pública brasileira, em 1967 durante a Ditadura Militar brasileira (1964 - 1985) é publicado o Decreto nº 200/1967. Este Decreto apoiou a tentativa de firmar o gerencialismo na administração pública nacional. Além disso, para a gestão de pessoas, as propostas contidas no Decreto tinham como destaque:

A introdução de empregados celetistas submetidos ao regime privado de contratação laboral, essa flexibilização, entretanto, deu margem às práticas patrimonialistas [...], além do governo ter deixado de realizar concursos e desenvolver as carreiras de administradores públicos. A administração indireta passou a ser utilizada como fonte de recrutamento, prescindindo-se em geral, do concurso público ou, na melhor das hipóteses, recrutando através de exames específicos de habilitação (LIMA JÚNIOR, 1998, p. 13-14).

Essa legislação foi caracterizada pela descentralização institucional, pela delegação de autoridade, pelo emprego da racionalidade administrativa nas decisões, assim como pelo uso da coordenação e do controle, conforme definido pelo PDRAE em 1995.

A terceira fase da reforma da administração pública foi caracterizada pela criação do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que trouxe para a Administração Pública paradigmas da iniciativa privada, como responsabilização, transparência, controle e busca por resultados (OLIVEIRA, 2007). O PDRAE é considerado um marco para a gestão de pessoas na esfera pública brasileira, sendo que a Reforma do Estado é uma mudança global que envolve aspectos sociais, políticos e econômicos, enquanto a Reforma do Aparelho do Estado se concentra na mudança dos critérios administrativos por meio do contorno gerencial atribuído à administração pública (BRESSER-PEREIRA, 2001).

O objetivo do PDRAE foi fomentar mudanças nas dimensões legal, cultural e de gestão, com o intuito de adotar instrumentos normativos, culturais e de gestão mais voltados para os aspectos gerenciais (MARE, 1998). Os idealizadores do plano, Clóvis Carvalho, Bresser-Pereira, Paulo Paiva, Pedro Malan, José Serra e Gen. Bezerra Leonel, consideravam que a promulgação da Constituição Federal de 1988 representou um retrocesso para a máquina pública, pois a União passou a gastar mais com os entes federados (Estados, Distrito Federal e Municípios) e o orçamento foi organizado conforme o Art. 165 da CF (1988).

Em resumo, o PDRAE introduziu novos paradigmas na Administração Pública brasileira, que incluíram responsabilização, transparência, controle e busca por resultados. Ele representou uma mudança significativa na forma como as pessoas eram gerenciadas no setor público e foi implementado com o objetivo de aprimorar a dimensão legal, cultural e de gestão na administração pública brasileira. Além disso, é importante destacar a diferença entre a Reforma do Estado e a Reforma do Aparelho do Estado, sendo que a primeira engloba mudanças mais abrangentes, enquanto a segunda se concentra em mudanças de critérios administrativos para melhorar a eficiência da administração pública. Então:

Parcela das receitas federais arrecadadas pela União é repassada aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios. O rateio da receita proveniente da arrecadação de impostos entre os entes federados representa um mecanismo fundamental para amenizar as desigualdades regionais, na busca incessante de promover o equilíbrio socioeconômico entre Estados e Municípios (PORTAL BRASILEIRO DE DADOS ABERTO, *online*, 2022, n.p).

Na prática, o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado trouxe alterações significativas na previdência dos servidores, com um enfraquecimento da contribuição pública e um fortalecimento da previdência privada. Além disso, o plano flexibilizou e precarizou as relações de trabalho no meio público. É importante ressaltar que a implementação do PDRAE coincidiu com um contexto de crescente influência do pensamento neoliberal no Brasil, o que contribuiu para o aprofundamento de políticas alinhadas com essa ideologia. Em análise ao PDRAE se percebe a inclusão dos princípios do neoliberalismo, de modo que a orientação do Estado passa a ser por uma

Forte coordenação das ações e a redução da intervenção do Estado na sociedade, tanto como setor produtivo quanto como provedor de políticas sociais. Por um lado, deu continuidade à concentração de poder burocrático herdada da ditadura e, por outro, a diminuição da burocracia estatal cujo horizonte, a despeito do que se alegava, foi desenhado por uma orientação dura de ajuste fiscal. Nesse movimento, a dimensão administrativa sofreu também as consequências do pacto de dominação estabelecido, como mediação para efetivação de uma nova articulação nos marcos da integração neoliberal e manutenção dos grupos historicamente no poder. Não se tratou de uma mera aversão ao Estado, mas de uma refuncionalização específica dele. Menor Estado para o social e maior Estado para o capital (FILHO; CUNHA, 2017, p. 136).

O PDRAE propôs mudanças significativas na gestão pública brasileira, visando modernizar o aparelho do Estado e torná-lo mais eficiente. No entanto, algumas das medidas implementadas geraram controvérsias e efeitos indesejados, como a redução de direitos garantidos e a flexibilização das relações de trabalho no setor público. Além disso, houve críticas em relação à desvalorização dos servidores públicos e à ideia de transferência das políticas sociais para a iniciativa privada. O PDRAE atacou a CF, promoveu campanha ideológica contra os servidores ativos e inativos, propôs redução de direitos garantidos e a mercadorização dos direitos sociais. Sugeriu como receita ideal para os problemas do Estado a transferência das políticas sociais para a iniciativa privada.

A Constituição Federal de 1988 teve a alcunha de retrocesso por instituir o Regime Jurídico Único aos servidores, por limitar o concurso como forma de ingresso no serviço público e estender a estabilidade a todos os servidores causando um custo excessivo para o Estado (PDRAE, 1995). No Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado há uma clara campanha de desqualificação dos servidores públicos. Em relação a remuneração é propagado:

Existe no país uma crença generalizada de que a remuneração dos servidores públicos é baixa. A verdade não é exatamente essa (...) enquanto os executivos e profissionais de nível superior recebem salários mais elevados no setor privado, os menos qualificados têm remuneração substancialmente maior no setor público (PDRAE, 1995, p. 44-45).

Assim que assumiu a Presidência da República, em 1995, Fernando Henrique Cardoso buscou alinhar o país com a agenda neoliberal. Durante os oito anos em que esteve à frente do Poder Executivo federal, ele acirrou as políticas neoliberais

no país, o que resultou na elevação da taxa de desemprego de 5% para 9% e na reforma da Previdência no setor privado, que incluiu o aumento da idade mínima e a implementação da contribuição previdenciária para aposentados e pensionistas, como apontado por Oliveira (2018).

A Emenda Constitucional (EC) nº 19/98 desregulamentou alguns direitos dos servidores públicos estatutários e dos trabalhadores celetistas respaldados na Constituição Federal de 1988. Essa EC promoveu contrarreformas que alteraram as leis de proteção aos trabalhadores e à seguridade social, acompanhando as novas morfologias do trabalho.

Para implementar efetivamente a EC nº 19/98, foram feitas mudanças significativas nos direitos dos trabalhadores, tais como: proibição da conversão de um terço dos dias de férias; separação de reajustes entre militares e servidores públicos; aumento do período do estágio probatório de dois para três anos; conversão dos anos de serviço em tempo de contribuição; e mudança na idade mínima para aposentadoria dos servidores públicos, que passou a ser de 60 anos para homens e 55 anos para mulheres (AFONSO; RIBEIRO, 2016).

Analisando o período em que esteve no poder, percebe-se que o governo FHC manteve as diretrizes de seu programa de estabilização, mesmo sob pressão da sociedade que pedia uma flexibilização da política econômica. O governo FHC representou a elite brasileira e foi manipulado por ela para implementar uma modernização conservadora e limitada (CILLA; SILVA, 2015).

Esse período ficou caracterizado pelo avanço das políticas neoliberais. O neoliberalismo prioriza a diminuição dos entraves burocráticos, o aumento da eficiência e da produtividade dos indivíduos e instituições, além da liberdade de negócios envolvendo corporações e da redução de barreiras comerciais, segundo Harvey (2014). Para o autor:

É uma teoria das práticas político-econômicas que propõe que o bem-estar humano pode ser melhor promovido liberando-se as liberdades e capacidades empreendedoras individuais no âmbito de uma estrutura institucional caracterizada por sólidos direitos à propriedade privada, livres mercados e livre comércio. O papel do Estado é criar e preservar uma estrutura institucional apropriada a essas práticas; o Estado tem de garantir, por exemplo, a qualidade e a integridade do dinheiro (HARVEY, 2014, p. 3).

Batista (1994) descreve o encontro que ficou conhecido como Consenso de Washington, onde foi elaborada uma nova agenda para o capitalismo, especialmente em relação à financeirização, mundialização do capital e redução do Estado provedor.

Em novembro de 1989, reuniram-se na capital dos Estados Unidos funcionários do governo norte-americano e dos organismos financeiros internacionais ali sediados - FMI, Banco Mundial e BID - especializados em assuntos latino-americanos. O objetivo do encontro, convocado pelo *Institute for International Economics*, sob o título '*Latin American Adjustment: How Much Has Happened?*', era proceder a uma avaliação das reformas econômicas empreendidas nos países da região. Para relatar a experiência de seus países também estiveram presentes diversos economistas latino-americanos. Às conclusões dessa reunião é que se daria, subsequentemente, a denominação informal de 'Consenso de Washington' (BATISTA, 1994, p. 5).

Desse encontro surgiram recomendações econômicas que deveriam ser adotadas pelos países periféricos, entre eles o Brasil, para que promovessem a abertura e regulamentação fiscal, privatização das estatais, redução dos gastos públicos, reforma tributária e estímulo aos investimentos estrangeiros (PERRY *et al.*, 1995).

O Consenso de Washington foi amplo, indiscriminado e insensível às particularidades e às necessidades de cada país. O argumento levantado foi que não haveria alternativa à proposta neoliberal, já que ela expressou fielmente as ideias econômicas predominantes. Argumentou-se sobre a falência do Estado e, neste sentido, houve a aceitabilidade do projeto neoliberal, pois o Estado se tornou incapaz de formular a política econômica, optando-se pela transferência da responsabilidade de fazê-la para uma organização internacional. O Consenso, segundo Batista (1994), também não abordou questões sociais como educação, saúde, distribuição de renda ou erradicação da pobreza, uma vez que tais demandas seriam supridas depois da liberalização econômica.

No entanto, as recomendações acarretaram consequências contrárias ao esperado, causando “um largo processo de concentração de renda, piora significativa dos indicadores sociais, aumento do desemprego e conseqüentemente no agravamento dos conflitos sociais” (BATISTA; CARDNUD; MENDES, 2021, p.75).

Além disso, no cenário nacional foram agregadas às diretrizes do Consenso de Washington as reformas pautadas no modelo da Nova Administração Pública (NAP), cujos conceitos são inspirados no modelo de gestão privado. A NAP considera a sinergia entre as organizações sociais, a sociedade, instituições privadas e públicas, formando uma rede complexa de relações, na qual o governo é o responsável por coordená-la, surgindo, entre outros, o conceito de accountability ou responsabilização do agente público.

Alguns teóricos apontam que a corrente da NAP não promoveu as mudanças pretendidas, ficando apenas no âmbito do planejamento, como se observa em Paula (2005), Nogueira (2005) e Abrucio (2007). Para os autores, a Nova Administração Pública manteve os preceitos da administração tradicional, com algumas ressalvas vistas a seguir.

Os autores apontam alguns avanços na perspectiva da Nova Administração Pública, como a implementação da Lei de Responsabilidade Fiscal, que impôs responsabilidade nos gastos, acarretando economicidade, ampliação dos centros de atendimento integrados (atuantes nos Estados da federação), criação de políticas focalizadas (programas de renda mínima) e a implementação do governo eletrônico (possibilidade de maior fiscalização dos atos, redução de custos e aumento da transparência) (ABRUCIO, 2007). A NAP se estabelece com a Reforma do Estado brasileiro, demarcada pelo PDRAE nos anos 1990.

Com base nas reformas da administração pública discutidas anteriormente, os governos promoveram mudanças na gestão de pessoas no setor público. Em 2006, foi publicado o Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta os dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Além disso, em 2006, outro instrumento normativo, o Decreto 5.825/2006, estabeleceu as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Por meio desses Decretos, percebe-se a construção de uma dinâmica para a implementação da gestão por competências no âmbito público e o aprimoramento contínuo dos trabalhadores.

Existem diversas definições de gestão por competência. Neste trabalho, adotamos a definição de Zarifian (2003), economista e sociólogo francês, expoente na temática. Segundo o autor, "formação e gestão de competências são as práticas

bem tradicionais, que consistem em definir as capacidades que um indivíduo deve possuir para ocupar um posto de trabalho." (ZARIFIAN, 2003, p. 15). No entanto, o autor critica o modelo de competência vigente, considerando-o muitas vezes excessivamente métrico e alienante para os trabalhadores. Para Zarifian, a competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais.

O modelo de gestão por competências nas organizações foi amplamente debatido nos anos de 1970 (ZARIFIAN, 2003). Nesse período, o Estado enfrentou uma crise estrutural econômica, cujas características incluíram insegurança nas relações de trabalho, esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista de produção, hipertrofia financeira, maior acumulação de capitais por meio de fusões entre empresas e a crise do welfare state (ARAÚJO, 2019).

Assim, a gestão de pessoas no âmbito público adotou a gestão por competências como um novo paradigma reproduzido do setor privado, tendo a promulgação do Decreto 5.707/2006 como primeira ação e, após a revogação deste decreto, a promulgação do Decreto 9991/2019, em vigor, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Portanto, a questão em análise é: em que medida o processo de reconfiguração da gestão de pessoas se correlaciona com as dimensões gerenciais, especialmente no IFPB, tendo em vista o gerencialismo incutido na Administração Pública Federal?

O interesse pela temática iniciou-se pela proximidade da pesquisadora com o objeto, pois atua diretamente com a área de gestão de pessoas do Instituto Federal da Paraíba (IFPB). Como servidora técnico-administrativa, lotada na Diretoria Geral de Gestão de Pessoas do IFPB, observo as demandas crescentes de capacitação dos servidores, sendo algumas vezes limitadas por barreiras burocráticas existentes nos textos normativos que tratam da política de desenvolvimento dos servidores públicos federais.

Pude observar desde 2016, ano de ingresso na instituição e lotação em *campus* do interior, que o IFPB mudou a forma de administrar a gestão dos recursos financeiros. Acompanhei reuniões orçamentárias que demonstravam os cortes anuais e como eles impactam no planejamento do campus, desde instrumentos para viabilizar os cursos até mesmo os pincéis de quadro usados pelos docentes.

Essa realidade foi percebida em razão da Emenda Constitucional nº 95/2016, que estabeleceu o Novo Regime Fiscal (NRF). A EC 95/2016 impôs um limite de teto de gastos por 20 anos, ou seja, as implicações diretas serão sentidas até 2036. Porém, as consequências já são previstas.

Desde 2016, a rede federal de ensino passa por situações de descrédito. Foram introduzidas políticas de desmonte e sucateamento das instituições. A EC 95/2016 e o congelamento do orçamento por 20 anos foram responsáveis por desencadear uma série de propostas e textos legislativos que resultaram no enfraquecimento das instituições. no balanço do governo do Jair Messias Bolsonaro (2018-2022), apenas na análise da função educação é verificado que entre 2019 e 2021 ocorreu a redução de R\$ 8 bilhões do orçamento, conforme apontamentos do Instituto de Estudos Socioeconômicos (INESC, 2022). Voltando para a área objeto de estudo, tem-se a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto 9.991/2019, cujos mecanismos são:

o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP); o relatório anual; o plano consolidado de ações de desenvolvimento; o relatório consolidado de execução do PDP; e os modelos, as metodologias, as ferramentas informatizadas e as trilhas de desenvolvimento (BRASIL, 2019, n.p).

Durante o mestrado, algumas temáticas despertaram interesse para pesquisa, mas escolheu-se investigar como os contornos gerenciais na administração pública influenciam a gestão de pessoas e no desenvolvimento de textos normativos. Essa escolha se adequou à originalidade e inovação necessárias para o trabalho de conclusão do Mestrado e para o PPGAES. Ao escolher a análise da política de capacitação para os servidores, com base na agenda gerencial e nas mudanças na concepção da gestão de pessoas no âmbito federal, optou-se por seguir o caminho em que a pesquisadora trabalha cotidianamente, pois é lotada na Diretoria Geral de Gestão de Pessoas do IFPB.

A justificativa para a temática se deve à atualidade da discussão. A constatação do movimento de mudança na gestão de pessoas, a partir da década de 1990, e a orientação mais baseada em resultados, competências e contorno gerencial são elementos que chamam a atenção. É necessário questionar a complexidade da gestão de pessoas na Administração Pública Federal. Na esfera federal, há poucos estudos que explorem essa temática, tornando-se importante para o IFPB entender a dinâmica da Gestão de Pessoas em seu interior. Alguns trabalhos encontram destaque para o desenvolvimento dessa pesquisa, como o livro

"Gestão por competências em organizações do governo" (PIRES et al., 2005), que traz o histórico da gestão de pessoas no ambiente público e como se desencadeou o movimento pela gestão de pessoas por competências, sendo um novo paradigma oriundo do setor privado.

Além disso, em pesquisas nas plataformas de Teses e Dissertações, observou-se que os trabalhos desenvolvidos, sobretudo, os relacionados ao IFPB, não abordaram a gestão de pessoas no âmbito do Instituto, em especial a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, a lógica neoliberal e os contornos gerenciais impostos na área. Como se observa no quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Trabalhos desenvolvidos sobre o IFPB

Autor	Temática
Almeida (2017)	Gestão educacional e a assistência estudantil no IFPB
Amaral (2019)	Restaurante estudantil do <i>Campus</i> Campina Grande
Araújo (2018)	Inclusão e acessibilidade no Campus Cabedelo
Arcúrio (2020)	Extensão universitária no IFPB
Carvalho (2020)	Fatores de permanência na educação superior
Correia (2017)	Consolidação do IFPB e a repercussão na gestão da administração central
Dias (2017)	Política pública de transformação do CEFET para IFPB
Duarte (2017)	Gestão e organização no IFPB <i>Campus</i> Patos
Galdino (2019)	Formação continuada dos docentes
Lima (2019)	Instrumento de acompanhamento dos egressos
Lima (2020)	Política de assistência estudantil
Maria (2019)	<i>Campus</i> Campina Grande no desenvolvimento regional
Monte (2018)	Assistência estudantil no IFPB Campus João Pessoa
Netto (2019)	Gasto público e a execução orçamentária na Reitoria do IFPB
Nogueira (2020)	Gestão democrática e participativa no IFPB
Oliveira (2018)	Aspecto da educação e ressocialização
Oliveira (2020)	Planejamento estratégico no IFPB
Pordeus (2019)	Assistência estudantil como fator de permanência e êxito dos discentes
Ribeiro (2017)	Política de acesso ao ensino técnico

Serrano (2019)	Gestão do conhecimento no <i>Campus</i> João Pessoa
Silva (2017)	Educação a distância no IFPB
Souto (2017)	Reconfiguração identitária do IFPB
Souza (2017)	Políticas de Acesso e Permanência no Campus Cajazeiras
Souza (2019)	Expansão do IFPB e contribuição social
Vale (2017)	Internacionalização do Instituto

Fonte: Autoria própria com base no portal dos programas PPGAES e PPGOA (2022)

Constata-se pelo quadro 1 que há uma lacuna nos estudos no que diz respeito ao escopo da presente pesquisa. Pois os trabalhos identificados, até o momento, não trataram de gestão de pessoas, gestão por competências ou gerencialismo no âmbito do IFPB, de modo que a pesquisa se torna relevante para a instituição e para a academia.

1.1 ESTRUTURANDO A PESQUISA

A seguir será apresentado o delineamento metodológico e os objetivos da pesquisa desenvolvida.

1.1.1 Contornos Metodológicos

É utilizada a abordagem qualitativa, caracterizada como estudo de caso. Quanto aos procedimentos, caracteriza-se como bibliográfica e documental. Por meio da revisão das fontes primárias – como leis, decretos, instruções normativas – e fontes secundárias – livros, teses, dissertações e artigos – que tratam sobre a gestão de pessoas no âmbito público, prioritariamente federal.

Serão contextualizados os âmbitos históricos, políticos e sociais da evolução das políticas de gestão de pessoas (GP) no âmbito federal, a partir de 2016. Apoiar-se no pensamento de Marx (2021), que diz ser necessário ir além das aparências das coisas, e, neste sentido, busca-se apreender a realidade do que está posto, tendo como norte o desenvolvimento das políticas de GP. Verificando os

aspectos de mediações, contradições e totalidade da conjuntura, pois o modo de gerir os servidores públicos federais é um fenômeno complexo, mediado por interesses antagônicos.

Como método de abordagem ao problema, observa-se que a pesquisa em destaque é de enfoque qualitativo, sendo necessário compreender como as políticas para a gestão de pessoas são desenvolvidas. De maneira que, para Prodanov e Freitas (2013, p. 70): “há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.”

Ainda assim, é necessário acrescentar que o objeto de estudo, no enfoque qualitativo, “está diretamente relacionado ao anseio de entender a problemática pelo pesquisador, a investigação em si traz um nível de aspiração pelo mesmo”. (SAMPIERI, 2014, p. 44).

Por sua vez, em relação aos métodos de procedimentos, Marconi e Lakatos (2003, p. 106) afirmam que são: “etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos e menos abstratas”. Acolhem-se os métodos histórico, comparativo e estudo de caso, objetivando suprir as etapas da pesquisa e responder aos objetivos e a problemática apontada.

O desenvolvimento e implantação das políticas públicas, sobretudo as de gestão de pessoas, perpassam o âmbito social, histórico e político, e neste diapasão é que o método de procedimento histórico encontra respaldo para a pesquisa em andamento. Logo, Prodanov e Freitas (2013) afirmam que esse método é característico das pesquisas qualitativas, ao passo que levantam aspectos históricos, por meio de documentos legislativos e internos da instituição, para se entender a realidade social.

O método comparativo permite a análise das similaridades e diferenças observadas em determinado fenômeno, e, com isso, possibilita analisar o dado concreto, deduzindo elementos constantes, abstratos ou gerais nele presentes, de acordo com Prodanov e Freitas (2013). Assim, desenvolve-se a mediação entre as diretrizes e objetivos da PNDP e o que de fato foi experienciado pelo IFPB com a implementação desta.

As técnicas de coleta de dados utilizadas são a bibliográfica e a análise documental. As fontes bibliográficas que apoiam a pesquisa são obras de referência,

livros, periódicos científicos, teses e dissertações obtidas por meio das bases de dados, bibliotecas virtuais, portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Biblioteca Eletrônica Científica Online (SCIELO) e pesquisas em sites de busca, como o Google Acadêmico. Além disso, como base de informações, são utilizados o repositório de dissertações do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (PPGAES) e do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (PPGOA).

Dessa forma, serão analisados os documentos caracterizados como fontes primárias, tais como documentos oficiais, reportagens, cartas, contratos e diários, e aqueles qualificados como fontes secundárias, que passaram por algum processo de tratamento, como relatórios de pesquisa, relatórios institucionais e tabelas.

O referencial teórico é debatido tendo como contribuições, entre outros, os autores Zarifian (2003), Souza (2005), Bresser-Pereira (1995), Mello, Melo e Mello Filho (2016), Secchi (2021), Brandão e Guimarães (2001), Dardot e Laval (2016) e Siqueira e Mendes (2009).

Também são considerados documentos legais, como a Lei nº 11.091 (BRASIL, 2005), o Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006a), o Decreto nº 6.944 (BRASIL, 2009), o Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010) e o Decreto 9.991 (BRASIL, 2019a).

Adota-se o recorte temporal de 2016 a 2022, pois foi nesse período que houve a promulgação do primeiro Decreto que amparou a gestão por competências no setor público e o aprimoramento do gerencialismo. Também ocorreu a revogação do Decreto 5.707 (BRASIL, 2006a) e a publicação do Decreto 9.991 (BRASIL, 2019a), que instituiu a PNDP. Nesse período, é possível analisar a implementação da PNDP no IFPB.

De acordo com Albuquerque (2002), a gestão de pessoas por competências difere da gestão tradicional, uma vez que enquanto esta última é pautada por hierarquização e estruturas estanques, a primeira vê as pessoas como responsáveis e com atuações dinâmicas.

De acordo com a PNDP (BRASIL, 2009), a implementação de um modelo de gestão de pessoas por competências requer romper com o ambiente engessado e inerte da administração pública tradicional. Para que a política seja efetiva nesse sentido, é necessário flexibilizar as relações e o aprendizado dos servidores, o que representa um contraponto à rigidez dos mecanismos de atuação da política.

Como categorias centrais da pesquisa em desenvolvimento, destacam-se o Estado, o gerencialismo e a gestão de pessoas no setor público, enquanto como categorias auxiliares, serão abordados o trabalho do servidor público, as formas de controle e a lógica neoliberal. Tais tópicos serão discutidos ao longo da pesquisa.

O Decreto 5.707 (BRASIL, 2006a) ditou o que seria competência para os servidores públicos federais regidos por ela:

II - Gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006a, p. 1).

O debate sobre a mensuração da competência nas organizações teve início com o teórico McClelland em 1970, cuja questão primordial era a análise da competência como uma característica do indivíduo para executar uma determinada atividade. Em seguida, os estudos se difundiram, e as correntes em vigor são as abordagens americana e francesa sobre o tema.

Para a vertente americana, a competência advém dos conceitos administrativos, e alguns autores a classificam como taylorista-fordista, ou seja, como o indivíduo se adequaria para alcançar os objetivos organizacionais. Por outro lado, a abordagem francesa concorda que a competência é como o indivíduo se comporta diante das demandas de sua atividade laboral e que a competência é construída pela coletividade, de maneira que um novo componente da equipe se ajustaria com facilidade. Essas características das abordagens são discutidas por Durand (2000).

Segundo Nicolazzi (2013), a perspectiva de gestão por competência adotada no Brasil é baseada na concepção francesa, ou seja, refere-se à junção das competências pessoais e organizacionais. A seguir, apresentam-se os objetivos da pesquisa.

1.1.2 Objetivo Geral

Analisar como as políticas de pessoal do IFPB se correlacionam com o processo de reconfiguração da gestão de pessoas diante do gerencialismo incutido na Administração Pública Federal.

1.1.3 Objetivos Específicos

- a) Discutir aspectos do gerencialismo na política de gestão de pessoas no âmbito da administração pública federal;
- b) Problematizar a gestão de pessoas a partir da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e da Reforma Administrativa;
- c) Analisar a gestão de pessoas no Instituto Federal da Paraíba, em consonância à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

A próxima seção discute como a cultura gerencial afeta a construção de políticas de gestão de pessoas no setor público. Tomando como premissa o debate das concepções históricas e a gestão de pessoas no setor público federal.

