

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANA CLARA DE VASCONCELOS BENTES

**“AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: A  
POSSIBILIDADE DE MUDANÇAS NAS ATIVIDADES DE GESTÃO DE PESSOAS  
A PARTIR DA PROPOSTA DE REFORMA ADMINISTRATIVA - PEC Nº 32/2020”**

Porto Alegre  
2022

ANA CLARA DE VASCONCELOS BENTES

**“AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: A  
POSSIBILIDADE DE MUDANÇAS NAS ATIVIDADES DE GESTÃO DE PESSOAS  
A PARTIR DA PROPOSTA DE REFORMA ADMINISTRATIVA – PEC Nº 32/2020”.**

Trabalho de conclusão de curso de especialização apresentado ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de especialista em Administração pública no século XXI.

Orientador(a): Paulo Ricardo Zilio Abdala

Porto Alegre  
2022

## **UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Reitor: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann

Vice-reitora: Profa. Dra. Jane Fraga Tutikian

### **ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

Vice-diretor: Prof. Dr. Denis Borenstein

### **COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO SÉCULO 21**

Coordenador Geral: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala

Coordenador de Ensino: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores

#### **CIP - Catalogação na Publicação**

Bentes, Ana Clara de Vasconcelos  
Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento de  
Pessoas: A possibilidade de mudanças nas atividades de  
Gestão de pessoas a partir da proposta de reforma N°  
32/2020. / Ana Clara de Vasconcelos Bentes. -- 2022.  
66 f.  
Orientador: Paulo Ricardo Zilio Abdala.

Trabalho de conclusão de curso (Especialização) --  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de  
Administração, Administração pública no século XXI,  
Porto Alegre, BR-RS, 2022.

1. Desenvolvimento de Pessoas. 2. Avaliação de  
Desempenho. 3. Gestão de Pessoas. 4. Reformas  
Administrativas. I. Abdala, Paulo Ricardo Zilio,  
orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os  
dados fornecidos pelo(a) autor(a).

### **Escola de Administração da UFRGS**

Rua Washington Luiz, 855, Bairro Centro Histórico

CEP: 90010-460 – Porto Alegre – RS<sup>[UF]</sup><sub>[SEP]</sub>

Telefone: 3308-3801

E-mail: eadadm@ufrgs.br

ANA CLARA DE VASCONCELOS BENTES

**“AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: A  
POSSIBILIDADE DE MUDANÇAS NAS ATIVIDADES DE GESTÃO DE PESSOAS  
A PARTIR DA PROPOSTA DE REFORMA ADMINISTRATIVA – PEC Nº 32/2020”**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de especialista em Administração pública no século XXI.

Aprovada em: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2022.

BANCA EXAMINADORA

---

Examinador: Takeyoshi Imasato

---

Orientador: Paulo Ricardo Zilio Abdala

## RESUMO

A Gestão de Pessoas, no âmbito da administração pública brasileira, busca continuamente alinhar as expectativas pessoais de seus recursos humanos aos objetivos institucionais. Reformas administrativas, como a PEC nº 32/2020 apresentam-se como instrumentos capazes de superar dificuldades, modificando a estrutura organizacional e implantando novos modelos de gestão. O objetivo da presente pesquisa foi identificar como as atividades de Avaliação de Desempenho (AD) e Desenvolvimento de Pessoas (DP) são atualmente realizadas no Instituto Federal do Pará (IFPA) e como poderão ser afetadas pela PEC nº 32/2020, caso aprovada. Para a coleta de dados foi realizada entrevista presencial com a chefia responsável pelo setor de Gestão de Pessoas e aplicação de questionário aos servidores técnico-administrativos em educação. A pesquisa identificou que as atividades de AD e DP apresentam-se ainda vinculadas ao alcance da Progressão funcional. Na percepção da chefia, os pontos críticos para a Avaliação estão relacionados à autoavaliação e a negligência por partes dos avaliadores demonstrando a insatisfação com o método adotado pelo instituto. Em relação ao DP, o desconhecimento dos servidores e o desinteresse em relação ao processo de capacitação e qualificação profissional prejudicam o bom andamento da atividade. Já na percepção de 31 servidores participantes, 71% mostraram-se satisfeitos com o processo de Avaliação. Entretanto, 51,6% dos participantes declararam estar insatisfeitos com o procedimento de DP adotado pelo IFPA. A PEC não apresenta soluções viáveis para superar distorções históricas do serviço público brasileiro, diminuindo a autonomia dos servidores, elevando o grau de insegurança e fuga de mão de obra qualificada e, conseqüentemente, a perda da qualidade dos serviços públicos prestados. Portanto, as atividades de GP no instituto em foco serão diretamente afetadas, possibilitando a evolução de resistências à participação em processos de AD e DP aumentando, com isso, a sensação de injustiça dentro do ambiente institucional.