2 GERENCIALISMO E GESTÃO DE PESSOAS NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

O objetivo desta seção é discutir as mudanças na gestão de pessoas no setor público e como a incorporação dos princípios gerenciais na Administração Pública se estruturou. Temos como ponto de partida: "a importação de modelos de organizações privadas e de países estrangeiros, sem levar em consideração as necessidades do setor público brasileiro." (BANDEIRA, 2017, p. 90). Dessa maneira, a gestão de pessoas no âmbito público é estruturada com a imposição do modelo privado, especialmente as características de inovação, empreendedorismo e flexibilidade, inculcando no servidor distintas formas de controle.

A análise abrange o histórico da gestão de pessoas na esfera pública, com os recortes necessários para compreender o que atualmente se entende por "gestão por competências", que tem como marco a promulgação do Decreto 5.707/2006. Com a implementação dessa normativa, ocorreu a previsão de ações de desenvolvimento, com a responsabilidade de planejamento por parte do servidor e sua formação vinculada a uma escola de governo, mesmo que não esteja explícito na legislação. Cita-se a Manifestação Técnica 2020-2021, quando uma ação não encontra transversalidade: "recomendamos que revise o PDP de seu órgão/entidade e verifique se as informações indicadas, principalmente as áreas temáticas e subáreas, estão corretas e correspondem à necessidade apontada." (BRASIL, 2021a, p. 28).

2.1 GESTÃO DE PESSOAS - CONCEPÇÕES HISTÓRICAS

A realidade atual nacional de pobreza, a distribuição desigual de renda e a taxa elevada de desemprego atingiram 11,1%, equivalente a 11,9 milhões de desocupados no Brasil, de acordo com dados do primeiro trimestre de 2022 (IBGE, 2022). Com esses dados, não se pode falar em Estado de bem-estar social, pois evidencia-se que o Estado de bem-estar social não se materializou no país. Segundo Piana (2009, p. 31): "nos chamados países pobres e dependentes da

América Latina, especialmente no Brasil, nunca ocorreu a garantia do bem-estar da população por meio da universalização de direitos e serviços públicos de qualidade". No decurso da história de organização do Estado brasileiro, alguns instrumentos normativos deram materialidade às reformas estruturantes na administração pública. Primeiramente, a criação do DASP, em 1938. O DASP teve como finalidade "concretizar os princípios de racionalidade e eficiência, tornando-se a grande agência de modernização do Estado à sua época" (CARMO *et al.*, 2018, p. 166).

Oreiro (2020) expõe que, nesse período, foram estabelecidos o concurso público e as regras para a admissão e treinamento dos servidores. O Governo de Getúlio Vargas fortaleceu o patrimonialismo e o modelo nacional desenvolvimentista. Neste período, os trabalhadores celetistas e estatutários tinham direitos e garantias similares, como a estabilidade adquirida pelos celetistas após dez anos de trabalho na mesma organização, direito esse extinto durante a ditadura militar, segundo Bresser-Pereira (1998).

Essa primeira reforma trouxe a racionalização para o Estado e, por consequência, desencadeou o dinamismo para a administração pública (COSTA, 2008). Em suma, Vargas reformou o Estado, mudou o estatuto do trabalho com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), criou a Eletrobrás e "foi o verdadeiro construtor da ampliação da burguesia no Brasil" (OLIVEIRA, 2018, p. 46).

Logo depois, a promulgação do Decreto-Lei nº 1.713/1939 promoveu a criação do Estatuto dos Servidores. E foi posteriormente revogado com a publicação da Lei nº 8.112/1990, instituindo o Regime Jurídico Único, que atualmente rege os servidores da administração direta, autárquica e fundacional.

Isto posto, nota-se que a conjuntura de reformas efetivas começou no Brasil por volta da década de 1930, durante a gestão de Getúlio Vargas. Secchi (2021, p. 3): "as reformas ocorridas no Brasil têm em comum a motivação explícita de melhorar a governabilidade e a capacidade das organizações públicas, buscando ampliar a racionalidade e a efetividade dessas organizações".

Por conseguinte, na década de 1960, Secchi (2021) ratifica a institucionalização do "modelo tecnocrático-autoritário", concretizado através do Decreto-Lei nº 200 de 1967. A Reforma Administrativa proposta pelo Decreto nº 200 foi mais uma tentativa de modernização com a intenção de romper com o modelo da administração burocrática. Nesse período, deu-se a divisão das atividades básicas

da administração pública - orçamento e de pessoal -, assim como a divisão da administração direta e indireta (CASTRO; JOSÉ, 1998).

Carmo et al. (2018) apontam que nos anos de 1970, criou-se a Secretaria de Modernização e Reforma Administrativa (SEMOR) com o foco na administração federal. A SEMOR tinha como escopo a modernização e a articulação das ações primordiais desempenhadas pela administração pública.

Após a criação da SEMOR, durante o regime militar (1964-1985), foi desenvolvido o Programa Nacional de Desburocratização (1979), com o objetivo de eliminar a burocracia desnecessária que atrasava ou impedia que os cidadãos pudessem fazer uso dos serviços públicos (OREIRO, 2020).

Em 1988, ocorreu a redemocratização do Estado brasileiro, por meio da Constituição Federal, além da instituição do Regime Jurídico dos servidores públicos federais, estaduais e municipais, e mudanças estruturais na administração indireta, como aponta Bresser-Pereira (1996). Carvalho *et al.* (2009) afirmam que a CF (BRASIL, 1988) levou o Estado a adotar uma perspectiva de descentralização e desburocratização no relacionamento com o mercado e a sociedade.

Com a reforma do Estado brasileiro iniciada na década de 1990, houve uma mudança no paradigma, passando o Estado de provedor para regulador. Logo, as práticas gerenciais do setor privado foram incorporadas para o âmbito público, com o intuito de prover maiores resultados, como coloca Bresser-Pereira (1998). A gestão de pessoas é levada a romper com o modelo tradicional, para lidar com a estratégia, passando de recursos humanos para a área de gestão de pessoas.

Nessa esteira, Secchi (2021) cita a promulgação da Constituição Federal de 1988 e a Reforma Administrativa nos anos 1990 como aspectos importantes de mudança na administração pública brasileira. Com tais mudanças, houve a intenção de reduzir despesas com pessoal, propagar a ideia de empreendedorismo, racionalização, responsabilização e questionar a viabilidade da estabilidade dos servidores públicos, contribuindo assim para a mercadorização dos direitos sociais

Nesse íterim, o Governo de FHC reforçou com instrumentos legais os princípios da eficiência e desburocratização no setor público. As ações do governo federal durante a direção do FHC foram pautadas, de acordo com os ideais do Bresser-Pereira que propunha o aprimoramento do Estado Generalista. Cita-se o Projeto Cidadão; a definição de indicadores de desempenho quantitativo para as atividades exclusivas de Estado; o programa de qualidade e participação; a nova

política de recursos humanos; a Rede de Governo e o Sistema de gestão pública – PDRAE (1995).

Além dessas ações iniciais, o presidente FHC instituiu novos paradigmas para a área de gestão de pessoas. Com isso, temáticas como contenção de gastos e responsabilidade fiscal vigoraram na segunda fase do seu mandato e impactam na gestão de pessoas no setor público. Em 2000 foi publicada a Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei nº 101/2000, que estabeleceu normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal.

A Lei de Responsabilidade Fiscal em relação aos servidores impôs o limite da despesa com pessoal aplicado pelo Governo Federal. A lei discorre que:

Art. 19. Para os fins do disposto no caput do art. 169 da Constituição, a despesa total com pessoal, em cada período de apuração e em cada ente da Federação, não poderá exceder os percentuais da receita corrente líquida, a seguir discriminados: I – União: 50% (cinquenta por cento); II – Estados: 60% (sessenta por cento); III – Municípios: 60% (sessenta por cento) (BRASIL, 2000, p.3).

Na prática, se o limite for atingido, as ações de contenção indicadas na Lei nº 101/2000 são as vedações de: i) concessão de vantagem, aumento, reajuste ou adequação de remuneração a qualquer título; ii) criação de cargo, emprego ou função; iii) alteração de estrutura de carreira que implique aumento de despesa; iv) provimento de cargo público, admissão ou contratação de pessoal a qualquer título e v) contratação de hora extra (BRASIL, 2000).

Além disso, e de forma complementar, a CF (1988), traz os mecanismos de controle dos limites de despesa com pessoal:

Art.169 § 3º I - redução em pelo menos vinte por cento das despesas com cargos em comissão e funções de confiança; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998) II - exoneração dos servidores não estáveis. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998) § 4º Se as medidas adotadas com base no parágrafo anterior não forem suficientes para assegurar o cumprimento da determinação da lei complementar referida neste artigo, o servidor estável poderá perder o cargo, desde que ato normativo motivado de cada um dos Poderes especifique a atividade funcional, o órgão ou unidade administrativa objeto da redução de pessoal (BRASIL, 1988).

Essas medidas provocaram mudanças estruturais, culturais e de gestão do Estado brasileiro, passando de uma administração caracterizada como burocrática

para gerencial. Os pontos de destaque são: a especialização do estado, conceitos de qualidade do serviço público, meritocracia e o conceito de cidadão-cliente. Estas mudanças foram conduzidas pelo então Ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira (BRASIL, 1995).

Neste contexto, para Siqueira e Mendes (2009, p. 242): “a gestão privada é percebida como sendo a principal solução para o Estado e para o terceiro setor”. A passagem da gestão burocrática para a gerência acarretou para a administração pública conceitos empresariais, com a proposição de ganho de eficiência.

As reformas gerenciais propuseram a divisão das atividades em estatais ou não estatais, ou seja, as que seriam de responsabilidade prioritárias do estado ou delegadas para as organizações sociais (ARAÚJO, 2019). O Poder Judiciário se tornaria responsabilidade exclusiva do Estado, a educação e a saúde se caracterizariam como serviços não estatais e por isso poderiam ser oferecidas, tanto pelo Estado como pelo setor privado.

Após o mandato de FHC (1995-2002), o governo do Luiz Inácio Lula da Silva, Lula (2003-2010) assumiu a condução da Administração Pública Federal, sem romper com os pilares gerenciais de organização e funcionamento do Estado estabelecidos por seu antecessor. Durante os anos do mandato do presidente Lula se verificou a recomposição do quadro de servidores, a ampliação dos concursos públicos, e perspectivas de capacitação com a promulgação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e reajustes salariais.

No entanto, voltou-se a discutir a administração pública como gasto desnecessário. No intuito da promoção de um modelo de gestão menos burocrático, inicia-se o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública – editado pelo Decreto nº 5.378/2005 que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. O Gespública foi implementado durante o governo do presidente Lula, demarcando a continuidade na lógica gerencialista na estrutura e funcionamento do Aparelho do Estado.

A finalidade do Gespública era contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país (BRASIL, 2005). Neste sentido, foram reforçados os conceitos de cidadão-cliente, satisfação na prestação do serviço, com o acréscimo dos princípios: foco no valor público entregue ao cidadão; simplicidade; agilidade; economicidade;

escalabilidade e disponibilidade das soluções propostas; adaptabilidade e o aprendizado social; a abertura e transparência; e a Cooperação radical e Intersetorial (BRASIL, 2014).

O documento que instituiu o programa Gespública enfatizou que dadas as devidas adaptações aos princípios norteadores da via privada, seriam implementados na administração pública, porém, o que se observa é o aprimoramento da lógica privada no meio público.

Logo, em 2006, foi publicado o Decreto que instituiu a PNDP - Decreto nº 5.707/2006, com atuação no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional.

A PNDP apresenta como escopo central para a gestão de pessoas do setor público o aprimoramento das competências dos servidores. O paradigma da gestão por competências tem origem no modelo de gestão da iniciativa privada. Siqueira e Mendes (2009) apontam que a gestão de pessoas é fundamental num contexto de mudança da administração pública, porém, acrescenta que é imprescindível validar modelos e não apenas replicá-los no setor público, pois é regido por uma lógica distinta.

Ainda para o autor, é preciso verificar os impactos dos modelos de gestão adotados, tanto nos servidores quanto na sociedade que receberá o serviço prestado. Já que na abordagem gerencial, a primazia é pela entrega de resultados e não o bem comum.

Reforçando que, segundo Paula (2016), a ideologia gerencialista interpõe ferramentas de controle ao trabalhador, justamente pela finalidade ser o alcance de objetivos. Nessa seara, esse tipo de ambiente proporciona maior ambiguidade e conflitos éticos para o trabalhador, segundo Gaulejac (2007).

Chanlat (2002) observa nesse cenário: a perda da autonomia e maior controle sobre as atividades e informações sobre os servidores, por meio da incorporação das ferramentas eletrônicas. Exemplo recente é o portal de informações e programa de gestão de informações – o SOUGOV – e no caso do IFPB, o Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP). O SUAP agrega as rotinas administrativas e o módulo de ensino que provém acesso dos docentes e discentes. Paula (2005a, p. 43) discute que há uma contraposição relativa à divulgação que a lógica gerencial: “se inspirar em uma abordagem participativa, há novos mecanismos de controle dos funcionários e a participação é bastante ‘administrada’.”

Neste quesito, Gaulejac (2007) enxerga em sua obra: “Gestão como doença social”, característica do modelo gerencial privado aplicado no contexto público. Com o afastamento da subjetividade do trabalhador, a busca exacerbada por resultados, competição, arbitrariedade, controle e mecanismos de trabalho mais individuais do que coletivos. Santos, Siqueira e Mendes (2011) afirmam que é no seio da lógica gerencial que os trabalhadores vêem os outros como competidores e não parceiros, reforçando o individualismo.

É também no bojo da ideologia gerencial que o servidor internaliza os objetivos da organização, como se fossem dele (ENRIQUEZ, 1990). De maneira que, Siqueira (2006) percebe alguns discursos utilizados no âmbito público, tomando como modelo a métrica gerencial. A saber, discurso do super executivo: o servidor precisa se doar a todo custo em nome do sucesso; e o discurso do comprometimento organizacional: quando o servidor perde a identidade pessoal e só se enxerga como trabalhador daquela organização.

A gestão por competências na administração pública colabora com o conceito de utilidade do servidor para o atingimento dos objetivos da organização, ou seja, o foco é no alcance de resultados, segundo Faria e Leal (2007). Os mesmos autores defendem que a gestão por competências no âmbito público: “é um instrumento da hegemonia capitalista, configurando um padrão de comportamento que hierarquiza os trabalhadores segundo o seu talento, recompensando-os ou punindo-os.” (FARIA E LEAL, 2007, p. 15)

Outro ponto que merece destaque é o que Fonseca *et al.* (2013) citam como uma maior restrição no âmbito público, pois as ações desempenhadas nessa esfera são ancoradas nos atos normativos. A gestão de pessoas no setor público se torna mais rígida por controles burocráticos, centralização de ações e determinações das cúpulas de dirigentes. Por muitas vezes, as decisões são tomadas de cima para baixo, de forma que os órgãos fazem a implantação das decisões autocraticamente, pelo órgão central da administração pública federal (TRUSS, 2008).

Nesta seara, Giudice (2012) afirma que algumas características das organizações públicas impedem a institucionalização da gestão por competências mais efetivamente. Que são: cultura organizacional que reforça a resistência dos servidores e a necessidade de mudanças nas barreiras legais.

Mesmo com aspectos mais rigorosos na administração pública, a Nova Administração incutiu contornos gerenciais, aspectos comuns da via privada. Com

isso, no ambiente público é notada uma tendência voltada para responsabilização, empreendedorismo, metas, conforme aponta Bresser-Pereira (1998).

Propagava-se o discurso do aparelho estatal falido, demandas sociais não atendidas, servidores caros, entre outros.

Verifica-se, na prática, uma verdadeira campanha caracterizada por atitudes de desprezo, discriminação, descrédito e desvalorização direcionada a esse setor. Por público, considera-se tudo o que é ineficiente, associado ao desperdício, à corrupção, à falta de controle e coordenação, e o privado é apontado como o lugar de eficiência e de excelentes resultados (RIBEIRO; MANCEBO, 2013, p.199).

Com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, implementado em 1995, houve a inserção do modelo gerencial no setor público, e, conseqüentemente novas práticas foram agregadas para a gestão de pessoas no Brasil.

Outro ponto que merece destaque, é a promulgação da Emenda Constitucional nº 19/1998, que impôs o teto de remuneração aos servidores públicos e a institucionalização das escolas de governo, que atuam na capacitação destes. Este fato desencadeou, em 1998, a publicação do Decreto 2.794 que instituiu, como vemos, a: “política Nacional de Capacitação dos Servidores públicos federais, a ser implementada pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.” (BRASIL, 1998a). Embora, Giudice (2012) destaca, essa normativa ainda não tratava da competência propriamente dita.

Só em 2006, em decorrência da revogação do decreto citado anteriormente, houve a formatação do Decreto 5.707/2006 que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. O Decreto tem atenção primordial na capacitação dos agentes públicos, passando efetivamente a gestão de pessoas do modelo burocrático para o gerencial, com enfoque nas competências e o aprimoramento contínuo, conforme esclarecem Pacheco, Pereira e Sobrinho (2010). Na edição do Decreto 5.707/2006, em contraste com o Decreto 2.794/1998, foi adotado o termo “gestão por competências”.

Em resumo, a mudança percebida na Gestão de Pessoas no setor público tem início na década de 1990, devido a uma orientação mais baseada em resultados e competências, corroborando com o contorno gerencial vindo da iniciativa privada.

Nesse período, Camargo, Jacomini e Oliveira (2016) colocam que se reconhece que houve a mudança de gerir os recursos humanos, para gestão de pessoas com a abrangência e complexidade devido à esta área da administração pública.

Diante desse cenário, a gestão de pessoas é compelida a mudar. Adotam-se mecanismos de controle, acirramento das individualidades nos setores, métricas de acompanhamento dos serviços prestados e responsabilização exacerbada sobre os atos dos agentes públicos. O tensionamento é nítido, ao ponto de o direito de greve do servidor ser questionado em virtude do Decreto nº 7.777/2012, dado por inconstitucional. E, devido ao governo em decurso, volta-se a discutir se aderir ou não a greve, em vias de perdas salariais imediatas¹.

O gerencialismo adotado a partir das reformas da administração pública proporcionou problemas para os servidores públicos, bem como demandas de atribuições cada vez maiores, aprimoramento das formas de controle, e a campanha ideológica negativa que permite a discussão pela câmara e senado da viabilidade de direitos conquistados.

Bresser-Pereira (1998) relata que a promulgação da Lei nº 8.112/90 objetivou responder às demandas do Estado por eficiência e controle, pleitos desencadeados pela crise da década de 1980. Na administração pública federal brasileira, o Regime Jurídico Único (RJU), instituído pela Lei nº 8112/90, significou para os servidores o direcionamento sobre direitos e deveres a serem observados. O RJU centralizou o desenvolvimento da gestão de pessoas e das políticas respectivas.

Para Castor e José (1998) as mudanças da administração pública são vistas como reformas e contrarreformas, pois, em certa medida é dada uma liberdade para os servidores, e, logo em seguida, são podadas as ações e volta-se ao modelo burocrático.

Contudo, atenta-se ao modelo gerencial, pois, foi por meio deste que os conceitos advindos das instituições privadas, como gestão por competência, empreendedorismo e *accountability* foram implementados na esfera pública. A ideologia neoliberal nas organizações públicas força os servidores a responsabilização dos seus atos, Dias *et al.* (2019, p. 165) esclarece: “acredita-se

¹ Em junho de 2022, o Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica, Profissional e Tecnológica convoca os servidores da rede federal para aderirem ao movimento grevista, em virtude dos cortes do orçamento da educação, reposição salarial e contra o desmonte das instituições.

que os indivíduos estão no caminho da autonomia, responsabilizando-se por qualquer erro ou fracasso da organização.”

Conforme Chanlat (2002), a mudança do modelo burocrático para o gerencial, em tese supõe uma inovação na junção de práticas e métodos administrativos usados para a qualidade e entrega de resultados, porém, acarreta implicações não aprofundadas no âmbito do serviço público.

Neste sentido, entende-se que o Princípio da Impessoalidade disposto no Art. 37 da Carta Magna não seria atingido pela lógica do gerencialismo, pois o servidor é orientado a entrega de resultados a todo custo, adotando como escopo principal a ideia do “usuário-cidadão-cliente” (CHANLAT, 2002). Os autores Onuma, Zwick e Brito (2015, p. 109) avançam: “em nome da otimização dos resultados organizacionais e da maior produtividade, o critério da eficiência passa a ser eleito o mais importante no mundo organizacional.”

Analogamente, Traesel e Merlo (2014) entendem que o servidor na lógica gerencial é inclinado a perder sua identidade, pois é levado apenas a agir e executar os objetivos da organização. Identidade, discutida pelos autores, como Traesel e Merlo (2014, p. 235) dizem: “dedicação, integridade, atenção igualitária, imparcialidade, justiça e garantia dos direitos do cidadão, passam a ser desconsiderados.” Logo, se tem a: “valorização de uma nova imagem de sucesso que destrói as virtudes tradicionais do serviço público.” (*ibid*, p. 236).

Com a publicação do Decreto nº 5.707/2006, introduziu-se o conceito de gestão por competências na administração pública federal. O Decreto 5.707/2006 deu início à discussão sobre o desenvolvimento contínuo do servidor, e a mudança mais expressiva da área foi a passagem dos recursos humanos para gestão de pessoas. Percebeu-se a necessidade de unir os objetivos pessoais com os organizacionais, de maneira que o aprimoramento das competências individuais se tornou necessário no serviço público.

A nova roupagem que a gestão de pessoas assumiu insere a essência empresarial no contexto público, partindo da mudança nos moldes burocráticos, que até então estavam em vigor, passando para a gestão mais flexível, disposta ao diálogo entre os anseios dos servidores e demandas do setor.

Nessa perspectiva, o trabalhador do setor público deve se reconhecer como agente de mudança, tanto no aspecto pessoal quanto da organização onde desenvolve sua atividade. Com isso, Mozzato e Grzybovski (2011) afirmam que é

necessário emancipar o servidor, para que o mesmo se reconheça como agente transformador. Seguindo a corrente francesa de competência, Le Boterf (2003) afirma a necessidade de desenvolver no servidor a consciência do impacto das suas atividades na organização como um todo, caracterizando a competência social.

Como forma de contextualizar a competência trazida para o meio do trabalho, e antes de ser aplicada à gestão de pessoas, o autor Horton (2000) aponta que o termo foi utilizado inicialmente no meio jurídico. Para o autor, a competência surgiu com as habilidades que os aprendizes desenvolviam para se tornarem mestres, depois, o conceito foi discutido pela administração científica, tendo como precursor Frederick Taylor.

Na administração científica o conceito de competência abarcou o chão de fábrica, pois Taylor afirmava que a competência era essencial para o trabalhador da linha de frente. Por outro lado, na administração clássica, Henri Fayol afirmava que a competência era imprescindível para a gerência – Motta e Vasconcelos (2004).

A partir dos anos de 1970, com o estudo do teórico David McClelland em (1973): “*Testing for competence rather than intelligence*”, em tradução: “Testando a competência e não a inteligência”, era atribuída a competência aos melhores resultados nas empresas, e buscou-se o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos dos trabalhadores.

Não satisfeitos, os estudiosos franceses propuseram que habilidades e conhecimentos não seriam suficientes para caracterizar uma pessoa como competente. O expoente dessa corrente, Zarifian (2003), afirmou que é imprescindível o “saber agir”. Para o autor, as relações, atividades e trabalho estão em constantes mutações, por consequência, o trabalhador sempre será surpreendido por uma situação nova, necessitando da competência e do saber agir.

O estudo da competência perpassa por três correntes, conforme Martins (2015), uma educacional, outra psicológica e a gerencial. Em que pese nesse estudo, o foco é a competência gerencial a ser analisada por meio da PNDP (2019) e de outros marcos legais, que tratam da Gestão de Pessoas em âmbito federal.

Para Souza (2010), a competência gerencial é dividida em três: pessoal, social e organizacional. O autor descreve que a aptidão pessoal se trata da comunicação e controle; a social, liderança; e a organizacional, o planejamento e o controle das atividades.

Num contexto globalizado, interconectado, cada vez mais competitivo, Rezende (2002) levanta a hipótese de que é em virtude da necessidade de aprimoramento que as pessoas se tornam mais competentes e as organizações se beneficiam desse anseio.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO FEDERAL

Guimarães (2000) afirma que a competência é formada por três dimensões, que são: conhecimento, habilidade e atitude, popularmente conhecidas por CHA. Segundo esse autor, o conhecimento decorre das experiências e vivências do indivíduo, permitindo analisar a realidade. A habilidade se refere ao saber tomar decisão com o que a situação impõe; e a atitude se refere aos aspectos afetivos.

O autor aponta que o conceito de competência nas organizações propõe uma certa flexibilidade, porém:

Obriga o empregado a desempenhar múltiplas funções, da flexibilidade nas relações de trabalho, mediante a utilização de diferentes formas de contrato de trabalho, e da flexibilidade financeira, caracterizada pelo uso da remuneração variável, baseada nas competências e nos resultados (GUIMARÃES, 2000, p. 135).

Analisando o histórico da gestão de pessoas no Brasil, é notável que passou de departamento pessoal, estritamente legalista, para gestão do comportamento humano, atingindo o modelo de gestão estratégica de pessoas. E por fim, a gestão por competências, mencionam Fleury *et al.* (2002).

Com a evolução da GP, são observadas as novas orientações para a área, que são: “a mudança no perfil dos profissionais exigidos pelas organizações; o deslocamento do foco do controle para o desenvolvimento; e a maior participação das pessoas para o sucesso organizacional.” (DUTRA, 2001, p. 28). O controle para o desenvolvimento no âmbito federal se dá por meio da PNDP, que é hoje a principal ferramenta que rege a temática.

Com a globalização, além de ser necessário saber se relacionar com outras pessoas, é preciso “saber agir”, atribuindo a importância para com as competências derivadas do cargo. Então, a gestão de pessoas é dividida entre os subsistemas: a) recrutamento; b) avaliação; c) motivação; d) capacitação; e) monitoramento –

Chiavenato (2009). Ainda segundo o autor, recrutamento são as estratégias que a organização utiliza para selecionar os trabalhadores, no caso dos cargos públicos é por meio do concurso; avaliação é a maneira de se avaliar o desempenho dos servidores, por exemplo, a avaliação de desempenho; motivação pode ser gerada por benefícios e segurança no trabalho; capacitação é a promoção de melhor qualificação; e monitoramento se faz ao utilizar indicadores da prestação do serviço.

Na esfera pública a gestão de pessoas tem como forma de recrutamento o concurso público de provas, ou provas e títulos, conforme o Art. 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988). As ações de desenvolvimento na esfera pública são formatadas com a formatação anual do Plano de Desenvolvimento de Pessoas, um dos itens que fazem parte da PNDP e serão discutidos na seção posterior.

A abordagem da Gestão de Pessoas por Competências (GPPC), para Dutra (2004), é a orientação ligada à carreira e não propriamente ao cargo. Diante do regimento da lei nº 8.112/90, na GPPC, impede-se o servidor investido em determinado cargo a alterá-lo no decorrer do tempo, apenas em virtude de outro concurso público. Então, como se aplica a gestão por competências nesse meio? É uma indagação que os pesquisadores fazem, visto que com a mudança na administração pública brasileira, a GPPC foi implantada sem o devido estudo de viabilidade para os servidores federais.

No contexto público foi promulgado, em 2006, o Decreto nº 5.707, com a finalidade de implantar a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, atendendo aos servidores da administração pública direta, autárquica e fundacional, vigorando até 2019, com a publicação do Decreto 9.991.

Nos termos do Decreto 9.991/2019, a PNDP apresenta como objetivo: “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.” (BRASIL, 2019a).

A PNDP se materializa pelo Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), pelo relatório anual, pelo plano consolidado de ações de desenvolvimento, e pelo relatório consolidado de execução do PDP. Também são encontrados os modelos, metodologias, ferramentas informatizadas e as trilhas de desenvolvimento da PNDP (BRASIL, 2019).

As mudanças percebidas na GP no Brasil são demandadas por discussões sobre o trabalho desempenhado pelos servidores públicos, vistos como ociosos ou

custosos para o Estado. Paulo Guedes, Ministro da Economia do governo do Bolsonaro, comparou os servidores com parasitas em uma de suas falas: “o funcionalismo teve aumento de 50% acima da inflação, além de ter estabilidade na carreira e aposentadoria generosa ... o cara virou um parasita.” (FOLHA DE SÃO PAULO, 2020, *online*). Para o presidente Bolsonaro o serviço público é uma “fábrica de marajás” e o “grande problema da Previdência no Brasil” (CONDSEF, 2018, *online*).

Os discursos falaciosos de Guedes e Bolsonaro podem ser contestados com a veracidade de que os servidores públicos do executivo não têm reajuste salarial há 4 anos. Em contrapartida, os militares foram: “agraciados com 76% de reajuste que serão pagos até 2023.” (CUT, 2022, *online*).

Para Bortolini (2020), a alcunha faz parte do ideário neoliberal, cuja tendência é a divulgação de que os servidores públicos custam muito para o Estado, ao mesmo tempo em que são ineficientes e não oferecem para a sociedade a devolução dos gastos para mantê-los em exercício.

Além dos ataques verbalizados, também são propostas ações legislativas que contribuem para o desmonte das instituições e do funcionalismo público, o Plano Mais Brasil, que fazem parte as PECs 186/2019 (BRASIL, 2019c), 187/2019 (BRASIL, 2019d) e 188/2019 (BRASIL, 2019e), e a EC 95/2016, discutidas mais à frente no texto.

O mais recente projeto divulgado pela base militar do governo é o “Projeto de Nação – o Brasil em 2035”. O documento, que aborda cenários prospectivos e propostas nas diversas áreas, como saúde e educação, foi idealizado pelo militar general Luiz Eduardo Rocha Paiva e pela Professora Maria Verônica Korilio Campos. Salienta-se que as organizações que atestam o Projeto são o Instituto General Villas Boas, Instituto SAGRES – Política e Gestão Estratégica Aplicadas, e o Instituto Federalista, todos comandados por militares².

O ato de projetar cenários ou planejar faz parte da função de administrar (CHIAVENATO, 2014). Contudo, de acordo com as propostas descritas no documento e a maneira como são resolvidos os conflitos encontrados, percebe-se de que maneira os seus idealizadores vêem as instituições nacionais.

² Villas Boas, Etchegoyen (primeiro comandante do GSI, recriado pelo governo Temer, e hoje ocupado pelo Gal. Augusto Heleno) e Rocha Paiva. O responsável por dar o tom político e institucional foi o vice-presidente da República, general Hamilton Mourão (outro gaúcho de família histórica militar) (BONOW, 2022).

O Projeto de Nação – o Brasil em 2035 aborda alguns pontos críticos, como a cobrança pela utilização do Sistema Único de Saúde (SUS) e mensalidades/anualidades nas universidades:

Com vistas a aperfeiçoar o sistema de gestão e controle dos recursos públicos alocados para o SUS, a partir de 2025, o Poder Público passou a cobrar indenizações pelos serviços prestados, exclusivamente das pessoas cuja renda familiar fosse maior do que três salários-mínimos. (SAGRES, 2022, p. 22)

[...]

Marco importante para a melhoria de desempenho das universidades públicas, cobrar mensalidades/anualidades, segundo critérios que levaram em conta a renda pessoal do aluno e ou de seu responsável, o número de alunos sob o mesmo responsável, a concessão de bolsas a alunos de camadas carentes e para os de elevado nível de desempenho (SAGRES, 2022, p. 21).

Quanto ao Ensino Superior (ES), são propostas mensalidades/anualidades nas universidades públicas sem uma justificativa concreta. Para o Projeto de Nação – o Brasil em 2035, o problema não é o orçamento, mas a gestão dos recursos. Demonstra-se a necessidade de melhorar a utilização destes por meio do controle e decisões autoritárias, como já presenciadas na escolha de reitores no ano de 2020, prática que foi concretizada pelo presidente Jair Messias Bolsonaro (2018-2022). Fica evidenciado mais um conteúdo autoritário do documento.

Nas Instituições de ES, ao longo do documento, a política de ensino, pesquisa e extensão se limita às áreas consideradas estratégicas, penalizando os setores mais envolvidos politicamente, pois concentra-se exclusivamente na pesquisa aplicada em detrimento da pesquisa básica (JANOT *et al.*, 2022).

Durante as 93 páginas do Projeto de Nação – o Brasil em 2035, se tem prospecções que influenciam sobremaneira a vida dos mais pobres, como é percebido no excerto anterior, quando equacionam o pagamento de indenizações ao SUS, por cidadãos com renda familiar acima de três salários-mínimos. O valor do salário-mínimo em 2022 é R\$ 1.212,00, isto significa que se o citado Projeto for aprovado, por meio de texto normativo, as famílias com renda em torno de R\$ 3.636,00 deveriam indenizar o SUS por utilização. Quanto aos currículos escolares são apontados:

Os currículos foram desideologizados e são constituídos por conteúdos teóricos e práticos avançados, inclusive no campo psicossocial, reforçando valores morais, éticos e cívicos, tudo isso, contribuindo para o progressivo surgimento de lideranças positivas e transformadoras (PROJETO DE NAÇÃO, 2022, n.p).

O documento representa para os servidores o acirramento do controle, em especial aos que trabalham nas instituições de ensino. Segundo esse Projeto a ser aprovado, é imprescindível mudanças na dinâmica do ensino, questionando nas entrelinhas a liberdade de cátedra que professores possuem para discutir livremente assuntos diversos. Segundo o Projeto de Nação – o Brasil em 2035, são óbices a serem combatidos: ineficiência e baixa produtividade da gestão pública; ideologização radical e excessiva nas universidades e escolas; e sindicalização dos profissionais de Inteligência.

O Projeto prevê que o Estado atua compelindo tais características com a criação do Centro de Governo, órgão independente do governo federal, responsável por propor mudanças e que não seria afetado por causa da eleição de novos representantes. Tal prospecção contesta a soberania popular fulcrada no parágrafo único do Art. 1 da CF (BRASIL, 1988): “todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição.”

Nesses termos, é preciso lembrar que as instituições públicas e os servidores fortalecem a democracia. Em especial, o servidor público, que por meio dos direitos e garantias do cargo que ocupa, exerce suas atribuições sem interferência de arranjos políticos partidários (que podem intervir e prejudicar o serviço público), com direito universal e imparcial.

As prerrogativas do cargo efetivo fornecem segurança ao servidor público. Fato este constatado durante a pandemia do Coronavírus (COVID-19)³, quando servidores públicos de carreira, isentos, questionaram e divulgaram as ações equivocadas do atual Governo, representado por Jair Messias Bolsonaro (2018-2022), na condução do estado pandêmico. Esta situação se deu no ano de 2021, durante a Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) da Pandemia no Senado Federal, com a denúncia por parte do servidor Luis Ricardo (Ministério da Saúde),

³ Em 11 de março de 2020, a COVID-19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia. O termo “pandemia” se refere à distribuição geográfica de uma doença e não à sua gravidade. A designação reconhece que, no momento, existem surtos de COVID-19 em vários países e regiões do mundo (OPAS, 2022).

sobre a irregularidade no contrato entre a empresa *Bharat Biotech* e o Ministério da Saúde (ZSCHABER, 2021). Saliencia-se que a fala do Luis Ricardo foi garantida, em virtude da proteção promovida pela estabilidade devida ao cargo efetivo que ocupa, prerrogativa que está sendo questionada pela Reforma Administrativa (PEC 32/2020), que busca romper com diversos direitos dos servidores públicos de carreira.

Ao lado dessa constatação, Druck (2021) aponta que a crise sanitária se alastrou por outras vertentes, ou seja, política, econômica e social, contexto evidenciado pelas posturas do atual governo.

O total de recursos disponibilizados para enfrentar a pandemia até junho de 2020 era de 349,16 bilhões de reais, destinados aos mais vulneráveis e a empresas de pequeno e médio porte. Enquanto isso, o governo, através de um conjunto de medidas do Banco Central em abril de 2020, decidiu injetar recursos no sistema financeiro, cujo montante disponibilizado para os bancos chegou a 1,216 trilhão de reais, o que corresponde a 16,7% PIB. Uma política que escancara o desigual tratamento das classes sociais, beneficiando de forma escandalosamente desigual os banqueiros em detrimento da maioria da sociedade (DRUCK, 2021, p. 21).

O desamparo para as classes sociais vulneráveis, que necessitavam de auxílio durante a pandemia, também alcança os servidores públicos. Propagou-se o imperativo de esforço, de abdicação e entrega, enquanto muitos morriam na linha de frente trabalhando no SUS. Era notável que o descaso com condições de trabalho, carreira e salários, não foi devido à crise desencadeada pela pandemia da COVID-19, e sim a uma opção adotada pelos governos.

A instituição do teto de gastos no funcionalismo público com advento da Emenda Constitucional 95/2016 gerou a precarização das condições de trabalho pelos mais diversos ângulos. Ao trazer à luz uma reflexão sobre essas consequências, Druck (2021) aponta de imediato o congelamento salarial, a precarização das relações por conta dos contratos temporários, e a larga terceirização observada no setor público, como fatores primordiais da insegurança laboral.

Por esse espectro, a lógica gerencial adotada no âmbito público ignora sua essência de alcance pelo bem comum e a entrega do serviço de qualidade para o cidadão. Traesel e Merlo (2014) aludem que a gestão da administração pública nos

moldes gerenciais é em prol da métrica de resultados e, assim, acaba por distorcer o sentido de prover ganhos sociais para a coletividade.

Carga horária excessiva, metas exorbitantes, doenças laborais e, por vezes, a alienação são só algumas das consequências da adoção do modelo gerencial na Administração Pública, como aponta Siqueira (2019) em suas pesquisas. De fato, Oliveira e Silva (2011) apontam que uma das consequências dessa adoção é a precarização do trabalho do servidor, que passa a não enxergar a contribuição efetiva de suas atividades para a sociedade, focando e direcionando esforços quase que exclusivamente para a competição entre os servidores. Todo esse contexto é percebido como a lógica do neoliberalismo.

Essa norma impõe a cada um de nós que vivamos num universo de competição generalizada, intima os assalariados e as populações a entrar em luta econômica uns contra os outros, ordena as relações sociais segundo o modelo do mercado, obriga a justificar desigualdades cada vez mais profundas, muda até o indivíduo, que é instado a conceber a si mesmo e a comportar-se como uma empresa (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 14).

Com tamanho desgaste, o adoecimento se configura como questão importante de análise em meio a essa lógica perversa por resultados e controle. Porém, o que se percebe na administração pública são medidas corretivas quando os servidores são acometidos por adoecimento, decorrente da atividade laboral (SIQUEIRA; MENDES, 2009). Não há uma análise do impacto do gerencialismo no âmbito público, embora haja a medida corretiva de lidar com os impactos destes na saúde dos servidores (CARNEIRO, 2006).

O movimento de implementação da cultura gerencial no âmbito público não promoveu a modernização ou rompimento com o modelo burocrático, pelo contrário, reforçou “centralização do poder, o autoritarismo e o patrimonialismo.” (TRAESEL; MERLO, 2014, p. 226). De fato, na PNDP (Decreto 9.919/2019) há uma centralização de informações, pois no Plano de Desenvolvimento de Pessoas são abordadas as pretensões de capacitação e desenvolvimento, e, se a ação não estiver prevista, não poderá ser executada no ano seguinte.

Além disso, a cultura gerencial na administração pública pressupõe que os servidores terão as prerrogativas da: “autogestão, autonomia, iniciativa e compromisso com o serviço público.” (VAITSMAN, 2001, p. 31). Visivelmente esses

questos são empregados na PNDP, uma vez que ao servidor é dada a autonomia e autogestão para escolher como lidar com sua própria capacitação e desenvolvimento contínuo.

Secchi (2009) resume o contexto neoliberal na administração pública e por consequência aplicado à Gestão de Pessoas no Brasil. O autor analisa como mais uma artimanha neoliberal busca ampliar o conceito de autonomia, servidores e gestores das suas próprias carreiras, reforçando o controle e idealização do cidadão como usuário-cliente: “considerando o indivíduo em termos econômicos, como consumidor (ou usuário) e, em termos políticos, como cidadão.” (RIBEIRO; MANCEBO, 2013, p. 196). Em contraponto, Bresser (2009) reforça que o gerencialismo para a gestão de pessoas brasileira objetivou redução de custos e maior qualidade percebida pela sociedade preceptora dos serviços.

No entanto, o modelo gerencial adotado no Brasil não contribuiu para o término dos entraves burocráticos, pelo contrário, impôs aos servidores outros mecanismos da burocracia tradicional. Esta: “foi substituída por uma burocracia flexível e instável, que inviabiliza a democracia e cujas características seguem a ordem contemporânea de flexibilização organizacional.” (TRAESEL; MERLO, 2016, p. 228). Os autores alertam, ainda, que há vulnerabilidades na lógica gerencial: “principalmente devido ao fato de desconsiderar completamente a cultura, especificidades do serviço público e necessidades do servidor.” (*ibid*, p. 228).

Uma outra métrica é a lógica gerencial corroendo as relações de trabalho, vista pelo que está proposto na Reforma Administrativa (PEC 32/2020). A PEC nº 32/2020, em discussão no Congresso, contribui com a precarização do trabalho e por consequência o adoecimento dos servidores, conforme ressaltavam Siqueira e Mendes (2009).

A Proposta de Emenda à Constituição - PEC 32/2020 - integrante do bojo da Reforma Administrativa proposta pelo Governo do atual presidente Jair Messias Bolsonaro (2018-2022) foi encaminhada para apreciação do Congresso em setembro do ano de 2020, ressalta-se: em meio à crise sanitária causada pelo coronavírus. A PEC 32/2020 será discutida em subtópico posterior.

Com esses elementos, verifica-se que há a intenção de reduzir despesas com pessoal, questionar a viabilidade da estabilidade dos servidores públicos e cometer assédio institucional, por meio de ataques à autonomia das instituições, contribuindo assim para a mercadorização dos direitos sociais.

Observa-se, no entanto, que as alterações propostas na PEC 32/2020 não são novas. Questões da mesma natureza vinham sendo debatidas, por meio da Emenda Constitucional (EC) 19/98 (art. 41, § 4º, III), Projeto de Lei (PL) 6726/2016, entre outras normativas que buscam discutir o funcionalismo público sobre a égide da agenda neoliberal. Acrescentam-se a Lei nº 13.429, conhecida como Lei das Terceirizações; a reforma trabalhista; e a EC nº 95/2016, intitulada de PEC do teto de gastos.

A PEC 32/2020 propõe mudanças substanciais no regime de trabalho dos servidores públicos, sejam federais, estaduais ou municipais. Assim, são propostas algumas alterações no âmbito do funcionalismo público:

Recrutamento e seleção (concursos); carreira (vínculos, progressões, promoções); direitos trabalhistas (estabilidade, férias, incorporações, licença-capacitação, licença-prêmio, adicional por tempo de serviço, jornada/salário); treinamento e desenvolvimento de pessoal (licença-capacitação); e terminação de vínculo (exonerações, desligamentos, aposentadoria compulsória) (BRASIL, 2020, n.p).

Algumas implicações dessa contrarreforma são claras para os servidores públicos, como: “perdas salariais, o fim da estabilidade e a difusão de contratos de trabalho por tempo determinado, redefinindo o Estado como ente subsidiário do setor privado-mercantil.” (LEHER, 2021, p. 17).

Dessa forma, Bortolini (2020) afirma que a PEC 32/2020 aborda um contraponto em relação à CF de 1988. Pois para a CF (BRASIL, 1988), os servidores públicos estáveis são vistos como: “protagonistas à consecução das finalidades dispostas constitucionalmente” (BORTOLINI, 2020, p. 29), e não necessitam de conflitos e emendas para dirimir direitos conquistados. Ao passo que Oreiro (2020, p. 488) argumenta que a Reforma Administrativa em proposição:

Enfraquece o poder de intervenção do Estado Brasileiro sobre o sistema econômico, diminui a autonomia dos servidores públicos, tornando-os funcionários do Governo ao invés de funcionários do Estado e desestimula a contratação de funcionários públicos qualificados e motivados, tendo como provável consequência a redução da oferta e da qualidade dos serviços públicos.

Neste sentido, a proposta pauta uma mudança estrutural na carreira dos servidores públicos. No entanto, não há discussão com os mais interessados, os

servidores. São propostas unilaterais de aspectos importantes para a carreira funcional, feitas sem o devido debate entre as partes interessadas.

A Reforma Administrativa (PEC 32/2020) é fiscalista e privatista, com a intenção de promover a eficiência aos gastos públicos e métricas de produtividade para os servidores. Conceitos trazidos da iniciativa privada, para medir o desempenho e colocando em pauta discussões relativas à estabilidade e formas de ingresso na carreira (CARDOSO JÚNIOR, 2020).

Em oposição, há os que defendem a Reforma Administrativa como remédio para o Estado. Para eles o Estado brasileiro é:

i) contrário aos interesses do mercado ou do capitalismo como modo de produção e acumulação dominante nas relações econômicas no país; ii) grande ou inchado em termos de pessoal ocupado e respectivo gasto total; iii) caro ou ineficiente em termos de desempenho institucional; iv) falido em termos de sua capacidade própria de financiamento e endividamento; e v) dependente das reformas da previdência, administrativa e microeconômicas para recuperar a confiança dos investidores privados, o crescimento e o emprego (CARDOSO JÚNIOR, 2020, p. 4).

Após a descrição, vale acrescentar que o fortalecimento do funcionalismo público não é prioridade, pois a PEC 32/2020 é ancorada no desmonte das instituições, em demissões, em contratos precarizados de serviço, formas de ingresso ineficientes. O concurso não seria mais a principal forma de ingresso no serviço público.

A PEC 32/2020 contribui com o desmonte da educação superior, enfraquecendo os vínculos dos servidores públicos pela falta de estabilidade e formas precárias de ingresso. Além disso, ocorreu a prática contra as instituições através de controle e medidas autoritárias.

Caso aprovada, a contrarreforma administrativa em discussão pela PEC 32/2020 autoriza que o chefe do poder executivo destitua cargos públicos, Ministérios, órgãos, bem como entes da administração pública autárquica e fundacional. Isso representa sérios riscos para as instituições de ensino, que desempenham papel fundamental de promoção da educação. Assim, o Presidente poderá legislar sobre a estrutura do Estado a qualquer momento e por qualquer motivo. Em outras palavras, pode determinar a existência de uma instituição pública

com base em qualquer critério, incluindo pessoal (QUE ESTADO QUEREMOS, 2021, *online*).

Citando caso análogo, em 2020, 16 universidades tiveram a lista tríplice de reitores ignoradas pelo Presidente da República Jair Messias Bolsonaro, que no exercício de suas atribuições, editou em 2019 a Medida Provisória nº 914⁴, em que estabelece a regra de que o presidente poderá, a seu critério, escolher qualquer um dos três nomes que compuseram a lista tríplice indicada pelas universidades federais.

Essa alteração no rito de eleição do reitor de forma unilateral culminou com a escolha do interventor, o professor Valdiney Veloso, para reitor da Universidade Federal da Paraíba, que em virtude da consulta pública ficou em 3º lugar.

Contudo, mesmo seguindo o que dita a Lei Federal nº 9.192/1995⁵ e o art. 1º do Decreto Federal nº 1.916/1996⁶, não há sustentação ética que justifique o reitorado de uma universidade não ser a escolha da comunidade.

Prosseguindo, a PEC 32/2020, no Artigo 37, trata o Estado como subsidiário, ou seja, impulsiona a universidade na lógica privada do financiamento, pois estimula que esteja propensa a buscar investimentos privados, e com isso sucumbir aos interesses mercadológicos de produção de conhecimento. A universidade estaria à mercê da lógica de mercadorização da educação, abstraindo seu sentido de emancipação e cada vez mais distante da realidade brasileira.

Leher (2021) percebe esse movimento como distorcer o sentido da Constituição Federal, pois afirma torna os serviços públicos intrinsecamente privados, cabendo ao Estado atuar nas esferas em que o setor privado não tem interesse.

⁴ Medida Provisória nº 914, de 24 de dezembro de 2019, que "Dispõe sobre o processo de escolha dos dirigentes das universidades federais, dos institutos federais e do Colégio Pedro II", teve seu prazo de vigência encerrado no dia 1º de junho de 2020.

⁵ Lei Federal nº 9.192/1995 Art. 1º A nomeação de Reitores e Vice-Reitores de universidades, e de Diretores e Vice-Diretores de unidades universitárias e de estabelecimentos isolados de ensino superior obedecerá ao seguinte: I - o Reitor e o Vice-Reitor de universidade federal serão nomeados pelo Presidente da República e escolhidos entre professores dos dois níveis mais elevados da carreira ou que possuam título de doutor, cujos nomes figurem em listas tríplices organizadas pelo respectivo colegiado máximo, ou outro colegiado que o englobe, instituído especificamente para este fim, sendo a votação uninominal.

⁶ Decreto Federal nº 1.916/1996 Art. 1º O Reitor e o Vice-Reitor de universidade mantida pela União, qualquer que seja a sua forma de constituição, serão nomeados pelo Presidente da República, escolhidos dentre os indicados em listas tríplices elaboradas pelo colegiado máximo da instituição, ou por outro colegiado que o englobe, instituído especificamente para este fim.

De tal forma, essa contrarreforma faz parte do ideário neoliberal, propugnando o Estado como falido, sem recursos para promoção dos direitos básicos sociais e entregando a educação superior para a iniciativa privada. Durante a leitura da PEC 32/2020 não são apresentadas propostas de melhorias para a universidade, ou para a educação em qualquer dos níveis. Contrariamente, esvazia-se cada vez mais o sentido de emancipação do cidadão, transferindo para a lógica do capital a sua promoção, como serão vistos em excertos da próxima seção.

Neste contexto, o apelo pelo achatamento do Estado, mudanças nas concepções das atividades exclusivas e não exclusivas desempenhadas do Estado, no cenário em que a educação e saúde se caracterizariam como serviços não exclusivos e por isso poderiam ser oferecidos, tanto pelo Estado como por Organizações Sociais.

Os dados do Censo Escolar de 2010 a 2019 (INEP, 2019) estabelecem que houve um crescimento exponencial das matrículas na rede privada, período em que vigoraram o Programa Universidade para Todos (PROUNI) e o Financiamento Estudantil (FIES), tais programas financiam a educação superior na rede privada podendo ser comprovado pelos dados que seguem. Em 2010, o número de matriculados em cursos de graduação na rede privada era de 35.870, em 2019 esse número passou para 91.497, acarretando um crescimento de aproximadamente 55%. Nas instituições públicas tínhamos matriculados 53.036 e 71.827 para os anos de 2010 e 2019 respectivamente, esses números nos levam a um crescimento de aproximadamente 18%.

Conforme a perspectiva apontada é possível perceber o favorecimento ao crescimento das instituições privadas de ensino, em detrimento das públicas. A Educação Superior no Brasil assumiu contornos expansivos, com sua maior oferta na rede privada de ensino, massificando, através da mercantilização do ensino superior e o repasse de investimentos públicos para a área privada, como foi verificado através das políticas - PROUNI e FIES; crescimento de oligopólios educacionais ocasionando a mercantilização desta; contingenciamento público, cita-se a EC 95/2016 que promoveu o congelamento de investimentos na saúde e educação, por exemplo.

As contrarreformas neoliberais são estabelecidas ocasionando o processo de desmonte das instituições públicas, cerceando sua autonomia, seus investimentos,

levando a parcerias público-privadas para continuarem promovendo uma educação aceitável.

2.3 AS POLÍTICAS DE DESMONTE DO ESTADO BRASILEIRO 2016 A 2022

Situamos o movimento de precarização das políticas sociais, direitos conquistados e das instituições, a partir do processo de *impeachment* em 2016 que culminou com a destituição da presidente eleita – Dilma Rousseff.

A presidente eleita foi derrubada por um processo político baseado em leituras elásticas da Constituição e artimanhas jurídicas de diversos matizes, que tentam mostrar como lícito o conluio do judiciário com um Parlamento em sua maior parte corrupto e uma mídia corporativa a serviço das elites financeiras (JINKINGS, 2016, p. 12).

Em 2015 a presidente Dilma Rousseff (2015-2016) foi reeleita, porém em 2016 o processo de *impeachment* ocorreu. Ao adotar o programa de governo do seu então oponente na disputa eleitoral – Aécio Neves (Partido da Social-Democracia Brasileira/PSDB) – instaurou-se uma crise interna em sua base eleitoral do Partido dos Trabalhadores (PT), que não tardou em dissipar pelos demais agrupamentos políticos, encetando assim uma crise política nacional – Jinkings (2016). Que crise?