*Palavras-chaves:* Monografia; Gestão de Pessoas; Avaliação de desempenho; Desenvolvimento de Pessoas; Reformas administrativas.

**“PEOPLE DEVELOPMENT AND PERFORMANCE EVALUATION: POSSIBILITY  
OF CHANGES IN PEOPLE MANAGEMENT ACTIVITIES BASED ON THE  
ADMINISTRATIVE REFORM PROPOSAL - PEC Nº 32/2020”**

**ABSTRACT**

People management, inside Brazilian public administration scope, continually find to align the personal expectations of human resources with institutional objectives. Administrative reforms, such as PEC no 32/2020, are instruments capable of overcoming difficulties, modifying the organizational structure and implementing new management models. The present research goal was to identify how Performance Evaluation (PE) and People Development (PD) activities are currently carried out at the Federal Institute of Pará (IFPA) and how they may be affected by the PEC nº 32/2020, if approved. For data collection, an interview was carried out with the head responsible for the Personnel Management sector and a questionnaire was applied to technical-administrative employees in education. The research identified that PE and PD activities still are linked to functional Progression/Promotion. In the management's perception, the critical points for the Evaluation are related to self-evaluation and negligence on the part of the evaluators, demonstrating dissatisfaction about the method adopted by the institute. Regarding the PD, the lack of knowledge of the servers and the lack of interest in the process of training and professional qualification hinder the smooth running of the activity. In the perception of 31 participating servers, 71% were satisfied with the evaluation process. However, 51.6% of the participants declared they were unsatisfied with the proceedings adopted by the IFPA. The PEC does not present viable solutions to overcome historical distortions in the Brazilian public service, reducing the servers' autonomy, increasing the degree of insecurity, escape of qualified labor and, consequently, loss of quality of public services provided. Therefore, People management activities will be directly affected, enabling the evolution of resistances to participation in PE and PD processes and increasing the feeling of injustice within the institutional environment.

*Keywords: Monograph People management; Performance evaluation; People development; administrative reforms.*

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Resumo da pesquisa.....	36
<b>Figura 2:</b> Etapas de execução da avaliação de desempenho conforme Resolução nº 129/2019.....	38
<b>Figura 3:</b> Modalidades da avaliação de desempenho conforme Resolução nº 129/2019.....	38

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Distribuição de servidores ativos por campus do IFPA .....	15
<b>Tabela 2:</b> Número de servidores ativos do IFPA efetivamente capacitados.....	16
<b>Tabela 3:</b> Distribuição dos participantes por idade em relação ao gênero.....	45

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Percentual de participantes em relação ao gênero.....	45
<b>Gráfico 2:</b> Percentual de participantes que tem conhecimento dos resultados da Avaliação de Desempenho.....	46
<b>Gráfico 3:</b> Percentual de servidores satisfeitos com o processo de Avaliação de Desempenho do IFPA.....	47
<b>Gráfico 4:</b> Percentual de servidores que declararam conhecer o procedimento para acesso à capacitação e qualificação.....	48
<b>Gráfico 5:</b> Percentual de servidores satisfeitos com o processo de desenvolvimento de pessoas promovido pelo IFPA.....	49
<b>Gráfico 6:</b> Percentual de participantes que declararam estar motivados em desempenhar suas funções.....	50
<b>Gráfico 7:</b> Percepção dos servidores sobre a sensação de segurança em fazer críticas e propor melhorias antes da aprovação da PEC nº 32/2020.....	52