A crise se prolongava desde as decisões tomadas pelo governo do presidente Luís Inácio Lula da Silva no período de 2003 a 2011). Ao conduzir a: “agenda liberal e políticas sociais de alto impacto” (PAULA, 2016, p. 63), o então presidente conseguia a um só tempo satisfazer a elite econômica nacional e dar suporte às classes desamparadas. Assim, o governo Lula (2003 – 2011) controlou as contradições e os interesses conflitantes, por meio do crescimento econômico percebido. Contudo, a crise financeira internacional em 2008, causada pela bolha imobiliária nos Estados Unidos, que: “parecia ter atingido o país como uma marolinha, segundo uma política adotada pelo governo petista, chega agora como um tsunami.” (SILVA *et al.*, 2017, p. 2).

Nesse intervalo, o segundo mandato da ex-presidente Dilma (2014 – 2016) foi atingido com a redução da taxa de crescimento que alcançou 0,1% em 2014, diminuição dos investimentos públicos, redução do preço das *commodities* (PAULA,

2016). Esse cenário corroborou com o *impeachment* da presidente Dilma, com os embates nas frentes parlamentares e campanhas de terrorismo econômico, fazendo com que Michel Temer, presidente interino, conduzisse a proposta do programa “Uma ponte para o futuro” produzido pelo Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB), ainda de acordo com a autora acima citada.

O programa Uma ponte para o futuro aborda a urgência da implementação de políticas para que o Brasil voltasse ao crescimento, até então abatido por causa das medidas conduzidas pelo governo do Partido dos Trabalhadores, conforme julgam os autores do programa em questão.

Nossa crise é grave e tem muitas causas. Para superá-la será necessário um amplo esforço legislativo, que remova distorções acumuladas e propicie as bases para um funcionamento virtuoso do Estado. Isto significará enfrentar interesses organizados e fortes, quase sempre bem representados na arena política. Nos últimos anos é possível dizer que o Governo Federal cometeu excessos, seja criando novos programas, seja ampliando os antigos, ou mesmo admitindo novos servidores ou assumindo investimentos acima da capacidade fiscal do Estado. A situação hoje poderia certamente estar menos crítica (PMDB, 2015, p. 5).

Como se percebe no excerto seriam necessárias reformas estruturantes e “amplo esforço legislativo” (PMDB, 2015). As reformas perpassam a administração pública, tomando como alteração a proposta de um Novo Regime Orçamentário, desvinculação da aposentadoria e do salário-mínimo da inflação, reforma da Previdência Social e reforço nas medidas de privatização (MANCIBO, 2017).

Salienta-se que as experiências nacionais com privatização não resultaram em ganhos efetivos para a administração, a exemplo da privatização da Companhia Vale do Rio Doce em 1997. Estima-se que o Brasil teve um lucro de 1 bilhão de reais, após despender 88 bilhões em despesas e arrecadar 89 bilhões (OLIVEIRA, 2018). Numa análise breve, nota-se que o plano de sucateamento das instituições não é recente, já que a história nacional é marcada pelo desmonte das instituições e entrega dos serviços sociais para a iniciativa privada, como solução para as crises vivenciadas no Brasil.

A agenda da “Ponte para o Futuro” que guiou o golpe de 2016 preconiza radical desvinculação de recursos para os direitos sociais, brutal encolhimento dos direitos sociais, entre os quais os previdenciários e trabalhistas, anunciando um padrão de acumulação

que é indissociável do aprofundamento da autocracia burguesa (LEHER, 2021, p. 16).

O programa Uma ponte para o futuro consagrou as políticas de desmonte do Estado brasileiro, a partir de 2016. A primeira medida foi a Emenda Constitucional nº 95/2016 que instituiu o Novo Regime Fiscal. A EC 95/2016 acrescentou ao Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT) novos artigos, a saber: 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113 e 114. Em resumo, a EC 95/2016: “estabelece teto para as despesas primárias da União, no âmbito dos orçamentos fiscal e da seguridade social.” (BRASIL, 2016a).

A EC 95/2016 congelou o teto de gastos por 20 anos, para que os valores das despesas primárias não ultrapassem o ano de referência – 2016. A promulgação da EC 95/2016 desencadeou outros textos legislativos com a finalidade de subsidiar a contenção dos gastos públicos: “mesmo que isso implique lançar 200 milhões de brasileiros no perigoso vazio da anomia social, da qual o modelo conciliatório anterior tentava escapar.” (PAULA, 2016, p. 65).

Seguiu-se com a proposta de um conjunto de reformas – Reforma da Previdência por meio da PEC 287/2016; mudança no planejamento do aumento salarial dos servidores públicos; mudança na regra de correção do salário-mínimo; restrição do pagamento do Abono Salarial aos trabalhadores com remuneração de até 1 salário-mínimo (BRASIL, 2016).

A PEC 287/2016 teve seu percurso iniciado no governo do ex-presidente interino Michel Temer, porém, foi aprovada em 2019, durante o governo do atual presidente Bolsonaro. A PEC 287/2016, convertida em EC 103/2019 alterou o sistema de previdência social e estabeleceu regras de transição (BRASIL, 2019b).

Para os trabalhadores:

Fragmenta ainda mais entre aqueles que podem pagar pela sua aposentadoria por meio de bancos/instituições privadas de previdência e a grande maioria que só depende da previdência pública e terá de trabalhar até o fim da vida para receber poucos recursos (SILVA *et al.*, 2017, p. 631).

Observa-se um conluio entre a elite nacional e os governantes ante a falta de medidas efetivas que evidenciem o zelo pelo crescimento do Estado brasileiro, uma vez que não houve propostas para taxar as grandes fortunas, aprimorar os direitos

dos trabalhadores, fortalecer a educação pública, a saúde e a segurança dos cidadãos.

Além da reforma da Previdência, citada anteriormente, foi aprovado o Projeto de Lei nº 38/2017, sancionado pela Lei nº 13.467/2017 que altera a Consolidação das Leis Trabalhistas, com a finalidade de adequar a legislação às novas relações de trabalho (BRASIL, 2017a). Conhecida como Reforma Trabalhista – Lei nº 13.467/2017 – dentre outras mudanças, possibilitou: flexibilização das demissões; aumento da carga horária diária, passando para 12 horas; diminuição do horário do almoço para 30 minutos; terceirização de atividades fim (BRASIL, 2017a).

Outras medidas foram propostas. O presidente Bolsonaro (2018-2022), articulado com Paulo Guedes, Ministro da Economia, lançou ao Congresso Nacional o “Plano Mais Brasil” em 2019. Este Plano é formado pelo pacote de três propostas de emenda à constituição – PEC Emergencial (PEC 186/2019c), a PEC da Revisão dos Fundos Públicos (PEC 187/2019d) e a PEC do Pacto Federativo (PEC 188/2019e), além da PEC 32/2020 que trata da “reforma” administrativa e será discutida no próximo tópico.

A PEC 186/2019 (BRASIL, 2019c), aprovada em março de 2021 e convertida em EC nº 109/2021, propõe vedações nos gastos públicos quando a relação entre despesas correntes e receitas correntes supera 95% (BRASIL, 2021). São as seguintes: concessão, a qualquer título, de vantagem, aumento, reajuste; criação de cargo, emprego ou função; alteração de estrutura de carreira; realização de concurso público; entre outros (BRASIL, 2021).

A PEC 187/2019 (BRASIL, 2019d) em discussão no Senado Federal, aborda a: “questão patrimonial. Propõe, inicialmente, que o patrimônio acumulado pelos fundos extintos – ou seja, o superávit financeiro – seja transferido aos poderes aos quais pertencem.” (BASSI, 2020, p. 8). O texto legislativo, se aprovado, atingirá alguns fundos públicos, em destaque:

Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) (formado com recursos do PIS/Pasep) que se destina ao pagamento do seguro-desemprego e o abono salarial. Propõe, ainda, a redução dos recursos do FAT para o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Na prática, a PEC possibilita a transferência dos recursos dos Fundos para o mercado financeiro por meio do resgate de títulos públicos e a destinar os recursos para o abatimento da dívida pública (ARAÚJO; KATO; CHAVES, 2020, p. 16).

Por fim, a PEC do Pacto Federativo (PEC 188/2019e) em tramitação no Senado Federal, dialoga com as outras no sentido de:

Desindexa, desobriga e desvincula, conferindo maior flexibilidade aos orçamentos públicos. Dentre as medidas temos: i) mínimo conjunto de saúde e educação; ii) redução da parcela PIS/Pasep que destinada ao BNDES para 14%; iii) desindexação do reajuste de emenda parlamentares; iv) supressão da obrigatoriedade de revisão geral anual da remuneração dos servidores públicos; e v) extensão da vedação de vinculação de receitas a órgão, fundo ou despesa, hoje prevista apenas para impostos, para qualquer receita pública, observadas determinadas exceções (BRASIL, 2019, p. 19).

Os instrumentos normativos após a EC 95/2016 dirimir os direitos sociais conquistados, propagam o colapso das instituições públicas e fortalecem o mercado rentista. Os governantes assumem posições de contrarreformas perante a sociedade mais fragilizada, porém, não deixam de honrar com a dívida pública. Como se evidencia:

os governos destinaram, em média, 41,31% do total das despesas da União para o pagamento da dívida pública, de 2014 a 2020. No mesmo período, o percentual médio de recursos destinados ao pagamento à função educação foi de apenas 4,55% (SILVA; ARAÚJO, 2022, p. 7).

Tomando como pano de fundo a promulgação da EC 95/2016 e os textos legislativos derivados dela, no próximo tópico será abordado com mais ênfase a PEC 32/2020 e os seus possíveis impactos no funcionalismo público.

2.4 A PROPOSTA DE REFORMA ADMINISTRATIVA: ANÁLISE DA PEC 32/2020

Inicialmente, propõe-se a alteração da “reforma administrativa” para “reforma do funcionalismo público” pois no tocante da PEC 32/2020 a discussão basicamente perpassa em propostas de alterações nas relações de trabalho e do funcionalismo público (SECCHI, 2021). Para se ter uma reforma administrativa, toda a máquina pública precisa ser revista, com propostas concretas de mudanças, não apenas uma parte dela – a gestão de pessoas – ainda segundo o autor.

O texto legislativo – PEC 32/2020 – trata do funcionalismo público, com o acréscimo do inciso XXIII ao Art. 37 da Constituição Federal de 1988. O inciso XXIII dispõe sobre condutas vedadas aos servidores ou empregados públicos de

autarquia, fundação, empresa pública ou sociedade de economia mista (BRASIL, 2020).

O Capítulo 1 da PEC 32/2020 reproduz os princípios da administração pública promulgados pela CF (BRASIL, 1988) e se propõe a adicionar novos:

A administração pública direta e indireta de quaisquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, imparcialidade, moralidade, publicidade, transparência, inovação, responsabilidade, unidade, coordenação, boa governança pública, eficiência e subsidiariedade (BRASIL, 2020, n.p).

Contudo, o acréscimo da transparência, inovação, responsabilidade, unidade, coordenação, boa governança pública e subsidiariedade não tem definição clara, tampouco critérios de avaliação para verificação da sua efetividade. O que significam realmente? Como podem ser reivindicados para fundamentar decisões jurídicas? Podemos condenar um ato administrativo porque não observou o princípio da inovação? De que “unidade” da administração pública esse princípio se refere? Subsidiariedade com relação a que? (COSTA; FARRANHA; CASTIONI, 2020)

A maior parte da PEC 32/2020 – 74% – sugere mudanças para com o funcionalismo público, no que diz respeito à avaliação dos direitos e benefícios dos servidores públicos, estabilidade, concurso público, avaliação de desempenho (SECCHI *et al.*, 2021).

Alguns pontos merecem atenção especial, a alínea “b” veda os “adicionais referentes a tempo de serviço” e a alínea “h” “progressão ou promoção baseada exclusivamente em tempo de serviço” (BRASIL, 2020). Trazendo para o universo dos servidores técnicos administrativos (TAs), regidos pela Lei nº 11.091/2005, na prática proíbe a progressão por mérito devida aos TAs, direito garantido a cada 18 meses de efetivo exercício (BRASIL, 2005). Com o congelamento dos aumentos salariais por 20 anos (PEC do teto de gastos), as progressões são formas de ganho salarial contribuindo para amenizar a inflação descontrolada, no qual o Brasil é acometido – taxa de inflação 12,75%, referência maio/2022 (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2022, *online*).

A alínea “e” veda a “redução de jornada sem a correspondente redução de remuneração, exceto se decorrente de limitação de saúde, conforme previsto em lei” (BRASIL, 2020). Atualmente a irredutibilidade de salários é prevista no Art. 37, inciso

XV da CF (BRASIL, 1988). Se aprovada a PEC 32/2020, haverá alteração nesse instituto, possibilitando a redução de salários com a redução da carga horária dos servidores.

Durante o estado pandêmico do coronavírus (COVID-19), foi proposto o trabalho remoto por meio da Instrução Normativa nº 19/2020, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do COVID-19 (BRASIL, 2020b). Neste caso, a emenda à constituição acarretaria a redução salarial dos servidores que tiveram sua jornada de trabalho flexibilizada.

Na alínea “f” há um desacerto em sua prerrogativa, pois os servidores sujeitos à “Aposentadoria compulsória como modalidade de punição” (BRASIL, 2020) não são tratados na PEC 32/2020. Apenas o Poder Judiciário tem como prerrogativa a aposentadoria como punição, em virtude de um processo administrativo disciplinar, em que julgue a conduta do agente público como ímproba, por exemplo. Ademais, constata-se que a remuneração dos membros desse poder são as maiores no âmbito do serviço público, dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) (LOPEZ, 2021).

No texto da reforma estão excluídos a cúpula de servidores, de autoridades que recebem supersalários, o que mostra que o caráter do projeto do governo federal é apenas prejudicar os servidores públicos que ganham menos, que não compõem a elite, que é privilegiada e vai continuar sendo (CUT, 2021, *online, n.p*).

A PEC 32/2020 é mais uma tentativa de reforma gerencial, porém em versão piorada se comparada ao Plano Diretor de Reforma do Estado (BRASIL, 1995) encabeçado por Bresser Pereira. Haja vista que a proposta em discussão no Congresso não apresenta base sólida para se caracterizar como Reforma Administrativa, unicamente preconiza mudanças no funcionalismo público (SECCHI, 2021). Além disso, por vezes aborda o patrimonialismo desconsiderando todas as reformas anteriores que impuseram mudanças nessa vertente, para que se atingisse a administração gerencial.

Neste texto dissertativo não se reforça a gestão pública gerencial como benéfica. Pois, de acordo com os autores estudados, este modelo de gestão subtrai do trabalhador suas subjetividades; impõe como primordiais métricas de resultados;

favorece a competição entre os servidores, e isolamento perante os colegas de trabalho.

Além dos pontos levantados, a PEC 32/2020 institui cinco novos vínculos empregatícios na administração pública, a saber, segundo o que diz Dieese (2021, p. 2): “I - vínculo de experiência, como etapa de concurso público; II - vínculo por prazo determinado; III - cargo com vínculo por prazo indeterminado; IV - cargo típico de Estado e V - cargo de liderança e assessoramento.” O vínculo de experiência é por dois anos, momento em que o servidor será avaliado, e com a aprovação se dá a estabilidade, fato comparado à avaliação de estágio probatório em vigor com a Lei nº 8.112/1990.

A Proposta de Emenda à Constituição 32/2020 faz parte da agenda neoliberal atuante no Brasil, neste momento, comandada pelo presidente Jair Bolsonaro que promove o desserviço, campanha ideológica contra os servidores e cristaliza o desmonte das instituições públicas.

Apesar de ser apresentada pelo Executivo como uma medida de redução de gastos públicos, a PEC 32/2020 apresenta diversos efeitos com impactos fiscais adversos, tais como aumento da corrupção, facilitação da captura do Estado por agentes privados e redução da eficiência do setor público em virtude da desestruturação das organizações (SENADO FEDERAL, 2021, p. 41).

Durante a história recente do Brasil, desde FHC, passando por Lula e Dilma, até chegar a Jair Messias Bolsonaro, o que se tem é o acirramento da lógica neoliberal, com contornos distintos, porém, sem rompimento do *status*. Em síntese, é a propagação do estado agigantado, servidores sendo desqualificados pelo próprio líder máximo do executivo e a campanha de descrédito das instituições em crescente caminhada. Privatize-se: “a intenção sempre foi acabar com os serviços públicos para beneficiar a iniciativa privada; e tudo isso a base de muitas mentiras contadas para a sociedade.” (CONFETAM, 2021, *online, n.p*).

A próxima seção abordará a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) formatada pelo Decreto nº 9.991/2019. Alguns pontos têm destaque, como o aprimoramento da rigidez, o controle e acirramento das métricas que cerceiam a autonomia das instituições, em especial as de ensino.

3 REFLEXÕES ACERCA DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS – PNDP

Em 2019 foi promulgado o Decreto 9.991, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. E regulamentou também dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto às licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

Situando a discussão no decurso temporal, num primeiro momento houve a publicação do Decreto nº 5.707/2006. Este Decreto objetivou dirimir as lacunas encontradas – problema na consolidação de informações por causa da multiplicidade de órgãos⁷ –, pois o PDP foi formatado com erros, informações inconsistentes entre o planejado e o realizado (CABRAL, 2020), e por tais razões o decreto 5.707/2006 foi revogado. Em 2019, publicou-se o Decreto 9.991/2019 que 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 às licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. O Decreto 9.991/2019 passou por alterações em virtude da publicação do Decreto 10.506/2020⁸. Este último alterou alguns pontos importantes que serão analisados mais adiante.

3.1 QUANTO AO DECRETO 5.707/2006

É necessário voltarmos ao primeiro texto normativo que tratou da capacitação dos servidores públicos – Decreto nº 5707/2006. Nesse período se situava o governo do então ex-presidente Lula (2003-2011). O Decreto foi alinhado ao documento “Gestão Pública para um Brasil de Todos”, que versou: “o aprendizado

⁷ 182 órgãos/entidades do SIPEC em 2021. O universo é composto por órgãos com características diversas, autarquias, fundações, órgãos pequenos, outros muito grandes (CABRAL, 2020; BRASIL, 2022).

⁸ Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que 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 (BRASI, 2020a).

contínuo e a efetiva gestão do conhecimento, mediante, principalmente, capacitação intensiva e permanente de servidores e dirigentes.” (BRASIL, 2003, p. 10).

O Decreto nº 5707/2006 instituiu a política de desenvolvimento dos servidores, estabeleceu o modelo de gestão por competências e abordou os termos capacitação e educação continuada na Administração Pública Federal (APF), conforme é exposto:

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por: I - **capacitação**: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais; II - **gestão por competência**: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; Art. 3º São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: (...) V - estimular a participação do servidor em ações de **educação continuada**, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional (BRASIL, 2006a, grifo nosso, n.p).

Para a Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas Do Brasil (2019), a publicação do Decreto em 2006 foi um avanço histórico, no sentido de emancipar os servidores por meio da autonomia de capacitação e, com isso, prestar um serviço mais qualificado para a sociedade.

3.2 QUANTO AO DECRETO 9.991/2019

Ao entrar em vigor, o Decreto 9.991/2019 reformulou a política de capacitação dos servidores vinculados a APF, com contornos mais rígidos para afastamento (instituinto o edital), licença, quantitativo de servidores contemplados, entre outros. O Decreto 9.991/2019 foi promulgado na gestão do presidente Jair Messias Bolsonaro (2018-2022), que redefiniu os parâmetros em comparação ao decreto anterior. A seguir serão discutidos alguns aspectos.

O Decreto institui a cultura do planejamento, visto que os servidores são responsabilizados pela intenção de capacitação no ano subsequente, como podemos observar a seguir: “Art. 3º Cada órgão e entidade integrante do SIPEC

elaborará anualmente o respectivo PDP, que vigorará no exercício seguinte, a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento relacionadas à consecução dos objetivos institucionais.” (BRASIL, 2019, n.p).

3.2.1 Plano de Desenvolvimento de Pessoas

Anualmente, a Instituição abre consulta para que os servidores se manifestem de acordo com a necessidade de capacitação individual, desde que alinhadas aos objetivos institucionais. Com o levantamento de necessidades, é formatado o PDP. O PDP foi uma inovação proposta pelo Decreto 9.991/2019. O PDP deverá:

I - alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade; II - estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento; III - atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras; IV - nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência; V - preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade; VI - preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo; VII - ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores; VIII - acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional; IX - gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento; X - monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos; e XI - analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento (BRASIL, 2019, n.p).

Não é qualquer proposta de ação de capacitação que será eleita para compor o PDP. As ações são precedidas do diagnóstico de competências, que avaliará conhecimentos, habilidades e condutas necessárias ao exercício do cargo (BRASIL, 2019). Após a elaboração e feito o diagnóstico de viabilidade, o PDP passa pelo crivo da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), órgão vinculado ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP).

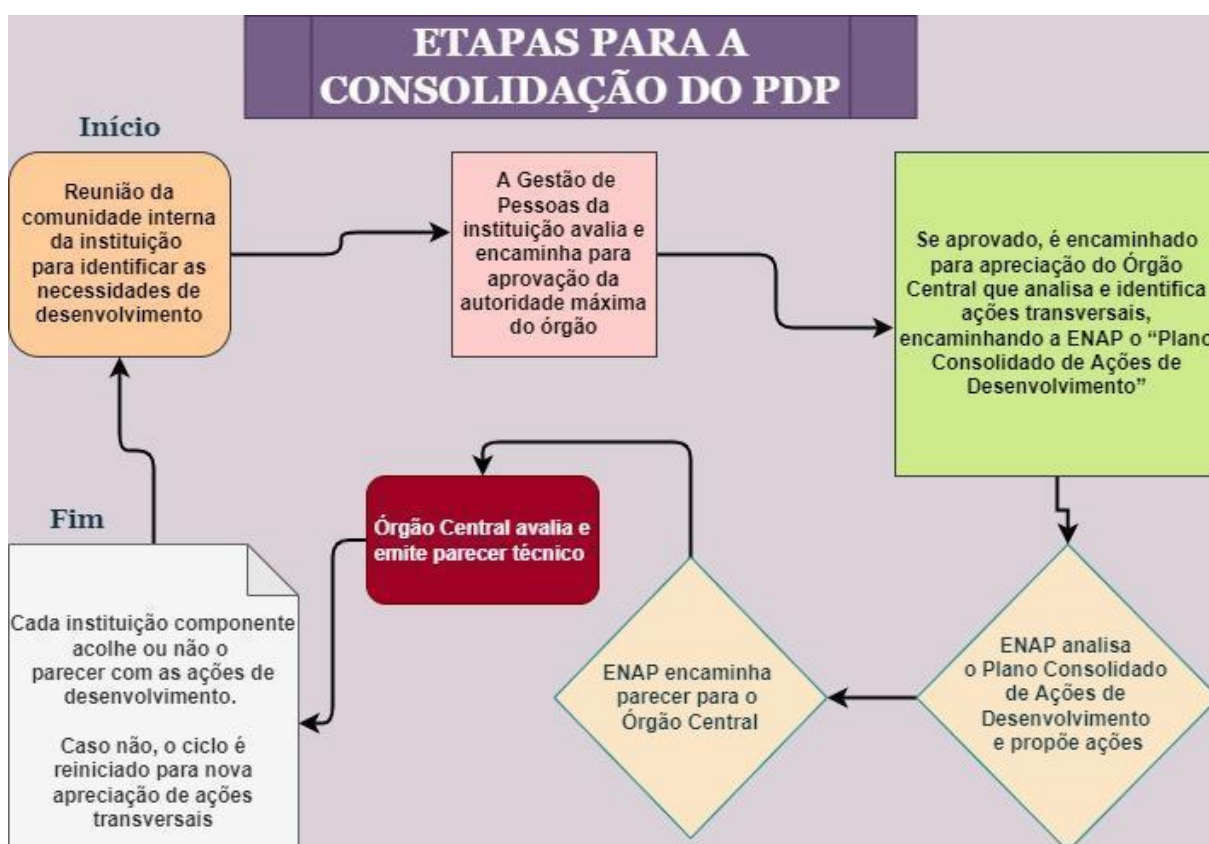
Em síntese, são ferramentas que subsidiam a construção do PDP: (i) o Sistema SIPEC; (ii) o Relatório anual de execução do PDP; (iii) o Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento; (iv) o Relatório consolidado de execução do PDP; (v)

a Manifestação técnica do órgão central; (vi) o Guia para elaboração do PDP; e (vii) o Guia de Execução do PDP (BRASIL, 2019).

O PDP se torna mais um instrumento de controle das ações de desenvolvimento de pessoas na esfera federal. Alguns pontos merecem destaque nessa discussão. Se a ação não estiver prevista, o servidor não poderá gozar de um afastamento ou licença que porventura venha perceber como necessidade para a sua capacitação. Outro ponto importante: mesmo que a construção do PDP seja coletiva, no âmbito do IFPB, ainda necessita da aprovação do Ministério da Economia.

É considerável, para o presente texto de Dissertação, exemplificar o trâmite para a validação do PDP. Para melhor visualização, é exposto o fluxo das fases de elaboração e consolidação do PDP, na figura 1, de acordo com o Decreto 9.991 (BRASIL, 2019a):

Figura 1 – Fluxo das fases de elaboração e consolidação do PDP



Fonte: Autoria própria com base no Decreto 9.991 (BRASIL, 2019a).

A comunidade é convocada para prever quais ações de capacitação serão executadas no ano seguinte, esse levantamento é aprovado pelo Reitor da instituição, após, é encaminhado para emissão de parecer técnico do Ministério da Economia (ME). Ou seja, o ME analisa os PDPs, verifica quais ações são transversais e podem ser promovidas pelas escolas de governo – a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) – caso não seja possível a promoção pela Enap, o ME recomenda a revisão do PDP, para que sejam reanalisadas as possíveis inadequações.

As ações de desenvolvimento são desencadeadas para um planejamento fixo, com a responsabilidade do servidor. E a sua formação está vinculada a uma escola de governo, mesmo que não esteja explícito.

No PDP são propostas ações de desenvolvimento e afastamentos, que são: licenças para capacitação; participação em programa de treinamento regularmente instituído; participação em programa de Pós-Graduação *stricto sensu* no País; e realização de estudo no exterior.

O servidor deve ter a percepção do que precisa em relação a ação para capacitação no ano seguinte, e de um possível afastamento que necessite para qualificação. As políticas de gestão de pessoas são instituídas aprimorando o controle e responsabilização exacerbados em relação aos servidores, confirmando a propagação das políticas neoliberais que imbuem o autodesenvolvimento, empreendedorismo e a meritocracia.

3.3 CORRELAÇÃO ENTRE O DECRETO 9.991/2019 E A LEI Nº 8.112/1990

O Decreto 9.991/2019 regulamenta alguns dispositivos da Lei nº 8.112/1990 que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. A saber:

Art. 18. Considera-se afastamento para participação em ações de desenvolvimento a: I - licença para capacitação, nos termos do disposto no art. 87 da Lei nº 8.112/1990; II - participação em programa de treinamento regularmente instituído, conforme o disposto no inciso IV do caput do art. 102 da Lei nº 8.112/1990; III - participação em programa de pós-graduação *stricto sensu* no País, conforme o disposto no art. 96-A da Lei nº 8.112, de 1990 ; e IV - realização de estudo no exterior, conforme o disposto no art. 95 da

Lei nº 8.112, de 1990. § 1º Nos afastamentos por período superior a trinta dias consecutivos, o servidor: I - requererá, conforme o caso, a exoneração ou a dispensa do cargo em comissão ou função de confiança eventualmente ocupado, a contar da data de início do afastamento; e II - não fará jus às gratificações e adicionais vinculados à atividade ou ao local de trabalho e que não façam parte da estrutura remuneratória básica do seu cargo efetivo. II - terá suspenso, sem implicar na dispensa da concessão, o pagamento das parcelas referentes às gratificações e aos adicionais vinculados à atividade ou ao local de trabalho e que não façam parte da estrutura remuneratória básica do seu cargo efetivo, contado da data de início do afastamento. (Redação dada pelo Decreto nº 10.506, de 2020) § 2º O disposto no inciso II do § 1º não se aplica às parcelas legalmente vinculadas ao desempenho individual do cargo efetivo ou ao desempenho institucional. § 3º Para fins do disposto neste Decreto, considera-se treinamento regularmente instituído qualquer ação de desenvolvimento promovida ou apoiada pelo órgão ou pela entidade (BRASIL, 2019a, n.p).

A Política aborda alguns afastamentos previstos na Lei 8.112/1990. Para esta lei: “são considerados como de efetivo exercício” (BRASIL, 1990). No entanto, na Política os servidores necessitam solicitar a exoneração ou a dispensa do cargo em comissão ou função de confiança eventualmente ocupado, e não farão jus às gratificações e adicionais vinculados à atividade ou ao local de trabalho, bem como terão suspensos os pagamentos das parcelas referentes às gratificações e aos adicionais vinculados à atividade. Nesse ponto, é percebida a complexidade do assunto, visto que para os servidores que contam com a parcela remuneratória de uma função de confiança, por exemplo, teriam de deixar de recebê-la para galgar um afastamento previsto na Política.

Outro instrumento da Política é o processo seletivo para afastamento. O servidor que pretende se afastar para qualificação a nível de doutorado, por exemplo, deve participar de processo seletivo no âmbito da instituição, conforme o Art. 12:

Os afastamentos para participar de programas de pós-graduação stricto sensu serão precedidos de processo seletivo, conduzido e regulado pelos órgãos e pelas entidades do SIPEC, com critérios de elegibilidade isonômicos e transparentes. § 1º Os processos seletivos considerarão, quando houver: I - a nota da avaliação de desempenho individual; e II - o alcance das metas de desempenho individual (BRASIL, 2019, n.p).

Em relação à licença para capacitação, pode ser parcelada em até seis períodos, com tempo mínimo de cada parcela sendo quinze dias, ou seja, o período

total de licença para capacitação é de noventa dias. Como se observa no § 3º Art. 25: “a licença para capacitação poderá ser parcelada em, no máximo, seis períodos e o menor período não poderá ser inferior a quinze dias.” (BRASIL, 2019).

Outro ponto divergente entre a Lei 8.112/1990 e a Política tratada no Decreto 9.991/2019 consiste em:

Art. 25. A licença para capacitação poderá ser concedida para: (...) II - elaboração de monografia, trabalho de conclusão de curso, dissertação de mestrado, tese de doutorado, de livre-docência ou estágio pós-doutoral; § 4º Na hipótese de necessidade de prorrogação dos prazos de afastamento de que tratam os incisos I e II do caput do art. 21, o servidor poderá utilizar a licença para capacitação (BRASIL, 2019a, n.p.).

Ocorre que a Lei 8.112/1990 veda expressamente a prorrogação de afastamento, sem que o servidor pague o pedágio dele. Em outras palavras, o servidor afastado para doutorado por 48 meses, não pode novamente se afastar sem antes se manter em efetivo exercício pelo mesmo período. Como se observa em Brasil (2019): “Art. 96-A § 4º Os servidores beneficiados pelos afastamentos previstos nos §§ 1º, 2º e 3º deste artigo terão que permanecer no exercício de suas funções após o seu retorno por um período igual ao do afastamento concedido.”

No que compete ao número de servidores que poderão usufruir da licença capacitação nos termos da lei, a Política estipula que a quantidade: “não poderá ser superior a cinco por cento dos servidores em exercício no órgão ou na entidade.” (BRASIL, 2019). A quantidade adotada não diferencia servidores por categoria, docentes ou TAs. Com esta limitação normativa, os TAs tendem a encontrar dificuldades para conseguir uma licença com o intuito de se capacitarem. Em relação a PNDP numa Instituição de Ensino Federal:

53% de TAEs, enquanto 86% de docentes demonstraram “satisfação elevada” no constructo de desenvolvimento profissional (...) quase a totalidade da amostra manifestou interesse em ampliar conhecimentos por meio de capacitação e/ou qualificação profissional. Contudo, 16% dos TAEs demonstraram “satisfação reduzida” enquanto apenas 3% dos docentes apresentaram a mesma opinião (ROCHA; GONÇALVES, 2022, p. 15).

A especificidade do cargo dos servidores TAs não tem previsão legal para contratação de substituto, ao contrário das instituições de ES. Geralmente o número

de docentes é maior nas instituições de ES, e estas possuem a prerrogativa de contratação de professores substitutos, de acordo com a Lei nº 8.745/1993 que dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público. Tais questões dificultam o afastamento dos servidores técnicos administrativos, logo o Decreto 9.991/2019 deveria abarcar tal especificidade, já que envolve carreiras distintas.

3.4 PONTOS QUESTIONÁVEIS DA PNDP

A Política propõe que os afastamentos podem ser interrompidos a qualquer tempo:

Art. 20. Os afastamentos poderão ser interrompidos, a qualquer tempo, a pedido do servidor ou no interesse da administração, condicionado à edição de ato da autoridade que concedeu o afastamento, permitida a delegação aos dois níveis hierárquicos imediatos, com competência sobre a área de gestão de pessoas, vedada a subdelegação. (BRASIL, 2019a, n.p.).

Fica evidenciado o caráter autoritário proposto pelo Decreto 9.991/2019. Em virtude disso, o Decreto prejudica a autonomia das instituições, dando abertura para uma intervenção maior por parte das instâncias superiores. A conjuntura atual é marcada por ataques às instituições, principalmente às de ensino, que são afetadas por discursos falaciosos e campanhas ideológicas pelo chefe do poder executivo federal – Bolsonaro (2018-2022).

A mudança abre brechas para uma intervenção autoritária sobre a vida dos servidores, especialmente nesse momento em que o Governo Federal demonstra seu desejo de implementar critérios políticos e ideológicos na gestão das universidades federais. (SINDITEST-PR, 2019, *online, n.p.*)

A Política retrata as competências como transversais que são consideradas: “as ações comuns a servidores em exercício em diversos órgãos ou entidades no âmbito do SIPEC.” (BRASIL, 2019). De maneira que o desenvolvimento contínuo dos servidores não é feito de forma individualizada, com as particularidades do cargo, do setor, da instituição, onde desempenha suas atividades. Serão

aglomeradas as competências transversais e a ENAP se encarregará de fomentar ações de desenvolvimento estipuladas no PDP. Pretende-se formar uma massa de servidores, com competências generalistas, que podem atuar superficialmente em diversas instituições nacionais.

As ações transversais de capacitação serão fomentadas pela ENAP, que em virtude da Política aqui discutida, se tornou órgão central da promoção das ações para os servidores federais do Poder Executivo. O Presidente Bolsonaro, neste caso, ameaça o que preconiza a Constituição Federal (BRASIL, 1988) no Art. 207: “as universidades gozam, na forma da lei, de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial.” Nesse cenário, não é mais prerrogativa da Instituição escolher os cursos adequados para o seu quadro de servidores, além disso, não poderá despender de recursos financeiros para tal, apenas em casos específicos previstos em lei. Assim:

Art. 9º O órgão central do SIPEC encaminhará à Escola Nacional de Administração Pública - Enap o Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento, produzido a partir da organização das propostas constantes dos PDP dos órgãos e das entidades, que conterá as ações transversais de desenvolvimento da administração pública federal (BRASIL, 2019, n.p).

As reflexões acerca da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas mostram que as instituições estão cada vez mais entregues ao governo, sem saída para decidirem o que é melhor no seu âmbito. As prerrogativas consolidadas pela CF (BRASIL, 1988) são enfraquecidas, tendo a carta magna como uma colcha de retalhos. Desde a sua promulgação, a CF passou por mais de 100 emendas (SENADO NOTÍCIAS, 2019, *online*). Os servidores e as instituições padecem em seu âmbito administrativo, patrimonial e financeiro.

Após a conclusão desta seção e com essas reflexões, a seção seguinte discute a política de gestão de pessoas no Instituto Federal da Paraíba e como as ações se desenvolvem, possibilitando responder ao problema de pesquisa levantado anteriormente e contemplar os objetivos geral e específicos objetos desta pesquisa.

4 GESTÃO DE PESSOAS NO IFPB

Trataremos nesta seção da apresentação do objeto de estudo, o Instituto Federal da Paraíba, as normativas referentes à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, buscando novos elementos que possibilitem a interlocução para a discussão em andamento.

4.1 LÓCUS DA PESQUISA

A escolha do IFPB para o desenvolvimento desta pesquisa se deu pelo vínculo profissional entre a pesquisadora e a instituição, como também o pertencimento da instituição a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica da Administração Pública Federal, sendo norteadas pelas leis e normativas estabelecidas neste âmbito.

O IFPB é uma instituição centenária, que passou por rupturas durante a sua trajetória, como pode ser observado por Lopes (2018). O autor segmenta a história do Instituto por cinco períodos. O primeiro com a sua criação, em 1909, como Escola de Aprendizes Artífices na fase manufatureira. As Escolas de Aprendizes Artífices foram institucionalizadas pelo Decreto nº 7.566/1909, com o objetivo de promover o ensino profissional primário gratuito.

O segundo ciclo, Liceu Industrial de João Pessoa de 1961 a 1967, estabelecido pelo Decreto nº 4.127/1942. O terceiro ciclo - Escola Industrial formadora de técnicos, e depois Escola Técnica Federal da Paraíba, no período de 1967 a 1999 - Lopes (2018). O quarto ciclo, com a reforma educacional e promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996), passou a ser denominado de Centro Federal de Educação Tecnológica de 1999 a 2008, que permitiu a oferta de cursos superiores. Após a publicação da Lei nº 11.892/2008 que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, tornou-se o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba.

De acordo com a Lei nº 11.892/2008, fazem parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica – os Institutos Federais de

Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR); os Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca do Rio de Janeiro (CEFET-RJ); as de Minas Gerais (CEFET-MG), as Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais e o Colégio Pedro II.

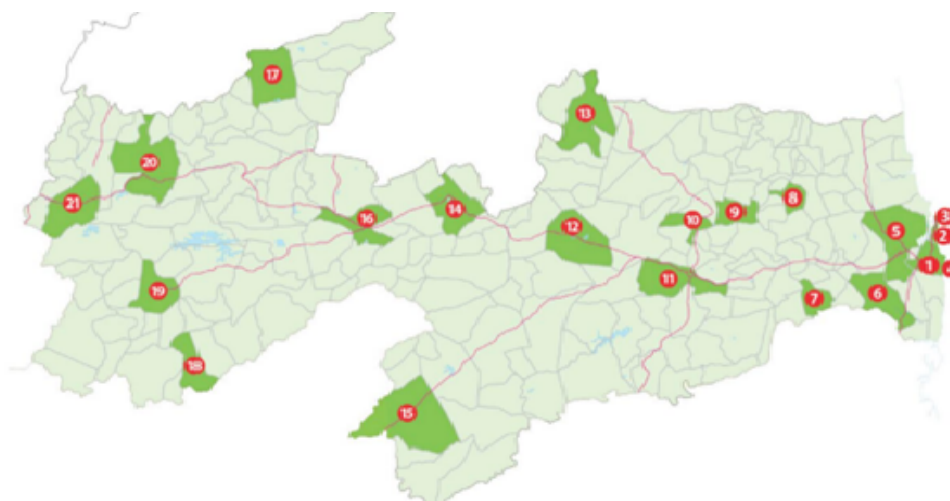
Como constituinte da Rede Federal, tem-se os 38 Institutos Federais, 02 Centros Federais de Educação Tecnológica, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 22 escolas técnicas vinculadas às universidades federais e o Colégio Pedro II. Totalizando 661 unidades no território brasileiro. Na Paraíba, o IFPB é formado por 21 *campi* implantados na extensão territorial do estado.

O Instituto experienciou uma crescente ampliação do número de instalações físicas, entre os anos de 2008 e 2015, com o Programa de Reestruturação das Universidades Federais (REUNI). O REUNI foi instituído pelo Decreto nº 6.096/2007, com o objetivo de criar condições para a ampliar o acesso e permanência na educação superior e pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais (BRASIL, 2007).

No ano de 2008 o IFPB era composto por 3 (três) *campi*; em 2014 passou para 10 (dez) *campi* e em 2016 atingiu ao número de 21 (vinte e um) *campi*, atuando na modalidade presencial e de ensino a distância.

Com estrutura descentralizada e *multicampi* o IFPB é composto pelas unidades: Areia, Cabedelo, Cabedelo Centro, Cajazeiras, Campina Grande, Catolé do Rocha, Esperança, Guarabira, Itabaiana, Itaporanga, João Pessoa¹, Mangabeira, Monteiro, Patos, Pedras de Fogo, Picuí, Princesa Isabel, Santa Luzia, Santa Rita, Soledade e Sousa. Podendo ser observado:

Figura 2 – Unidades do IFPB



1. Campus João Pessoa e Polo de Inovação; 2. Campus Cabedelo; 3. Campus Avançado Cabedelo Centro; 4. Campus Mangabeira; 5. Campus Santa Rita; 6. Campus Pedras de Fogo; 7. Campus Itabaiana; 8. Campus Guarabira; 9. Campus Areia; 10. Campus Esperança; 11. Campus Campina Grande; 12. Campus Soledade; 13. Campus Picuí; 14. Campus Santa Luzia; 15. Campus Monteiro; 16. Campus Patos; 17. Campus Catolé do Rocha; 18. Campus Princesa Isabel; 19. Campus Itaporanga; 20. Campus Sousa; 21. Campus Cajazeiras.

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (2020-2024).

Passando para o corpo funcional, dados extraídos do Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP, 2022), mostram que o IFPB tem 3.075 servidores, sendo 1755 docentes e 1279 técnicos administrativos. A Lei nº 8.112/90 instituiu o regime jurídico único e rege as duas carreiras, porém há normativas específicas para cada uma delas. A Lei nº 12.772/2012 versa sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal e sobre a Carreira do Magistério Superior, por isso trata dos assuntos relativos à carreira docente. No que compete ao desenvolvimento do servidor docente a seção II da Lei nº 12.772/2012 trata

Art. 14. A partir da instituição do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, o desenvolvimento na Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico ocorrerá mediante progressão funcional e promoção, na forma disposta nesta Lei (BRASIL, 2012, n.p).

Para tanto, o capítulo V, da Lei nº 11.091/2005, trata do ingresso no cargo e das formas de desenvolvimento dos servidores técnicos administrativos em educação. Nos termos da Lei 11.091/2005

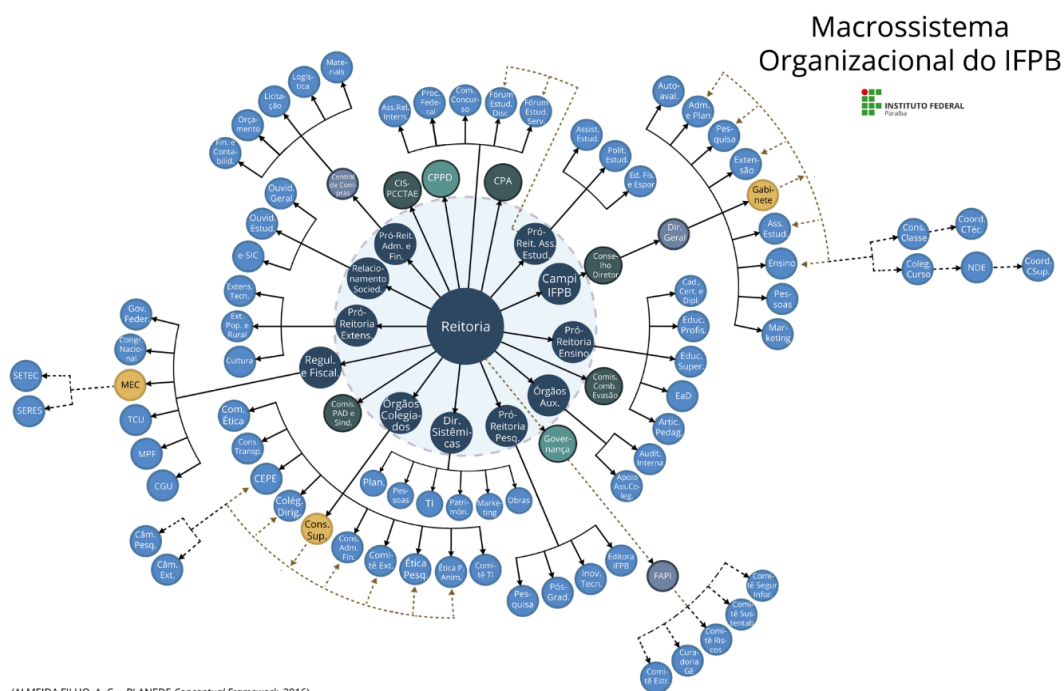
Art. 10. O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional. § 1º Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses, nos termos da tabela constante do Anexo III desta Lei. § 2º Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação. § 3º O servidor que fizer jus à Progressão por Capacitação Profissional será posicionado no nível de capacitação subsequente, no mesmo nível de classificação, em padrão de vencimento na mesma posição relativa a que ocupava anteriormente, mantida a distância entre o padrão que ocupava e o padrão inicial do novo nível de capacitação (BRASIL, 2005, n.p).

Como observado na seção 3, a PNDP não faz distinção entre cargos específicos, já que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal dos órgãos vinculados à SIPEC, englobando todos os cargos das instituições. Por isso, Burigo e Laureano (2013) discutem a construção da PNDP, para eles a proposta foi de cima para baixo, independentemente da realidade de cada instituição.

4.1.1 Como se organiza o IFPB

O IFPB é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação (MEC). A organização no nível macro é composta pelo Conselho Superior, Colégio de Dirigentes, Reitoria, Pró-Reitorias, Diretorias-Gerais, *Campi*. O organograma exposto a seguir representa o macrossistema organizacional da instituição, com seus órgãos deliberativos e instâncias descentralizadas que são os *campi*.

Figura 3 - Macrossistema organizacional do IFPB



Fonte: Planede (2020-2025)

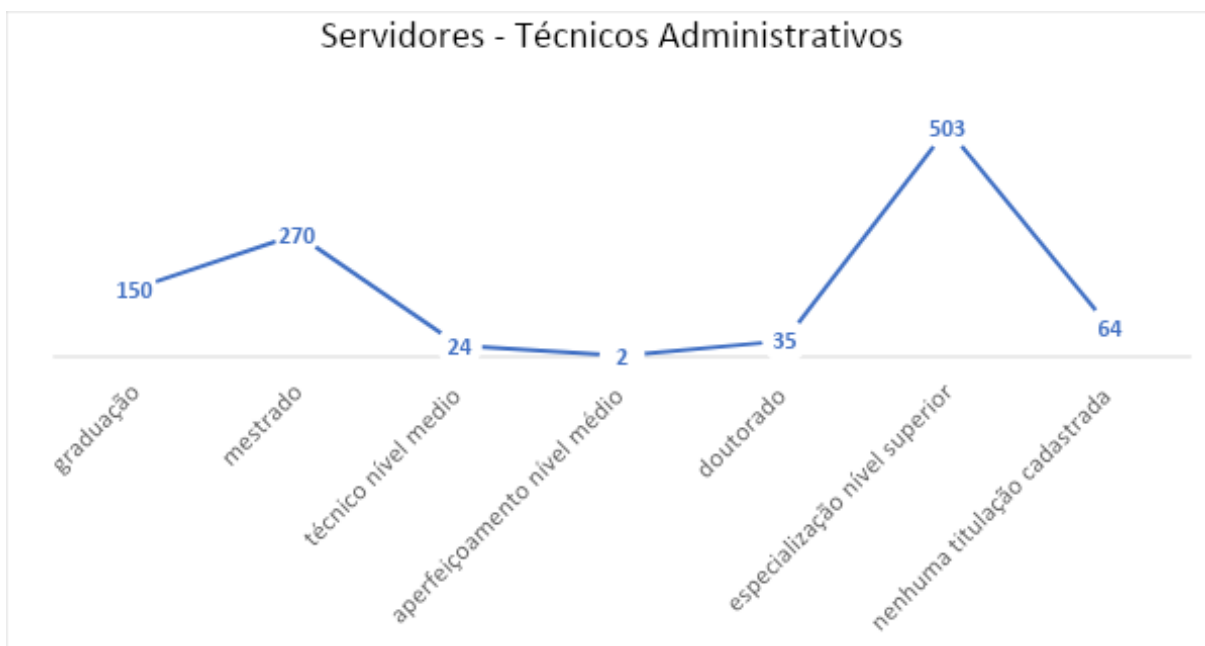
Os documentos vigentes que regulamentam a instituição são o Estatuto (Resolução nº 246/2015), Regimento Geral (2017) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (2020-2024). A Resolução nº 246/2015 reafirma o IFPB como autarquia federal, criada através da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, vinculada ao Ministério da Educação, sendo detentor de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático pedagógica e disciplinar (IFPB, 2015).

O Regimento Geral (2017) estabeleceu normas complementares ao Estatuto do IFPB, publicado no Diário Oficial da União em 02 de fevereiro de 2016, e tem como objetivo disciplinar a organização e o funcionamento dos órgãos e unidades administrativas, bem como o rito dos procedimentos e serviços da Instituição (IFPB, 2017).

Por fim, o Plano de Desenvolvimento Institucional vigente entre 2020-2024, tem como objetivo demonstrar as prioridades acadêmicas e administrativas da instituição, assim como as estratégias e esforços de curto e médio prazos (IFPB, 2020). Um dos pilares do PDI (2020-2024) é a gestão de pessoas e a proposta de capacitação e qualificação dos servidores, para este documento a qualificação dos servidores é concomitante a entrega de uma educação pública de qualidade. O PDI (2020-2024) propõe

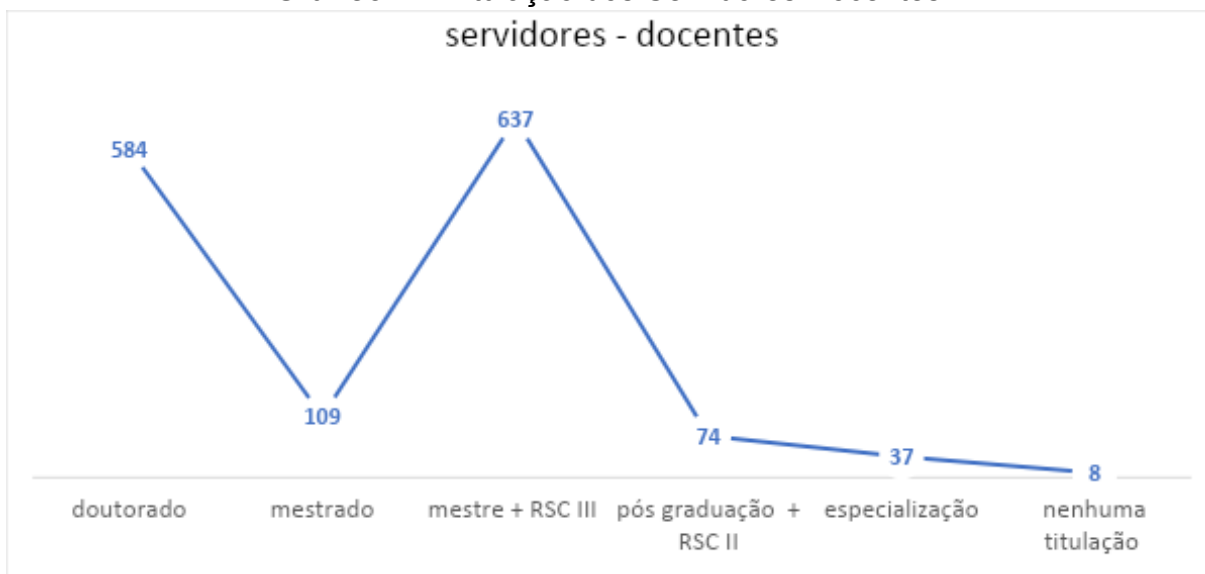
atingir 60% (sessenta por cento) dos servidores capacitados por meio de oferta de cursos presenciais, a distância e pelo Programa ENAP em Rede. No que concerne à qualificação, pretende-se ainda ofertar vagas em editais de afastamento para pós-graduação, além de ofertar vagas em programas de pós-graduação por meio de convênios e, por fim, realizaremos oferta de curso de formação pedagógica para os servidores docentes (PDI, 2020, p. 194).

Os gráficos a seguir demonstram o IFPB pela titulação do seu corpo funcional. Foram extraídos da aba de transparência do site da instituição, informa-se que a última modificação foi datada de 15/03/2021 às 10h28, por isso os dados certamente se encontram defasados.

Gráfico 1 – Titulação dos Servidores Técnicos Administrativos

Fonte: Portal do IFPB (2022)

De acordo com o gráfico 1, o Instituto tem 1062 técnicos administrativos ativos, sendo 150 com graduação (nível superior completo), totalizando 13,98%; com mestrado 270, 25,16%; técnico nível médio são 24 ou 2,24%; aperfeiçoamento nível médio são 2, representado 0,19%; com doutorado são 35 ou 3,26%; com especialização nível superior 503 ou 46,88%; com nenhuma titulação cadastrada 64 ou 5,96%.

Gráfico 2 – Titulação dos Servidores Docentes

Fonte: Portal do IFPB (2022)

Em relação as titulações dos servidores docentes, o gráfico anterior aponta que dos 1469 docentes, 584 tem titulação de doutor ou 39,75%; 109 são mestres, correspondendo a 7,42%; mestre + reconhecimento de saberes e competências⁹ III são 637 ou 43,36%; pós-graduação + reconhecimento de saberes e competências II são 74 ou 5,04%; especialização 37, correspondendo a 2,52%; nenhuma titulação 8 ou 0,54%.

No que compete a gestão de pessoas, o IFPB tem como órgão central a Diretoria Geral de Gestão de Pessoas (DGEP), que é composta pelas seguintes diretorias: a Diretoria de Legislação de Pessoal (DLAP), a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) e a Diretoria de Cadastro e Pagamento de Pessoal (DCPP). Compete à DGEP - planejar, orientar, dirigir, organizar, acompanhar, implementar e avaliar todas as atividades de gestão de pessoas e dos processos de trabalho, bem como executar toda a política de pessoal do IFPB (PDI, 2020-2024).

Constam nos documentos institucionais que o primeiro Plano Anual de Capacitação (PAC) foi datado de 2012, em virtude da publicação do Decreto nº 5.707/2006. Este plano vigorou entre os anos de 2012 e 2018, com a replicação das ações ano a ano. Não se pode afirmar veementemente as causas para a não concretização do PAC 2012, contudo foi verificado o número aquém de servidores que operacionalizam, causando o estrito cumprimento normativo do que expressava o Decreto de 2006.

4.2 AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO NO IFPB

Nesta seção serão discutidos os Planos de Desenvolvimento de Pessoas, o primeiro foi formatado em 2019 e executado em 2020, a avaliação das ações e o orçamento destinado.

4.2.1 Ações de desenvolvimento

⁹ No caso dos ocupantes de cargos da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, para fins de percepção da Retribuição por Titulação, será considerada a equivalência da titulação exigida com o Reconhecimento de Saberes e Competências - RSC. § 1º O RSC de que trata o caput poderá ser concedido pela respectiva IFE de lotação do servidor em 3 (três) níveis: I - RSC- I; II - RSC- II; e III - RSC- III (BRASIL, 2012).

Além do PAC que vigorava entre 2012 e 2018, outras ações ocorriam concomitantemente. Em 2015 foi regulamentado o Programa de incentivo à Pós-Graduação para servidores do IFPB (PIQIFPB), por meio da Resolução CS/IFPB nº 148/2015. O objetivo do PIQIFPB é disponibilizar benefícios financeiros aos servidores que estejam matriculados em cursos de pós-graduação, tal benefício é concedido após edital entre candidatos que concorriam entre as vagas estipuladas no certame.

Art. 4º O PIQIFPB disponibilizará cotas anuais de benefícios aos servidores que se apresentarem como alunos regularmente matriculados em cursos de pós-graduação, em instituições de ensino públicas ou privadas, conforme disponibilidade orçamentária definida pela Pró-Reitoria de Administração (IFPB, 2015, p. 4).

Mesmo regulamentado em 2015, o primeiro edital do PIQIFPB foi publicado em 2019, conforme consta no sítio do Instituto o primeiro Edital nº 34/2019 – programa de incentivo à qualificação do servidor do IFPB – PIQIFPB. Em sua vigência com 6 editais lançados de 2019 a 2022, foram contemplados pelo programa 55 servidores entre docentes e técnicos administrativos.

Além do PIQIFPB, a partir do ano de 2018 foi implementada a versão do Plano Anual de Capacitação em consonância à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Planejamento de Capacitação destinado aos servidores que compõem os quadros das Unidades do IFPB (campi e Reitoria). Neste documento, são propostas as ações de capacitação a serem desenvolvidas durante o ano de 2018, em consonância com os objetivos estratégicos e as metas institucionais do Instituto Federal da Paraíba (PAC, 2018, p. 3).

O documento foi elaborado de maneira colaborativa por meio do levantamento de necessidades, como ferramenta de coleta das informações foi utilizado o formulário eletrônico onde os servidores apontaram as necessidades que deveriam ser atendidas no período de vigência do PAC – março de 2018 a março de 2019 (PAC, 2018). As linhas de desenvolvimento e ações tinham como escopos: iniciação ao serviço público, educação formal, formação geral e inter-relação e gestão. Os objetivos descritos no PAC (2018) foram:

Como objetivo geral: Desenvolver as competências individuais dos servidores através da realização das ações de capacitação e acompanhamento daquelas de qualificação, proporcionando a

possibilidade de crescimento pessoal, refletindo na melhoria da prestação do serviço com conseqüente desenvolvimento institucional. Objetivos específicos: Promover ações de capacitação capazes de preencher as lacunas existentes no perfil dos servidores, orientando-os no desenvolvimento de atividades específicas e melhorando o seu desempenho no exercício do cargo ou função; Estimular os servidores, através da divulgação das ações de capacitação, a valorizar o seu próprio desenvolvimento, reconhecendo a importância para si e para a instituição; Auxiliar os servidores no desenvolvimento das competências individuais necessárias ao bom desempenho das suas atividades e ampliar as habilidades pessoais indispensáveis no exercício de qualquer atividade; Incentivar o servidor em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências individuais, observando as atividades desenvolvidas e a área de atuação do servidor; Promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de gestão; propiciar a progressão funcional do servidor, através da expedição de certificado de participação para toda ação de capacitação realizada (PAC IFPB, 2018, p. 7).

O PAC foi construído tendo como documentos balizadores o Decreto 5.707/2006 e o Decreto 5.825/2006 e a Lei 12.772/12. Conforme documento institucional, a seguir quadro expositivo com algumas ações propostas no PAC (2018).

Quadro 3 - Escopo das ações PAC (2018)

Ação de Capacitação	Linha de Desenvolvimento	Público-alvo	Carga horária
Programa de Ambientação Para Novos Servidores Ingressos no IFPB	Iniciação ao serviço público	Novos servidores	20 a 68 horas
Curso de Especialização em Gestão Pública EAD	Educação Formal	Todos os servidores	367 horas
Curso de Negociação e Gestão de Conflitos	Formação Geral	Todos os servidores	24 horas
Curso de Liderança e Gestão de Equipes	Gestão	Servidores que ocupam cargo de gestão	20 horas

Fonte: Autoria Própria, (PAC IFPB, 2018).

No decurso deste plano anual de capacitação ainda era possível que outras ações fossem executadas, desde que analisadas e aprovadas pela DDP. Tal característica não está presente no Decreto vigente – 9991/2019 – já que ações não previstas no PDP, não podem ser executadas.

Outras necessidades que sejam apresentadas ao longo do ano também poderão ser atendidas, desde que sejam submetidas à análise da Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas quanto aos critérios acima citados (PAC IFPB, p. 3, 2018).

Para o Decreto nº 9991/2019,

O PDP é um instrumento de planejamento das necessidades de desenvolvimento dos servidores da Ufes para o ano seguinte. Além disso, a partir de 2021, para que o servidor possa se afastar (licença para capacitação; afastamento para mestrado, doutorado e pós-doutorado; estudo no exterior e treinamento regularmente instituído) é obrigatório que a necessidade de desenvolvimento que motivará o afastamento esteja registrada no PDP (PROGEP, 2022, n.p).

Em parceria com a Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação (PRPIPG) são promovidos cursos de pós-graduação em diversas áreas, com a oferta de vagas para a comunidade externa e para servidores do Instituto. São oferecidos cursos de especialização, conforme quadro 3.

Quadro 4 - Especializações IFPB

Especialização	Ato Regulatório IFPB
Desenvolvimento e Meio Ambiente	Resolução 67/2012
Docência para a Educação Profissional e Tecnológica (EaD/UAB)	Resolução 40/2020 - Resolução AR CONSUPER/DAAOC/ REITORIA/ IFPB
Ensino de Ciências e Matemática (EaD/UAB)	Resolução 50/2018
Ensino de Língua Portuguesa como 2ª Língua para Surdos (EaD/UAB)	Resolução 24/2018
Ensino de Matemática	Resolução 56/2018
Gestão Ambiental de Municípios	Resolução 119/2017
Gestão dos Recursos Ambientais do Semiárido	Resolução 6/2015
Higiene Ocupacional	Portaria 136/2015 - Resolução-Portaria de autorização
Libras (EaD/UAB)	Resolução 51/2018
Línguas Estrangeiras Modernas (EaD/UAB)	Resolução 1/2018
Matemática	Resolução 24/2017
Medicina Veterinária	Resolução 1/2019

Fonte: Portal do IFPB (2022)

O IFPB também possui mestrados fomentados exclusivamente pela própria instituição, além de atuar por meio de parcerias com outras IES e com a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica para a promoção de programas de pós-graduação. Como se observa no quadro expositivo a seguir:

Quadro 5 – Programas de Mestrado IFPB

Mestrado	Ato Regulatório
Educação Profissional e Tecnológica em Rede Nacional (PROFEPT)	Resolução 35/2017
Engenharia Elétrica	Resolução 180/2012
Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT)	Portaria 559/2016 - Homologação da criação do ProfNIT e Resolução 11/2018 - Resolução de adesão do IFPB ao ProfNIT
Tecnologia da Informação	Resolução 38/2017

Fonte: Portal do IFPB (2022)

No que se observa, o IFPB facilita aos servidores a participação em ações de desenvolvimento seja por meio de parcerias, iniciativa da própria instituição ou incentivos financeiros que fomentem a permanência dos servidores estudantes em programas de pós-graduação.

Em relação a gestão por competências, bojo da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, o Instituto atua desde 2018 com o levantamento de necessidades e a construção do Plano de Capacitação, posteriormente denominado de Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), de acordo com o Decreto 9.991(2019).

Com a promulgação do Decreto 9.991(2019), foi normatizada a PNDP, que tem como um dos instrumentos o Plano de Desenvolvimento de Pessoas. As instituições que fazem parte do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) passaram a construir o PDP no âmbito dos seus órgãos.

No IFPB,

O primeiro Plano de Desenvolvimento de Pessoas foi elaborado em 2019 para ser executado em 2020. As necessidades informadas no plano foram fruto de um trabalho de colaboração de servidores de todas as unidades do Instituto, que responderam o formulário do Levantamento de Necessidades, cujas informações foram compiladas pela equipe da DDP e lançadas no Sipec (IFPB, 2022, n.p).

No PDP elaborado em 2019, com execução prevista para 2020, foram elencadas 373 necessidades de desenvolvimento, conforme recorte extraído do site do Instituto.

Figura 4 – Relatório de necessidades 1

	A	B
1	Código da Necessidade	Necessidade a ser atendida
370	PDP-2020-369	Habilitar os servidores em conhecimentos e técnicas de gestão hospitalar
371	PDP-2020-370	Habilitar os servidores em conhecimentos e técnicas em Sistemas de áudio e vídeo
372	PDP-2020-371	Habilitar os servidores em conhecimentos e técnicas em equipamentos e máquinas elétricas, bem como os comandos.
373	PDP-2020-372	Habilitar os servidores em conhecimentos e técnicas de soldagem
374	PDP-2020-373	Habilitar os servidores em conhecimentos e técnicas na área de motores de combustão interna
375		

Adicionar mais 1000 linhas ao fim.

PDP-IFPB-2020 Explorar

Fonte: IFPB (2022).

Dessas 373 necessidades identificadas, o relatório de transparência aponta que apenas 4 servidores foram atendidos com ações de desenvolvimento em 2020. Como se observa no excerto a seguir, sendo os servidores da classe de técnicos administrativos e 1 professora que faz parte da carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT). Pode-se inferir, entre outras causas, que devido ao estado pandêmico, em virtude da COVID19, o provimento de ações de capacitação não atingiu minimamente o número esperado.

Figura 5 – Relatório de necessidades 2

	A	B	C	U	V
1					
2					NECESSIDADE PREVISTA NO PDP
3	TOTAL				
4	SERVIDOR	CARGO	CAMPUS	AÇÃO DE DESENVOLVIMENTO	NECESSIDADE DE DESENVOLVIMENTO DESCRITA
5	Nadja Sales Costa de Lima (1290080)	Professor EBTT	Areia	CAPACITAÇÃO JUNTO À COORDENAÇÃO DE ESTÁGIOS E RELAÇÕES EMPRESARIAS DO CAMPUS JOÃO PESSOA	Compartilhar conhecimentos, experiências e práticas desenvolvidas na área de Assuntos Estudantis
6	Alex Sandro da Rocha (1887614)	Assistente em Administração	Reitoria	15º CONGRESSO BRASILEIRO DE PREGOEIROS	Aprimoramento técnico e a atualização das normas vigentes sobre licitações
7	Thaciana Maria Farias Cunha Almeida (1647771)	Administrador	Reitoria	I Encontro de Orientações Técnicas de Planejamento, Orçamento, Finanças e Contabilidade	Aprimorar conhecimentos dos servidores no que diz respeito aos aspectos legais e práticos das áreas de orçamento e finanças
8	Francisco de Assis dos Santos (1987002)	Auxiliar em Administração	Reitoria	VII Curso de Gestão Patrimonial	Adquirir conhecimento integrado das áreas de Almoarifado e Patrimônio Público e suas áreas afins

P-2021 - IFPB Transparência - PDP-2020 - IFPB Explorar

Fonte: IFPB (2022).

Da mesma forma, o Relatório Consolidado de Execução dos PDPs 2019-2020, apresentado pela equipe do Ministério da Economia (ME), por meio das Secretarias de Desburocratização, Gestão e Governo Digital (SEDGG), de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP), o Departamento de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas (DESEN) e a Coordenação-Geral de Desenvolvimento de Pessoas (CGDES), não afirma quais as causas, consequências, tão pouco previu maneiras, para que as ações levantadas consigam ser executadas nos próximos planos a serem desenvolvidos. Portanto, o relatório aponta “o órgão central não realizou uma análise explicativa, nem prescritiva, nem preditiva” dos Planos de Desenvolvimento de Pessoal (BRASIL, 2020).

Como conclusão e encaminhamento, o ME sugere que para as próximas análises de execução dos PDPs os mecanismos sejam aprimorados, fornecendo dados reais ao desempenho executado pelos órgãos SIPEC (BRASIL, 2020).

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas, para o ano de 2021, agrupou 146 ações, que são identificadas como necessidades de desenvolvimento a serem atendidas por capacitação a curto prazo ou para carreira dos servidores técnicos e docentes.

Figura 6 – Relatório de necessidades 3

142	PDP-2021-141	Aprimorar os conhecimentos em áreas correlatas a Portos, Pesca e ao Ensino Profissional Marítimo (EPM)	Servidores do Campus Cabede Profissiona
143	PDP-2021-142	Aprimorar o conhecimento docente na metodologia Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL) para o domínio de novas ferramentas de ensino	Docentes do Campu
144	PDP-2021-143	Aprimorar práticas pedagógicas para o aperfeiçoamento do processo de ensino/aprendizagem na área de Transações Imobiliárias	Docentes do Campus Cabede
145	PDP-2021-144	Aprimorar os conhecimentos na área jurídica para que sejam aplicados no ensino, na pesquisa e na extensão	Docentes do Campus Cabedeic Ensino .
146	PDP-2021-145	Aprimorar os conhecimentos na área de redes de computadores através de dispositivos Mikrotic	Servidores do Campus /
147	PDP-2021-146	Aprimorar saberes, procedimentos e técnicas artísticas, acerca de conservação e restauro para aplicação em aulas	Docentes do Campus Areia da Visuais, Design
148			

Fonte: IFPB (2022).

Como divulgado no portal da transparência, foram atendidos 314 servidores no ano de 2021:

Figura 7 – Relatório de necessidades 4

	A	B	C	D	V
1	INSTITUTO FEDERAL Paraná				
2	TOTAL				
3	SERVIDOR	CARGO EFETIVO	CARGO COMISSIONADO	CAMPUS	AÇÃO DE DESENVOLVIMENTO
310	Rosângela Madruga	Professor EBTT	Coordenador	João Pessoa	: Funcionalidades do SUAP direcionadas para a Ges do Ensino
311	Tarcísio Duarte da Costa	Assistente em Administração	Coordenador	João Pessoa	: Funcionalidades do SUAP direcionadas para a Ges do Ensino
312	Vagner Fonseca Nobrega	Professor EBTT	Coordenador de Curso	João Pessoa	: Funcionalidades do SUAP direcionadas para a Ges do Ensino
313	Walter Macedo Lins Fialho	Professor EBTT	Coordenador de Curso	João Pessoa	: Funcionalidades do SUAP direcionadas para a Ges do Ensino
314	Yara Silvia Freire Rabay	Professor EBTT	Coordenador de Curso	João Pessoa	: Funcionalidades do SUAP direcionadas para a Ges do Ensino
315					
316					

Fonte: IFPB (2022)

Dessa forma, ao comparar a execução do PDP 2020 e 2021 houve um aumento do número de servidores que executam ações de capacitação ou desenvolvimento. A pandemia da COVID-19 estimulou que os órgãos possibilitassem a execução das ações levantadas no PDP, por meio da modalidade EAD. Com isso, na devolutiva de análise do levantamento de ações, ainda não agrupadas, a ENAP propôs que 254 ações poderiam ser executadas à distância e 86 presencialmente. O levantamento de necessidades para o ano de 2022 previu 21 ações de desenvolvimento, como é visto a seguir:

Figura 8 – Relatório de necessidades 5

	A	B	C	D
16	PDP-2022-15	Educação	Entender e aplicar conhecimentos na área de Metodologia Científica	
17	PDP-2022-16	Segurança do Trabalho	Entender e aplicar conhecimentos na área de Higiene Ocupacional	
18	PDP-2022-17	Segurança do Trabalho	Entender e aplicar conhecimentos na área de prevenção e combate a incêndios	
19	PDP-2022-18	Engenharia Civil	Entender e aplicar conhecimentos na área de Segurança do Trabalho na Construção Civil	
20	PDP-2022-19	Administração	Entender e aplicar conhecimentos e habilidades no ensino do empreendedorismo	D
21	PDP-2022-20	Saúde Coletiva	Entender e aplicar conhecimentos referentes a Vacinas, Medicamentos e Curativos	
22	PDP-2022-21	Administração Pública	Entender e aplicar conhecimentos sobre Reconhecimento de Saberes e Competências - RSC	
23				

Fonte: IFPB (2022)

Ainda não foi divulgado o Relatório Consolidado de Execução do PDP 2022, pois o plano se encontra em andamento. Analisando as ações de desenvolvimento contidas nos PDPs no âmbito do Instituto Federal da Paraíba, é possível constatar que são voltadas para área fim do trabalho, em correspondência a tendência do governo em pautar as ações em conceitos mais técnicos para o desenvolvimento dos servidores. Tal afirmativa está em concordância com a definição de ação de desenvolvimento para o Governo Federal. De acordo com o Ministério da Economia a ação de desenvolvimento é

atividade de aprendizagem estruturada para impulsionar o desempenho competente da atribuição pública em resposta a lacunas de performance ou a oportunidades de melhoria descritas na forma de necessidades de desenvolvimento, realizada em alinhamento aos objetivos organizacionais, por meio do desenvolvimento assertivo de competências (IN, 2021, n.p).

No PDP referente ao ano de 2020 foram propostas 374 ações voltadas exclusivamente para o desenvolvimento profissional do servidor, no que tange às suas atividades cotidianas. Em 2021, as 143 ações de desenvolvimento levantadas no PDP seguiram o mesmo padrão, ou seja, priorizaram o reforço do aprimoramento para o exercício do trabalho. No último PDP elaborado, referente ao ano de 2022, entre as 22 ações de desenvolvimento elencadas, 20 seguiram a linha do aperfeiçoamento para as atividades e duas se destacam por irem além da formação técnica. Tais ações são descritas - entender e aplicar conhecimentos e habilidades relacionados a inteligência emocional (ação 08) e entender e aplicar conhecimentos sobre as questões de gênero, sexualidade e educação (ação 10).

Figura 9 – Relatório de necessidades 6

	A	B	C
7	PDP-2022-06	Educação	Entender e aplicar conhecimentos e habilidades em ferramentas tecnológicas para a realização de videoconferências e
8	PDP-2022-07	Administração Pública	Entender e aplicar conhecimentos e habilidades para o Desenvolvimento de Equipes
9	PDP-2022-08	Psicologia	Entender e aplicar conhecimentos e habilidades relacionados a inteligência emocional
10	PDP-2022-09	Direito	Entender e aplicar conhecimentos na área de Educação em Direitos Humanos
11	PDP-2022-10	Educação	Entender e aplicar conhecimentos sobre as questões de gênero, sexualidade e educação
12	PDP-2022-11	Ciência da Computação	Entender e aplicar conhecimentos em Ciências da Computação
13	PDP-2022-12	Artes	Entender e aplicar conhecimentos com relação à utilização de softwares específicos da área de Música

ORIENTAÇÕES PDP-2022-IFPB Contagem: 6 Explorar

Fonte: IFPB (2022)

Pondera-se que tais instrumentos da política nacional de desenvolvimento de pessoal (PNPD) detêm ações predominantemente voltadas ao desenvolvimento das atividades profissionais, correspondendo às características de uma racionalidade denominada instrumental, conforme Serva (1997). Contudo, para o mesmo autor “não há um só tipo de racionalidade das organizações”. Para ele, as organizações são pautadas tanto pela racionalidade substantiva, quanto pela instrumental.

Tomando como definições que as racionalidades

A racionalidade substantiva seria um atributo natural do ser humano que reside na psique. Por meio dela, os indivíduos poderiam conduzir a sua vida pessoal na direção da autorrealização, contrabalançando essa busca de emancipação e autorrealização com o alcance da satisfação social, ou seja, levando em conta também o direito dos outros indivíduos de fazê-lo. A razão instrumental como lógica subjacente às ações, determinando o padrão de "sucesso" a ser atingido, um sucesso orientado pelas "leis" do mercado e egocêntrico por natureza” (GUERREIRO RAMOS, 1965 apud SERVA, 1997, p. 19).

Por isso entendemos que em análise as ações propostas nos PDPS estão presentes elementos da racionalidade substantiva: autorrealização, julgamento ético; mas também, características da racionalidade instrumental: cálculo, metas, maximização de recursos, êxito em resultados, desempenho e estratégia interpessoal (SERVA, 1997), visto que prezam pelo refinamento das atribuições do cargo, obtendo-se um melhor resultado finalístico das atividades.

4.3 QUANTO AO ORÇAMENTO

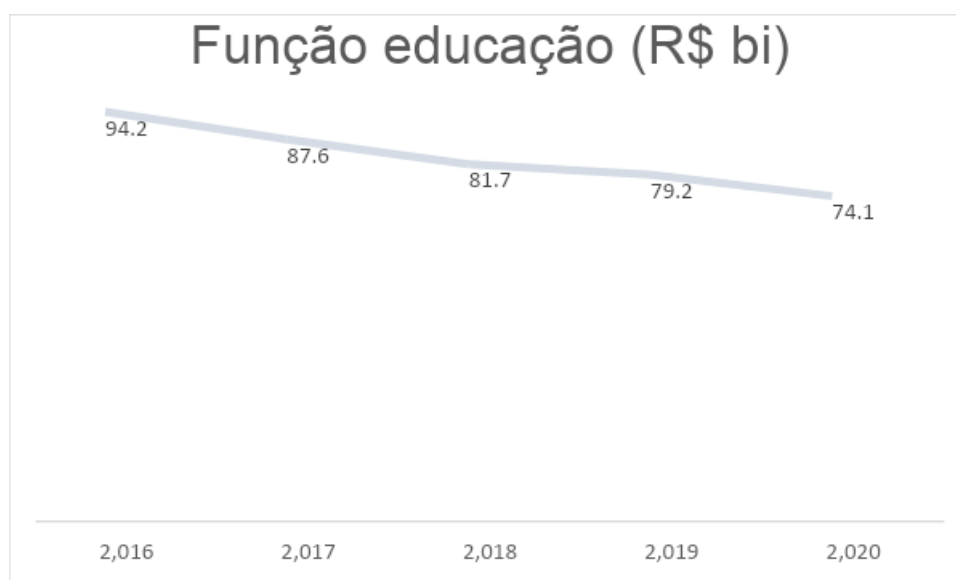
De acordo com os dados da Nota Técnica nº 19/2021 do Ministério da Educação que verificou o impacto da EC nº 95/2016 e o orçamento para 2021, a formação de Recursos Humanos é classificada como subfunção não finalística, ou seja, não é uma função que proporciona bem ou serviço para atendimento direto a demandas da sociedade (BRASIL, 2021).

Passando para a função Educação, segundo os dados contidos na NT nº 19/2021, o orçamento apresentou um decréscimo de R\$ 54,4 bilhões no período estudado de 2016 a 2020.

Tomando-se como referência as despesas pagas em 2016, a função educação teria acumulado, nos demais quatro anos de vigência do Novo Regime Fiscal, perdas de R\$ 54,4 bilhões, remanejados para outras áreas (BRASIL, 2021).

Como pode ser observado no gráfico abaixo:

Gráfico 3 – Orçamento da Função Educação (2016-2020).



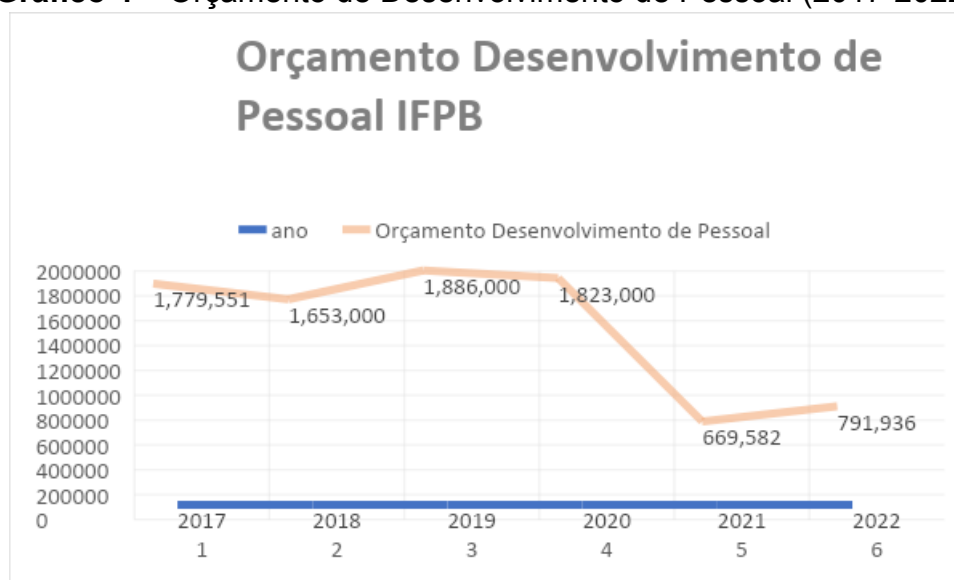
Fonte - Elaborado pela autora a partir da Nota Técnica Ministério da Economia (2021).

A área de educação onde se evidenciam os maiores contingenciamentos desde a EC 95/2016, a política imposta com mais veemência pelo governo do Jair Messias Bolsonaro (2018-2022), propagou contornos de sucateamento, precarização da capacitação e desenvolvimento dos servidores. Não foi prioridade a formação emancipatória dos servidores, trabalhadores da educação.

Seguindo a mesma tendência, de acordo com os dados extraídos do Tesouro Gerencial, o orçamento de desenvolvimento dos servidores abrangidos pela PNDP

passou por sinuosidades. Vejamos como o orçamento empregado nas ações de desenvolvimento de pessoal do IFPB se configura nos anos, tendo como intervalo 2017 a 2022, dados recentes extraídos do Tesouro Gerencial (TG) em março de 2022, conforme gráfico a seguir:

Gráfico 4 – Orçamento de Desenvolvimento de Pessoal (2017-2022).



Fonte - Elaborado pela autora a partir do Tesouro Gerencial (2022).

O gráfico 4 mostra flutuações significativas no orçamento destinado às ações de desenvolvimento de pessoal do IFPB, partindo de R\$ 1.779.551, em 2017, para R\$ 791.936 até o mês de março de 2022, um decréscimo de aproximadamente 44,5%. Este decréscimo se relaciona com a avaliação feita pelo Relatório Consolidado de Execução do PDP 2020 que não analisou as ações executadas, nem propôs estratégias para que as instituições executassem os planos seguintes de desenvolvimento de pessoal.

O PDP (2020) foi o que obteve maior número de necessidades levantadas, como visto foram 373, porém o menor número de servidores alcançados por ela, apenas 4 passaram por alguma ação de desenvolvimento, de acordo com o relatório que consta no portal da Instituição. Além disso, o ano de 2021, vigência do PDP 2020, contou com o menor orçamento despendido para área de desenvolvimento de pessoal sendo R\$ 669.582,00, conforme dados do TG.

4.4 SUGESTÃO DE AÇÃO PROPOSITIVA

Como proposta de produto, leva-se em conta o recrutamento instituído pelo concurso público, conforme a lei nº 8112/90, porém a alocação dos servidores, de acordo com o alinhamento da gestão e sendo possível para os cargos técnicos, seria feito por meio de uma comissão multidisciplinar que avaliará as competências técnicas e pessoais do servidor recém-chegado no instituto.

Elaboramos um infográfico que propõe um modelo de alocação de servidores por competências, observando as particularidades da realidade institucional onde temos muitos construtos de interesses antagônicos, subjetividades de cada pessoa envolvida no processo. Dá-se então pela descrição de um modelo que aprimore os processos de alocação dos servidores, respeitando os interesses pessoais e institucionais, conforme a autonomia e a discricionariedade dos gestores.

Portanto é preciso romper com a prática perversa de desqualificar ou “apagar da memória”, de modo estúpido, intempestivo, e porque não dizer, ingrato, a realidade social, em especial a benéfica, que existia antes. O que deverá prevalecer, cada vez mais, não é o “isto ou aquilo”, mas o “isto e aquilo” (FORGEP, p. 58, 2018).

São barreiras limitantes como os recursos orçamentários escassos e quadro de pessoal aquém. Dados do relatório de gestão da Instituição referente ao ano de 2021, com dados revisados correspondente ao período de março de 2022 mostram o número de 45.164 alunos matriculados em seus 21 *campi*, ao passo que o número de servidores docentes 1.395 e o número de servidores técnicos administrativos 2.465 aproximadamente. Esses dados ilustram que a relação de aluno por professor está em torno de 34,12%, bem maior do que o proposto pela legislação que seria de 20%. Inferindo que é necessário fomentar o aumento do quadro de servidores em concomitância ao atendimento dos alunos ingressantes e que estão cursando os cursos oferecidos pela instituição.

Para isto, o recrutamento e alocação de servidores é regido pelos ditames legais, como a CF (1988), a Lei 8112/90. Na instituição não há processo de alocação dos servidores de acordo com as competências requeridas pelo IFPB e as apresentadas pelos ingressantes. Os servidores são alocados para suprir o setor com maior necessidade de pessoal, causando limitações a adequação ao expresse no Decreto 9.991/2019. Consta no Plano de Desenvolvimento Institucional (2020-2024)

com relação à alocação, são analisadas as necessidades institucionais voltadas ao estrito interesse público e ao atendimento de demandas existentes nas diversas áreas e unidades deste Instituto Federal (PDI, p. 205, 2020-2024).

Por consequência, a limitação do número de servidores implica em sobrecarga de trabalho, dificultando a possibilidade de capacitação e crescimento pessoal e profissional. Outro efeito da escassez de servidores é a personalização das atividades. Mais precisamente, na DGEP cada servidor desempenha uma atividade específica e trata de determinado processo, por exemplo, a servidora A analisa os processos com demandas judiciais, com isso apenas a servidora A teria conhecimento apropriado para tratar deste tipo de assunto, assim por vezes ocorrem os gaps quando há faltas ou impedimentos legais do titular. Ainda assim, a avaliação geral é de que a prestação do serviço é entregue com qualidade, pois as avaliações por desempenho não apontaram notas abaixo da média.

A centralização de determinado assunto pelos servidores acaba dificultando o compartilhamento de informações, para esse tipo de gargalo em 2022 foram propostas rodas de conversa entre os servidores da Diretoria de Legislação e Administração de Pessoal (DLAP), com o objetivo de difundir o conhecimento de cada pasta funcional. Para isto, cada servidor ficou responsável por compartilhar seus conhecimentos e o tratamento básico para os seus processos. Buscou-se a despersonalização, por meio do envolvimento entre os servidores alocados nesta diretoria e o compartilhamento de conhecimentos.

O compartilhamento de conhecimento seria uma das possibilidades de aprimoramento para a gestão por competências encontradas no estudo de Reis e Camões (2010). Em seu estudo as autoras identificaram alguns gargalos nas organizações públicas, entre eles, falta de oportunidade de atuar em áreas relacionadas às competências desenvolvidas, falta de apoio das chefias imediatas, ou ainda não existir um contexto propício para discussão e compartilhamento dos conceitos (REIS; CAMÕES, p. 105, 2010).

Para os efeitos de desenvolvimento e capacitação contribuindo com a gestão por competência, a Diretoria Geral de Gestão de Pessoas, juntamente a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal têm como atribuições:

DGEP: Planejar, orientar, dirigir, organizar, acompanhar, implementar e avaliar todas as atividades de gestão de pessoas e dos processos de trabalho, bem como executar toda a política de pessoal do IFPB;
DDP: Pesquisar, estudar e avaliar os mecanismos de

desenvolvimento de pessoas e de gestão, aplicados para uso no IFPB; Planejar, elaborar, coordenar e supervisionar a execução de Programa de Desenvolvimento e Qualificação do Servidor, visando garantir uma nova dinâmica de pessoal e institucional (PDI IFPB, p. 195 2020-2024).

Para tanto a DGEP e as Coordenações de Gestão de Pessoas (CGP) locais têm autonomia para empregar o orçamento destinado ao desenvolvimento dos servidores nas respectivas unidades, propondo o mais adequado para os servidores. Como foi debatido na seção anterior este orçamento passou por acentuados contingenciamentos nos últimos anos.

Como correspondente a gestão por competências, o Decreto 9.991/2019 tem como objetivo

promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2019, n.p).

Após estes esclarecimentos preliminares é apontado um fluxo para alocação de servidores por competências requeridas pelo IFPB e as apresentadas por cada servidor chegado à instituição. Este fluxo é adaptado de alguns estudos, destacam-se Guimarães *et al.* (2001) Apostila da OCDE (2010), Leme (2014), ENAP - Gestão por competências (2015), Carbone *et al.* (2016).

FIGURA 10 - Infográfico



Fonte: Elaboração própria, 2023.

Exemplificando, a formulação da estratégia organizacional se dá pela construção da visão, missão, objetivos da organização, este passo já está bem estabelecido, pois o IFPB construiu recentemente de forma colaborativa o PDI

(2020-2024) que versa sobre os pontos abordados. De acordo com a formulação da estratégia, objetivos, visão e missão da instituição, são elaboradas as competências essenciais à organização, com a descrição clara de metas e desempenho. Para isto, são descritas as competências organizacionais, departamentais e as individuais, conforme descreve Brandão (2017).

Avançando ao passo 2, com as competências levantadas como essenciais, ocorre o mapeamento das competências requeridas e apresentadas pelos servidores, neste momento os gaps serão identificados. Por consequência, com os *gaps* identificados serão elaborados planos de desenvolvimento para saná-los, daí se elabora o planejamento de capacitação ou desenvolvimento.

Para os servidores ingressantes: tendo como perspectiva o alicerce das competências requeridas, faz-se a avaliação do bojo de competências trazidas pelo novo servidor e assim se estabelece a alocação por competências – com a discriminação do saber, do saber fazer e do querer fazer, como aponta Carbone *et al* (2016). Em um contexto mais amplo seria ideal o aporte de uma equipe multidisciplinar que oriente a alocação do servidor de acordo com o fluxo aqui elaborado. Por fim, avaliação dos resultados como ponto final do fluxo se tem a avaliação dos resultados tanto para a Instituição como para o indivíduo trabalhador da organização.

Este processo se trata de fluxo podendo ser adequado, reavaliado e ajustado de acordo com a necessidade da instituição, já que é um planejamento. Prioritariamente, esclarece-se que o IFPB como instituição de ensino superior é regido pelos preceitos normativos e também pelo bem comum da sociedade geral e dos seus servidores, uma vez que há simbiose entre os servidores e a instituição.

No contexto normativo, que pleiteia a gestão por competências, a Instituição é legalmente respaldada pelo Decreto 9919/2019, que institui A Política Nacional De Desenvolvimento de Pessoas, pela Lei nº 11.091/2005 que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, pelo Decreto nº 5.825/2006 que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no que corresponde aos servidores docentes a Lei 12.772/2012 que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos

de Magistério Federal e as normativas internas que regem as carreiras das duas classes em atividade – docentes e técnicos.

Um meio complexo de ser gerido, porém necessária a abordagem e o planejamento de alocação de servidores para a satisfação destes e o melhor atendimento aos objetivos institucionais. Como consideração final a construção deste fluxo proposto como intervenção e inovação ao IFPB, reflete-se sobre

o propósito de construir paulatinamente, um modelo de gestão de pessoas orientado pelas seguintes competências, sempre calcadas nos princípios de proatividade, felicidade, produtividade e qualidade: primar pela produtividade, qualidade e rentabilidade, sempre alinhadas com qualidade de vida, bem estar e felicidade; formar gestores autênticos e íntegros, orientados pelos pressupostos da gestão de pessoas por meio de competências (FORGEP, p.60, 2018).

Em suma, a construção de um modelo de gestão de pessoas orientado por competências e princípios fundamentais, como a proatividade, felicidade, produtividade e qualidade, representa uma abordagem essencial para atingir objetivos como produtividade, qualidade e rentabilidade, ao mesmo tempo que promove o bem-estar, a qualidade de vida e a felicidade dos colaboradores. Além disso, a formação de gestores autênticos e íntegros, que compreendem e aplicam a gestão de pessoas por meio de competências, é crucial para garantir uma cultura organizacional saudável e sustentável a longo prazo. Portanto, investir em um modelo de gestão de pessoas orientado por competências é uma estratégia fundamental para alcançar resultados satisfatórios e, ao mesmo tempo, cultivar um ambiente de trabalho positivo e acolhedor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção serão discutidos os resultados da pesquisa apresentada. O estudo contemplou como objetivo analisar como as políticas de pessoal do IFPB se correlacionam com o processo de reconfiguração da gestão de pessoas diante do gerencialismo incutido na Administração Pública Federal. Desta maneira, foi discutido o histórico desta, juntamente com a passagem de seus modelos no decurso temporal e da área de gestão de pessoas propriamente dita. No contexto mais recente foram discutidos os seguintes pontos: políticas de desmonte do Estado Brasileiro no período de 2016 a 2022; as problemáticas dos últimos governos, desde Luís Inácio Lula da Silva (2003-2011) a Jair Messias Bolsonaro (2018-2022); e as contrarreformas implementadas e as que estão em discussão, assim como a PEC 32/2020 que trata sobre a Proposta de Reforma Administrativa. Ainda foram feitas reflexões acerca da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNPD – instituída pelo Decreto 5.707/2006, revogado pelo Decreto 9.991/2019 vigente, além da correlação entre a PNPD e a Lei nº 8112/1990, ao ilustrar alguns pontos questionáveis no que diz respeito aos direitos dos servidores, por exemplo: distinção entre o afastamento para capacitação como de efetivo exercício (Lei nº 8112/1990) e o afastamento para a PNPD (2019) não valendo para a percepção de parcela remuneratória referente a gratificações ou adicionais vinculados à atividade, ou por propor maior controle aos servidores que pretendem usufruir de afastamento para fins de qualificação, uma vez que apenas terão a possibilidade de pleitear afastamento, se houverem participado previamente de edital interno (PNPD, 2019). Por fim, foram analisados o orçamento de capacitação do IFPB, as ações de desenvolvimento e o alcance delas no período de 2017 a 2022.

No que compete ao orçamento relativo à função Educação, entre os anos de 2016 e 2020, a análise dos dados emitidos pela Nota Técnica do Ministério da Economia (2021) demonstrou um decréscimo significativo de 21,4%. Alguns fatores impactaram no desempenho orçamentário ao longo dos anos que serão pormenorizados a seguir.

Em 2017, o repasse foi quase na totalidade do programado na LOA, tanto para a fonte de funcionamento da Instituição, quanto para a assistência aos alunos e para a capacitação dos servidores. Contudo, no mesmo ano houve a publicação do Decreto nº 8.961, de 16 de janeiro de 2017, que dispôs sobre a programação

orçamentária e financeira, estabelecendo o cronograma mensal de desembolso do Poder Executivo para o exercício do mesmo ano, impondo uma redução de 40% no orçamento de investimento para o IFPB. O impacto dessa normativa impediu a continuidade de melhorias na aquisição de equipamentos e no aporte em estrutura física para os *Campi* e Reitoria, já que o Decreto nº 8.961/2017 alterou os valores que seriam destinados à ação orçamentária referente à expansão e reestruturação (IFPB, 2017).

Em relação aos recursos aprovados na LOA para o ano de 2018, o cenário foi de regularidade, pois emendas parlamentares impositivas garantiram a entrega do orçamento, uma vez que são de execução obrigatória. No tocante ao comparativo do biênio 2017/2018, houve tanto um aumento de 6,36% nas Despesas de Pessoal, quanto um decréscimo de 0,16% para Outras Despesas Correntes, além de um decréscimo de 35% para Investimentos no comparativo entre os anos destacados.

Em síntese, nos anos de 2017 a 2021 as despesas orçamentárias da fonte de Investimentos passaram de R\$ 20.225.077,00 para R\$ 11.485.449,32, respectivamente, evidenciando um decréscimo de 56,78%. No que compete à evolução dos orçamentos com Outras Despesas Correntes, houve redução de 8,46%, correspondendo aos valores de R\$ 68.532.198,35 em 2017 e R\$ 58.030.904,01 em 2021. Em relação à Despesa com Pessoal, o orçamento passou de R\$ 403.820.997,00 para R\$ 534.951.728,56, representando um aumento de 75,48%.

Durante a série apontada – 2017 a 2021 – foram publicadas algumas normativas que impactaram na matriz orçamentária do IFPB. Os Decretos que alteraram a programação orçamentária e financeira e estabeleceram os cronogramas de desembolso do Poder Executivo Federal para o exercício de 2017: Decreto nº 9.018, de 30/03/2017; Decreto nº 9.040, de 28/04/2017; Decreto nº 9.062, de 30/05/2017; Decreto nº 9.113, de 28/07/2017 e por fim Decreto nº 9.126, de 14/08/2017.

Em 2019, foi publicado o Decreto nº 9.711/2019, que estabeleceu bloqueio sobre a programação orçamentária e financeira do Poder Executivo Federal de 30% em custeio e 30% de investimento dos créditos orçamentários. Por consequência houveram prejuízos na compra de material para atividades acadêmicas e administrativas, assim como prejuízo na expansão física dos campi (IFPB, 2019).

Somando-se aos decretos promulgados, em março de 2020 foi decretado o estado pandêmico em virtude da COVID-19, e como consequência as aulas presenciais foram suspensas, causando atraso na pesquisa, ensino e extensão no âmbito do Instituto, ao mesmo tempo as atividades acadêmicas e administrativas passaram a ser por execução remota. Ainda com o agravamento do cenário da pandemia da COVID-19, ainda em 2021 foi publicado o Decreto nº 10.686, que dispôs sobre o bloqueio de dotações orçamentárias primárias discricionárias, contingenciando aproximadamente 13,82%. Neste contexto, o IFPB precisou adequar e alocar recursos, conforme a legalidade do que consta na Lei de Responsabilidade Fiscal “foram realizadas diversas alterações orçamentárias no Sistema SIOP para atender as necessidades institucionais, todas atendidas pela SOF/ME” (IFPB, 2021).

No que corresponde aos objetivos traçados no início desta pesquisa, realizou-se um vasto levantamento de bases teóricas com o rigor no aporte bibliográfico que concerne à gestão de pessoas, mais especificamente na Administração Pública Federal (APF), ilustrando as alterações do *modus* da APF até atingir a gestão por competências, que em tese é forma de gerir pessoas trazido da iniciativa privada. Foram discutidos autores como Zarifian (2003); Souza (2005); Bresser-Pereira (1995); Mello, Melo e Mello Filho (2016); Secchi (2021); Brandão e Guimarães (2001); Dardot e Laval (2016); Siqueira e Mendes (2009), dos quais desenvolveram conceitos sobre a controvérsia que é inculir no âmbito público métricas privadas, sem a devida análise de viabilidade, causando por vezes o controle exacerbado, adoecimento e distorções nas relações humanas dentro das organizações, uma vez que o gerencialismo preconiza a competição, por vezes causando o isolamento entre os servidores.

No entanto, ratifica-se que é necessário o aporte de métricas e acompanhamento das atividades a serem desempenhadas pelos servidores, assim como métodos de avaliações eficazes, sem o julgamento pró-forma, que não trará benefícios para a carreira, nem para o servidor. O que se observa no IFPB são avaliações por desempenho produzidas com o intuito de garantir a estabilidade de determinado servidor, sendo apenas para cumprir com um rito processual. Em muitos casos, não há instrução normativa que ampara a avaliação, como é o caso dos servidores docentes do IFPB que não tem instrumento legal que assegure uma avaliação dentro dos ditames dos princípios da Administração Pública. A esta classe

de servidores, após o cumprimento dos 36 meses de efetivo exercício, a estabilidade é automática. Até o momento, fevereiro de 2023, não há normativa que oriente a avaliação de estágio probatório docente no IFPB.

Deste modo, na segunda seção da pesquisa apresentada foi debatida a APF e o gerencialismo, concepções históricas da gestão de pessoas no setor público e as políticas de desmonte do Estado brasileiro entre os anos de 2016 a 2022, correspondendo ao objetivo específico de discutir aspectos do gerencialismo na política de gestão de pessoas no âmbito da Administração Pública Federal.

Verificou-se que a maneira de gerir os servidores na APF adota contornos da iniciativa privada, com métricas quantitativas de análises de processos, do atendimento ao público, das horas trabalhadas, contribuindo para o adoecimento e o absenteísmo, apontado por Siqueira (2019).

Em virtude da experiência exitosa do trabalho remoto no período do maior pico pandêmico, está em andamento o Programa de Gestão (PGD) para a Administração Pública Federal. O PGD em discussão ainda não foi implementado no Instituto, em razão de ter passado três alterações na legislação, durante o governo do ex-presidente Jair Messias Bolsonaro (2018-2022) ganhando contornos mais burocráticos ao propor o escritório virtual e até mesmo que os servidores permanecem com as câmeras ativadas nos seus respectivos computadores pessoais. A exemplo disto, no IFPB o PGD é objeto de discussão desde março de 2022, porém com as alterações previstas nas legislações do tema ainda não foi possível concluir o trabalho da comissão designada. No intervalo de março de 2022 a dezembro do mesmo ano, o PGD experienciou alterações através de três documentos normativos - a Instrução Normativa ME nº 65/2020, a Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89/2022 e a Instrução Normativa SGP-SEGES /ME nº 02/2023.

Na terceira seção da pesquisa ora aqui apresentada, refletiu-se sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP – passando pelo Decreto 5.707/2006 que a instituiu, posteriormente revogado pelo Decreto 9.991/2019 em vigor. Tal reflexão trouxe questionamentos à PNDP, uma vez que expôs pontos divergentes entre o Decreto 9.991/2019 e o regime jurídico único dos servidores públicos constituído pela Lei nº 8.112/1990. Desde contrapontos em relação aos afastamentos, até mesmo no que versa sobre a remuneração advinda de alguma Função Gratificada para os servidores técnicos administrativos ou Função

Comissionada de Coordenação de Curso para os servidores docentes, pois em alguns casos explícitos no Decreto 9.991/2019 os servidores precisam renunciar da parcela remuneratória para pleitear um afastamento para qualificação, por exemplo. Ainda, acrescentou-se sobre a PEC 32/2020, em discussão no Congresso Nacional, que, se aprovada, poderá interferir nos direitos adquiridos pelos servidores, desde o ingresso até à estabilidade. Neste sentido, o objetivo de problematizar a gestão de pessoas a partir da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e da Reforma Administrativa foi respondido.

Visando atingir o objetivo de analisar a gestão de pessoas no Instituto Federal da Paraíba, em consonância à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, foi levantada uma gama de informações que propiciaram a identificação da estrutura das ações de desenvolvimento de pessoal no IFPB. Os orçamentos foram levantados, por meio do sítio eletrônico do Instituto e por relatórios contidos no Tesouro Gerencial.

Nos Relatórios de Gestão do IFPB dos anos de 2017 a 2021 e nos dados extraídos do Tesouro Gerencial foi percebido o decréscimo despendido para a ação de desenvolvimento dos servidores, devido aos contingenciamentos empregados principalmente no ano de 2017 com a publicação dos seis decretos descritos anteriormente. O desenvolvimento dos servidores passou por um restrições tanto de vias financeiras, quanto burocráticas com o Decreto 9.991/2019. Este Decreto implementa como imprescindível o edital para vias de afastamento. No entanto, também foram identificadas ações exitosas, como o PIQIFPB (Programa de Incentivo à Qualificação do Servidor do IFPB) que concede bolsas no valor de R\$ 800,00 a nível de mestrado e R\$ 1.200,00 para doutorado *stricto sensu*, pelo prazo de um ano, aos servidores estudantes que continuam em pleno exercício de suas atividades, ou seja, que não se afastaram para fins de qualificação, podendo ser prorrogável por mais seis meses no caso de mestrado e um ano para o doutorado.

Como sugestão para pesquisa futuras, temos: 1) pesquisas que envolvam entrevistas com os gestores e servidores operacionais; 2) pesquisas que se proponham a entender como o trabalho pode contribuir para o bem estar ou para o adoecimento dos servidores; 3) pesquisas que busquem contornar o contexto de contingenciamento de recursos, para que a qualificação dos servidores não se torne aquém, afinal o objetivo primordial da Instituição é garantir uma educação pública de qualidade; 4) pesquisas que ampliem o *know-how* sobre experiências exitosas de

outros institutos ou universidades, pois a ideia é atuar em rede desde as atividades finais, partindo para as atividades meios.

Como pontos limitantes da pesquisa, preliminarmente, o desenho metodológico poderia ser mais diversificado, combinando técnicas para melhor análise do objeto aqui discutido. Segundo, a utilização de entrevistas com gestores e servidores operacionais para se entender o universo dos vários atores envolvidos, visando a contemplação da diversidade de dados a serem explorados. Por fim, a construção de um produto, tendo em vista o conhecimento das melhores práticas usadas por outras instituições, que utilizam do expediente de alocação do servidor de acordo com a sua competência e da discricionariedade do gestor da área.

O estudo até aqui desenvolvido possibilitará para a Instituição, para os gestores, servidores de modo geral e para academia, expandir os conhecimentos acerca da gestão de pessoas no ambiente público, percebendo os contornos únicos que há neste meio. Através dos autores estudados ficou evidenciado que não é viável propor um modelo sem que haja um estudo de viabilidade para o contexto das organizações públicas nacionais, principalmente para as de ensino que já sofrem com tamanho descaso de cunho financeiro, orçamentário e descrédito perante a sociedade. Faz-se necessário discutir melhorias nas formas de avaliar o desempenho dos servidores, propor melhorias na entrega de resultados e métricas atingíveis, sem balizar pela finalidade do lucro, pois ao contrário das instituições privadas, aquelas são regidas pelo bem comum como objetivo final das instituições.

Ao mesmo tempo em que me encontro como servidora do IFPB e sinto o impacto das ações dos gestores da Instituição, realizar esta pesquisa permitiu abranger o conhecimento relativo à gestão de pessoas e as competências requeridas no desempenho das atividades. Além disso, perceber que o alinhamento dos governantes tem o condão de impor determinadas intempéries políticas que influenciarão sobremaneira a construção de normativas, ações, propostas de melhorias para os servidores da Administração Pública Federal. A investigação trouxe crescimento pessoal e profissional para minha trajetória como servidora pública e agente da sociedade.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F.L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de administração pública**, v. 41, p. 67-86, 2007.

AFONSO, J.; RIBEIRO, L. É preciso resgatar as inovações da reforma administrativa do governo FHC. **Observatório da Legislação: Gerenciar Crises e Pessoas**. November 1, 2016, 2016.

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. *In*: FLEURY, M. T. L. *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

AOS 30 anos, Constituição Federal chega à 100ª emenda. **Senado notícias**, 2019. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2019/06/26/aos-30-anos-constituicao-federal-chega-a-100a-emenda>. Acesso em: 4 jan. 2022.

ARAÚJO, R.S.; KATO, F.B.G.; CHAVES, V.L.J. O programa Future-se e o desmonte do financiamento público e da autonomia universitária. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 14, p. 1-21, 2020.

ARAÚJO, M.S.V. **Um estudo da expansão da educação superior no IFPB: desafios institucionais e alcance social**. Tese (Doutorado em Educação) - Centro de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019.

BALANÇO do Orçamento 2019-2021 revela desmonte generalizado de políticas sociais. **INESC**, 2022. Disponível em: <https://www.inesc.org.br/balanco-do-orcamento-2019-2021-revela-desmonte-generalizado-de-politicas-sociais-diz-inesc/#:~:text=A%20execu%C3%A7%C3%A3o%20financeira%20da%20fun%C3%A7%C3%A3o,a%20execu%C3%A7%C3%A3o%20financeira%20foi%20menor>. Acesso em: 4 jan. 2022.

BANDEIRA, E. Lustosa *et al.* Panorama da gestão de pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, p. 86-103, 2017.

BASSI, C.M. PEC nº 187/2019 – **Pec dos Fundos Públicos: uma estimativa dos recursos liberados mediante a desvinculação das fontes**. 2020.

BATISTA, M.M.; CARNUT, L.; MENDES, A. O Consenso de Washington, vulnerabilidade externa e a superexploração do trabalho na América Latina: uma análise à luz da teoria marxista da dependência. **De Raíz Diversa**, vol. 8, núm. 15, enero-junio, pp. 73-109, 2021.

BATISTA, P.N. O consenso de Washington. **A visão neoliberal dos problemas latino-americanos**, 1994.

BOLSONARO ataca funcionalismo e culpa servidores por problemas na Previdência. **Confederação dos Trabalhadores no Serviço Público Federal – CONDSEF**, 2018. Disponível em: <https://www.condsef.org.br/noticias/bolsonaro-ataca-funcionalismo-culpa-servidores-por-problemas-previdencia>. Acesso em: 4 jan. 2022.

BONOW, S.C. Projeto Nação – O Brasil em 2035: plano de poder para alguns. **A verdade**, 2021. Disponível em: <https://averdade.org.br/2022/05/projeto-nacao-o-brasil-em-2035-plano-de-poder-para-alguns/>. Acesso em: 4 jan. 2022.

BORTOLINI, A.L. PEC 32/2020 e a estabilidade de servidores públicos como vilã. **Revista do Ministério Público de Contas do Estado do Paraná**, v. 7, n. 13, 2020. BRASIL, **Decreto nº 1.916, de 23 de maio de 1996**. Regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de instituições federais de ensino superior, nos termos da Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995. Diário Oficial da União, de 23 de maio de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1916.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%201.916%2C%20DE%2023,que%20lhe%20confere%20o%20art. Acesso em: 4 jan. 2022.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRASIL, **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006a**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União, de 24 de fevereiro de 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 4 jan. 2022.

BRASIL, **Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009**. Estabelece medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dispõe sobre normas gerais relativas a concursos públicos, organiza sob a forma de sistema as atividades de organização e inovação institucional do Governo Federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União, de 21 de agosto de 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6944.htm. Acesso em: 4 jan. 2022.

BRASIL, **Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010**. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis nos 9.657, de 3 de junho de 1998, 10.484, de 3 de julho de 2002, 10.550, de 13 de novembro de 2002, 10.551, de 13 de novembro de 2002, 10.682, de 28 de maio de 2003, 10.768, de 19 de novembro de 2003, 10.871, de 20 de maio de 2004, 10.883, de 16 de junho de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.090, de 7 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de

2005, 11.156, de 29 de julho de 2005, 11.171, de 2 de setembro de 2005, 11.233, de 22 de dezembro de 2005, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 11.356, de 19 de outubro de 2006, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e 11.907, de 19 de março de 2010. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm. Acesso em: 4 jan. 2022.

BRASIL, **Medida Provisória nº 914, de 24 de dezembro de 2019**. Dispõe sobre o processo de escolha dos dirigentes das universidades federais, dos institutos federais e do Colégio Pedro II. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil (Edição extra), Poder Executivo, Brasília, DF, 24 dez. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Mpv/mpv914.htm. Acesso em 5 jul. 2022.

BRASIL. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Decreto Federal nº 1.713, de 28 de outubro de 1939**. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis da União. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 28 out. 1939. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del1713.htm. Acesso em: 4 jan. 2022.

BRASIL. **Decreto Federal nº 5.825, de 29 de junho de 2006**.

Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 29 jun. 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm. Acesso em: 4 jan. 2022.

BRASIL. **Decreto Federal nº 9.991, de 28 de agosto de 2019a**. 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. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 29 ago. 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 4 jan. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 10.506 de 02 de outubro de 2020a**. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que 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. Diário Oficial da União, Brasília, publicado em 02 de outubro de 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm. Acesso em: 4 jan. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 2.794 de 01 de outubro de 1998**. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, publicado em 01 de outubro de 1998. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm. Acesso em: 4 jan. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005a**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, publicado em 23 de fevereiro de 2005. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%205.378%20DE%2023%20DE%20FEVEREIRO%20DE%202005.&text=Institui%20o%20Programa%20Nacional%20de,que%20lhe%20confere%20o%20art.. Acesso em: 4 jan. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Brasília: DOU, 2019. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm. Acesso em: 4 jan. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 7.777 de 24 de julho de 2012**. Dispõe sobre as medidas para a continuidade de atividades e serviços públicos dos órgãos e entidades da administração pública federal durante greves, paralisações ou operações de retardamento de procedimentos administrativos promovidas pelos servidores públicos federais. Diário Oficial da União, Brasília, publicado em 24 de julho de 2012. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7777.htm. Acesso em: 4 jan. 2022.

BRASIL. **Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 25 fev. 1967. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-lei/Del0200.htm. Acesso em: 4 jan. 2022.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 103, de 12 de novembro de 2019b**. Altera o sistema de previdência social e estabelece regras de transição e disposições transitórias. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 12 de novembro de 2019. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc103.htm. Acesso em: 4 jan. 2022.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 109, de 15 de março de 2021**. Altera os arts. 29-A, 37, 49, 84, 163, 165, 167, 168 e 169 da Constituição Federal e os arts. 101 e 109 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias; acrescenta à Constituição

Federal os arts. 164-A, 167-A, 167-B, 167-C, 167-D, 167-E, 167-F e 167-G; revoga dispositivos do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias e institui regras transitórias sobre redução de benefícios tributários; desvincula parcialmente o superávit financeiro de fundos públicos; e suspende condicionalidades para realização de despesas com concessão de auxílio emergencial residual para enfrentar as consequências sociais e econômicas da pandemia da Covid-19. Diário Oficial da União. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc109.htm. Acesso em: 4 jan. 2022.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998a.

Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm. Acesso em: 4 jan. 2022.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016a. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, Seção 1, 15 de dezembro de 2016. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm. Acesso em: 4 jan. 2022.

BRASIL. Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020b. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Brasília, DF, 13 mar. 2020. Disponível em:

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-19-de-12-demarco-de-2020-247802008>. Acesso em: 22 nov. 2020.

BRASIL. Lei Complementar nº 101/2000, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm Acesso em: 03 jul. 2022.

BRASIL. Lei Federal nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (consolidada). Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 19 abr. 1991. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 4 jan. 2022.

BRASIL. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, 23 dez. 1996.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. 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. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em: 4 jan. 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017**. Altera dispositivos da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm Acesso em: 4 jan. 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017a**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 4 jan. 2022.

BRASIL. **Lei nº 8.745, de 09 de dezembro de 1993**. Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8745compilada.htm. Acesso em 06 jun. 2022.

BRASIL. **Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, 30 dez. 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em: 4 jan. 2022.

BRASIL. **Lei Ordinária nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995**. Altera Dispositivos da Lei 5.540, de 28 de Novembro de 1968, que Regulamentam o Processo de Escolha dos Dirigentes Universitários. Brasília: Diário Oficial da União, nº 9192, de 22 de dezembro de 1995. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9192.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%209.192%2C%20DE%2021%20DE%20DEZEMBRO%20DE%201995.&text=Alterar%20dispositivos%20da%20Lei%20n%C2%BA,de%20escolha%20dos%20dirigentes%20universit%C3%A1rios. Acesso em: 13 mai. 2022.

BRASIL. **MANIFESTAÇÃO TÉCNICA DOS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS** - PDP 2022. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, 2021. Disponível em: <http://www.progep.ufpb.br/progep/contents/documentos/diversos/manifestacao-tecnica-pdp-2022.pdf>. Acesso em: 4 jan. 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Gestão pública para um Brasil de todos: um plano de gestão para o Governo Lula** / Secretaria de Gestão. – Brasília: MP, SEGES, 2003 .

BRASIL. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado** - PDRAE. Brasília, DF : MEC, 1995.

BRASIL. **Proposta de Emenda à Constituição nº 287 de 2016**. Altera os arts. 37, 40, 109, 149, 167, 195, 201 e 203 da Constituição, para dispor sobre a seguridade social, estabelece regras de transição e dá outras providências. 2016. Disponível em:

https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1527338&filename=. Acesso em: 12 abr. 2022.

BRASIL. **Proposta de Emenda à Constituição nº 32 de 2020**. Altera disposições sobre servidores, empregados públicos e organização administrativa. 2020.

Disponível em:

https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=node07e9rovv32jddy8lew33snkma11782277.node0?codteor=1928147&filename=PEC+32/20. Acesso em: 12 abr. 2022.

BRASIL. **Proposta de Ementa à Constituição nº 186 de 2019c**. Altera o texto permanente da Constituição e o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, dispondo sobre medidas permanentes e emergenciais de controle do crescimento das despesas obrigatórias e de reequilíbrio fiscal no âmbito dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União, e dá outras providências. Disponível em:

<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/139702>. Acesso em: 4 jan. 2022.

BRASIL. **Proposta de Ementa à Constituição nº 187 de 2019d**. Institui reserva de lei complementar para criar fundos públicos e extingue aqueles que não forem ratificados até o final do segundo exercício financeiro subsequente à promulgação desta Emenda Constitucional, e dá outras providências. Disponível em:

<https://www.congressonacional.leg.br/materias/materias-bicamerais/-/ver/pec-187-2019>. Acesso em: 4 jan. 2022.

BRASIL. **Proposta de Ementa à Constituição nº 188 de 2019e**. Altera arts. 6º, 18, 20, 29-A, 37, 39, 48, 62, 68, 71, 74, 84, 163, 165, 166, 167, 168, 169, 184, 198, 208, 212, 213 e 239 da Constituição Federal e os arts. 35, 107, 109 e 111 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias; acrescenta à Constituição Federal os arts. 135-A, 163-A, 164-A, 167-A, 167-B, 168-A e 245-A; acrescenta ao Ato das Disposições Constitucionais Transitórias os arts. 91-A, 115, 116 e 117; revoga dispositivos constitucionais e legais e dá outras providências. Disponível em:

<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/139704>. Acesso em: 4 jan. 2022.

BRASIL. Senado Federal. **Nota Técnica 69/2021a**. Aspectos fiscais da PEC 32/2020 (“Reforma Administrativa”) e proposta de medidas alternativas. Brasília, DF: Consultoria de Orçamentos, fiscalização e controle do Senado Federal, 2021.

Disponível em:

<https://www12.senado.leg.br/orcamento/documentos/estudos/tipos-de-estudos/notas-tecnicas-e-informativos/nota-tecnica-69-2021-aspectos-fiscais-da-pec-32-2020>

-201creforma-administrativa201d-e-proposta-de-medidas-alternativas/view. Acesso em: 26 ago. 2021.

BRESSER-PEREIRA, L.C. A reforma da administração pública. **Crise econômica e Reforma do Estado no Brasil**. São Paulo: Editora, v. 34, p. 269-294, 1996.

BRESSER-PEREIRA, L.C. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova: Revista de cultura e política**, p. 49-95, 1998.

BRESSER-PEREIRA, L.C. A teoria do desenvolvimento econômico e a crise de identidade do Banco Mundial. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 15, n. 1, p. 5-40, 1995.

BRESSER-PEREIRA, L.C. Do Estado patrimonial ao gerencial. **Letras**, v. 222, p. 259, 2001.

CABRAL, W.A.M. **Análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) após publicação do Decreto nº 9.991/19**. 2020. 155p. Dissertação (Especialização em inovação em educação e tecnologias) - Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2020.

CADERNOS, M. A. R. E. Organizações Sociais. **Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Brasília**, 1998.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Projeto de Lei 38/2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em:
<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/129049>. Acesso em: 29 nov. 2018.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Projeto de Lei 6726/2016**. Regulamenta o limite remuneratório de que tratam o inciso XI e os §§ 9º e 11 do art. 37 da Constituição Federal. Disponível em:
<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2121442>. Acesso em: 29 nov. 2018.

CAMARGO, R.B.; JACOMINI, M.A.; OLIVEIRA, M.G. Desafios da Gestão Democrática na Educação Pública: 20 anos de LDB. **Revista Eletrônica Pesquiseduca**, v. 8, n. 16, p. 380-393, 2016.

CARDOSO JR, J.C. **Anacronismos da Reforma Administrativa**: autoritarismo, fiscalismo, privatismo. Brasília: Afipea, Nota Técnica, n. 15, 2020.

CARMO, L.J.O. *et al.* e. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Rev. Serv. Público**, Brasília, v. 69, n.2, p. 163-191, abr./jun. 2018.

CARNEIRO, S. A. C. Saúde do trabalhador público: questão para a gestão de pessoas: a experiência na Prefeitura de São Paulo. **Revista do Serviço Público**, n. 57, v. 1, p. 23-49, 2006.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim; JOSÉ, Herbert Antonio Age. Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 6, p. 97-111, 1998.

CHANLAT, Jean-François. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. *In*: **Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. 2002. p. 8-11.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. 4. ed. -- Barueri, SP : Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7.ed. São Paulo: Manole, 2009.

CILLA, K.C.D.F.; SILVA, S.J. Sindicalismo e políticas públicas: o discurso da CUT sobre os governos FHC, Lula e Dilma. **Ideias**, v. 6, n. 2, p. 101-133, 2015.

COPOM eleva a taxa Selic para 12,75% a.a. **Banco Central do Brasil**, 2022. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/detalhenoticia/17663/nota>. Acesso em: 5 mai. 2022.

CORRUPÇÃO e piora dos serviços públicos são efeitos da reforma administrativa. **Confederação dos(as) Trabalhadores(as) no Serviço Público Municipal – CONFETAM**, 2021. Disponível em: <http://www.confetam.com.br/noticias/corruptao-e-piora-dos-servicos-publicos-sao-efeitos-da-reforma-administrativa-4dc3/>. Acesso em: 4 jan. 2022.

COSTA, F.L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 42, p. 829-874, 2008.

COSTA, F. L.; FARRANHA, A. C.; CASTIONI, R. Muito barulho por nada ou breves considerações sobre a nova proposta de Reforma Administrativa. **Estadão**, 2020. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/gestao-politica-e-sociedade/muito-barulho-por-nadaou-brevess-consideracoes-sobre-a-nova-proposta-de-reforma-administrativa/>. Acesso em: 4 jan. 2022.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal**. Tradução Mariana Echalar. São Paulo: Boitempo, 2016.

DECRETO de Bolsonaro cria restrições ao afastamento dos servidores para capacitação. **Sinditest-PR**, 2019. Disponível em: <https://www.sinditest.org.br/decreto-de-bolsonaro-cria-restricoes-ao-afastamento-dos-servidores-para-capacitacao/>. Acesso em: 4 jan. 2022.

DUTRA, J.S. Gestão de pessoas com base em competências. *In*: DUTRA, Joel Souza (Coord.) **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, p.25-43, 2001.

DRUCK, G. A tragédia neoliberal, a pandemia e o lugar do trabalho. **O Social em Questão**, n. 49, p. 11-33, 2021.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, Paris, n. 127, p.84-102, jan./fev. 2000.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

ENRIQUEZ, E. **Da horda ao estado: psicanálise do vínculo social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1990.

FARIA, J.H.; LEAL, A.P. A Gestão por Competência no Quadro da Hegemonia. *In*: Faria, José Henrique (Org.). **Análises Crítica das Teorias e Práticas Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B.; SAMPIERI, R.H. **Metodología de la Investigación**. Editorial McGraw Hill, 2014.

FLEURY, M. T. L. *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
FONSECA, D.R. *et al.* Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 6, p. 1451-1475, 2013.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida: Ideias e Letras, 2007.

GIUDICE, R.C. Desafios da gestão de pessoas por competências na Administração Pública Federal Brasileira. **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento**, Brasília, v. 2, nº 2, 2012, p. 188-204.

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

HARVEY, D. O Estado neoliberal. Harvey, D. **O neoliberalismo—história e implicações**. São Paulo: Edições Loyola, 2014.

HORTON, S. Introduction – the competency movement: its origins and impact on the public sector. **The international journal of public sector management**, v. 13, n. 4, pp. 306-318, 2000.

JANOT, M. *et al.* Desprojetos de Brasil, **Diplomatique**, 2022. Disponível em: <https://diplomatie.org.br/desprojetos-de-brasil/>. Acesso em: 4 jan. 2022.

JINKINGS, I. Apresentação: O golpe que tem vergonha de ser chamado de golpe. In: JINKINGS, Ivana; DORIA, Kim; CLETO, Murilo (Org.). **Por que gritamos golpe?** Para entender o impeachment e a crise política no Brasil. São Paulo: Boitempo, 2016.

KLERING, L.R; PORSSE, M.C.S.; GUADAGNIN, L.A. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise–Revista de Administração da PUCRS**, v. 21, n. 1, 2010.

LE BOTERF, G. **Construire les compétences individuelles et collectives: la compétence n'est plus ce qu'elle était.** Éditions d'Organisation, 2003.

LEHER, R. Estado, reforma administrativa e mercantilização da educação e das políticas sociais. **Germinal: Marxismo e Educação em Debate**, v. 13, n. 1, p. 9-29, 2021.

LIMA JÚNIOR, O. B. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.49, n.2, p.5-32, 1998.

LOPEZ, F.G. *et al.* **Remunerações e desigualdades salariais no funcionalismo brasileiro (1985-2018).** Nota Técnica - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Rio de Janeiro, 1ª Ed., 2021.

MAGALHÃES, E. M. **A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição.** Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração/UFV, 2007.

MANCEBO, D. Crise político-econômica no Brasil: breve análise da educação superior. **Educação & Sociedade**, v. 38, n. 141, p. 875-892, 2017.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed.-São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, C.E. **Globalização, dependência e neoliberalismo na América Latina.** Boitempo Editorial, 2015.

MARTINS, L. Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: uma visão geral. **Cadernos ENAP**, 61p, 1997.

MARX, K. **O Capital.** Crítica da Economia Política. Obra Completa. Edição: Alan Souza. Tradução: Adaisa A. Jesus. Brasil. 2021.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence." **American psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1, 1973.

MELLO, S. P. T.; MELO, P. A.; MELLO FILHO, R. T. Competências gerenciais evidenciadas e desejadas dos integrantes do fórum de gestão de pessoas da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 15, n. 1, p. 349-374, 2016.

METADE do funcionalismo público do país ganha menos de R\$ 3 mil, revela estudo. **Central única dos trabalhadores – CUT**, 2021. Disponível em: <https://www.cut.org.br/noticias/metade-do-funcionalismo-publico-do-pais-ganha-menos-de-r-3-mil-revela-estudo-15f4>. Acesso em: 4 jan. 2022.

MODIFICA o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm. Acesso em: 4 jan. 2022.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MOZZATO, A.R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

NICOLAZZI, E. M. S. Crenças de servidores de uma universidade pública federal em relação à gestão de pessoas por competências. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**. v. 3, n. 1, p. 20-30, 2013.

NOGUEIRA, A.J.F.M. Relações de trabalho no setor público. **CICLO DE DEBATES EM ECONOMIA INDUSTRIAL, TRABALHO E TECNOLOGIA**, v. 3, 2005.

NOGUEIRA, A.M. Emergência e Crise do Novo Sindicalismo no Setor Público Brasileiro. **Trabalho apresentado no XXII Encontro Anual da ANPOCS**, Caxambú, Novembro, 1998.

O cara virou um parasita, diz Guedes sobre servidores. **Folha de São Paulo**, 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/02/o-cara-virou-um-parasita-diz-guedes-sobre-servidores.shtml>. Acesso em: 4 jan. 2022.

O Estado sou eu! PEC 32/2020 pode dar plenos poderes ao presidente. **Que Estado Queremos**, 2021. Disponível em: <https://queestadoqueremos.org/o-estado-sou-eu-pec-32220-pode-dar-pletos-poderes-ao-presidente/>. Acesso em: 4 jan. 2022.

OLIVEIRA, C.G. **O servidor público brasileiro: uma tipologia da burocracia**. 2007.

OLIVEIRA, F. **Brasil: uma biografia não autorizada**. Boitempo Editorial, 2018.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B. Gestão de Pessoas por Competências nas IFES: Entendendo os Vínculos entre realidade e legalidade. In: **EnGPR**, 3., 2011, Paraíba, Anais... Paraíba, 2011.

ONUMA, F.M.S.; ZWICK, E.; BRITO, M.J. Ideologia gerencialista, poder e gestão de pessoas na administração pública e privada: uma interpretação sob a ótica da análise crítica do discurso. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 42, p. 106-120, 2015.

OREIRO, J.L. **A PEC 32 da reforma administrativa**: reformar o serviço público para acabar com o Estado do Bem-Estar Social e implantar o Estado neoliberal. Out. 2020. Disponível em: <https://www.anfip.org.br/wp-content/uploads/2020/10/RA-NT-JOSE-LUISOREIRO-1.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2021

PACHECO, E.M.; PEREIRA, L.A.C.; SOBRINHO, M.D. Institutos federais de educação, ciência e tecnologia: limites e possibilidades. **Linhas Críticas**, Brasília, DF, v. 16, n. 30, p. 71-88. jan./jun. 2010.

PAULA, A. P. P. Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro, RJ: FGV, 2012.

PAULA, A.P.P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de administração de empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005a.

PAULA, A.P.P. **Repensando os estudos organizacionais**: para uma nova teoria do conhecimento. Editora FGV, 2016.

PERRY, A. *et al.* Balanço do neoliberalismo. **Pós-neoliberalismo**: as políticas sociais e o Estado democrático. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p. 9-23, 1995.

PERSEGUINO, S. A.; PEDRO, W. J. A. Análise crítica da gestão por competências em universidades federais. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 13, n. 29, p. 22-44, 2017.

PIANA, M.C. **A construção do perfil do assistente social no cenário educacional** [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 233 p.

PIRES, A.K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. ENAP, Brasília, 2005. 100p.

PMDB – FUNDAÇÃO ULYSSES GUIMARÃES. **Uma ponte para o futuro**. 2015. Disponível em: <https://www.fundacaoulysses.org.br/wp-content/uploads/2016/11/UMA-PONTE-PARA-O-FUTURO.pdf>. Acesso em: 13 mai. 2017.

Políticas e Gestão Estratégica Aplicadas – SAGRES. **Projeto de Nação**– Cenário Prospectivos Brasil 2035 – Cenário Foco – Objetivo, Diretrizes e Óbices 102 p., 2022.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo/ RS: Feevale, 2013.

REZENDE, D.A. Alinhamento da tecnologia da informação ao negócio empresarial: as competências e os valores das pessoas é que fazem acontecer. **FAE Business**, nº 3, set. 2002.

RIBEIRO, C.V.S.; MANCEBO, D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 33, p. 192-207, 2013.

ROCHA, A.R.; GONÇALVES, W. Influência de fatores intrínsecos e extrínsecos na satisfação de servidores públicos em uma instituição de ensino superior federal. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico Científico editado pela ANPAE**, v. 1, n. 01, 2022.

SANTOS, M.A.F.; SIQUEIRA, M.V.S.; MENDES, A.M. Sofrimento no trabalho e imaginário organizacional: ideação suicida de trabalhadora bancária. **Psicologia & Sociedade**, v. 23, p. 359-368, 2011.

SECCHI, L. *et al.* Reforma Administrativa no Brasil: Passado, Presente e Perspectivas para o Futuro frente à PEC 32/2020. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 26, n. 83, 2021.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de administração pública**, v. 43, p. 347-369, 2009.

Servidores, que tiveram 0% de reajuste contra 76% dos militares, protestam nesta 3ª. **Central única dos Trabalhadores – CUT**, 2022. Disponível em: <https://www.cut.org.br/noticias/servidores-que-tiveram-0-de-reajuste-contr-76-dos-militares-protestam-nesta-3-d639>. Acesso em: 4 jan. 2022.

SILVA, G.S. *et al.* Fundo público e a usurpação dos direitos do trabalho na atualidade. **Revista de Políticas Públicas**, v. 21, n. 2, p. 623-640, 2017.

SILVA, L.M.A.; ARAÚJO, R.S. Financiamento das universidades federais em contexto de crise, contra reformas e austeridade fiscal: Financiación de las universidades federales en un contexto de crisis, contrarreformas y austeridad fiscal. **Revista Cocar**, v. 16, n. 34, 2022.

SIQUEIRA, M.V.S. **Gestão de pessoas e discurso organizacional: Crítica a relação Indivíduo-Empresa nas Organizações Contemporâneas**. Goiânia: ed da UCG, 2006.

SIQUEIRA, M.V.S.; MENDES, A.M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2009.

SOUZA, J.S. Apresentação do dossiê: a reforma neoliberal da formação para o trabalho no Brasil. **Revista de Educação Técnica e Tecnológica - RETTA**, v. 1., n. 1., p. 13-20, jan./jun. 2010.

SOUZA, R.L. Gestão por Competências no Governo Federal brasileiro: experiência recente e perspectivas. **Trabalho apresentado ao IX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, 9 (2004 Nov. 2-5: Madrid)- CLAD, 2005.

TRAESEL, E.S.; MERLO, A.R.C. "Somos sobreviventes": vivências de servidores públicos de uma instituição de seguridade social diante dos novos modos de gestão e a precarização do trabalho na reforma gerencial do serviço público. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 17, n. 2, p. 224-238, 2014.

TRANSFERÊNCIAS Constitucionais para Municípios. **Portal brasileiro de dados abertos**, *online*. Disponível em: <https://dados.gov.br/dataset/transferencias-constitucionais-para-municipios#:~:text=Parcela%20das%20receitas%20federais%20arrecadadas,equil%C3%ADbrio%20s%C3%B3cio%20econ%C3%B4mico%20entre%20Estados>. Acesso em: 4 jan. 2022.

TRUSS, C. Continuity and change: the role of the HR function in the modern public sector. **Public Administration**, v. 86, n. 4, p. 1071-1088, 2008.

VAITSMAN, J. Gerencialismo, cultura e expectativas entre os servidores públicos de saúde. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 1, p. 29 a 47-29 a 47, 2001.

WAHRLICH, B.M.S. Desburocratização e desestatização: novas considerações sobre as prioridades brasileiras de reforma administrativa na década de 80. **Revista de Administração Pública**, v. 18, n. 4, p. 72 a 87-72 a 87, 1984.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo, SP: Senac São Paulo, 2003.

ZSCHABER, L. A denúncia na CPI da Covid foi garantida por estabilidade de servidor público. **ContextoExtato**, 2022. Disponível em: <https://contextoextato.com.br/post/denuncia-na-cpi-da-covid-foi-garantida-por-estabilidade-de-servidor-publico20210629>. Acesso em: 4 jan. 2022.