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Avaliação de Desempenho
CCJ	Comissão de constituição e justiça
DP	Desenvolvimento de Pessoas
GP	Gestão de Pessoas
GC	Gestão por Competências
IFECT	Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
IFPA	Instituto Federal em Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
PDP	Plano de desenvolvimento de pessoas
PNDP	Políticas Nacional para o Desenvolvimento de Pessoas

## SUMÁRIO:

<b>1- INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1.1 - Objetivo Geral</b> .....	14
<b>1.2 - Objetivos Específicos</b> .....	14
<b>1.3 - O IFPA</b> .....	15
<b>2- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	18
<b>2.1 - Reformas Administrativas no Brasil</b> .....	18
2.1.1 - O ESTADO NOVO E O MODELO BUROCRÁTICO.....	18
2.1.2 - O DECRETO-LEI Nº 200/1967.....	19
2.1.3 - A CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 88 E A REFORMA GERENCIAL DA DÉCADA DE 90.....	19
<b>2.2 - PEC nº 32/2020 como reforma administrativa</b> .....	21
<b>2.3 - Gestão de Pessoas na Administração pública</b> .....	24
2.3.1 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	25
2.3.2 - DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....	26
2.3.3 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA.....	28
2.3.4 - DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS EM INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA.....	31
<b>3 - METODOLOGIA</b> .....	35
<b>4 - RESULTADOS</b> .....	37
<b>4.1 - Análise da entrevista: A percepção da Chefia</b> .....	37
4.1.1 - O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO IFPA.....	37
4.1.2 - FREQUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO REALIZADA PELO IFPA.....	39
4.1.3 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DO IFPA E NECESSIDADE DE MELHORIAS.....	41
4.1.4 - O PROCESSO PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS PROMOVIDO PELO IFPA.....	42
4.1.5 - CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES DO IFPA E NECESSIDADE DE MELHORIAS.....	43
<b>4.2 - Análise da Aplicação do Questionário: A percepção dos Servidores públicos</b> .....	44
4.2.1 - PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO IFPA.....	46
4.2.2 - A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES EM RELAÇÃO ÀS ATIVIDADES VOLTADAS AO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS PROMOVIDAS PELO IFPA.....	48
<b>4.3 - Avaliação de desempenho e Desenvolvimento de pessoas: possíveis</b>	

<b>consequências da PEC sobre as atividades realizadas pelo setor de Gestão de Pessoas do IFPA - Castanhal.....</b>	<b>50</b>
<b>5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>66</b>



## 1- INTRODUÇÃO

As reformas administrativas são importantes mecanismos de gestão pública, amplamente utilizados com a finalidade de melhorar a performance do estado (PECI, 2020; REZENDE, 2002). A administração pública brasileira também utilizou-se delas ao longo de sua história com o propósito de superar dificuldades de gestão e organização diretamente relacionadas com o contexto político, social e econômico da época, através mecanismos diversificados para alcançar melhores índices de eficiência e produtividade (SECCHI *et al.*, 2021).

A partir de 2018, intensificou-se o interesse político sobre a realização de uma reforma administrativa em âmbito federal no qual resultou na elaboração da PEC nº 32/2020, proposta que está tramitando em regime especial no Congresso Nacional e, se aprovada, poderá ser capaz de alterar, mais uma vez, a estrutura organizacional da administração pública e as normas que disciplinam o regime jurídico dos servidores públicos federais (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2021; MOTA, 2021).

A PEC, apesar de trazer mudanças em diferentes aspectos organizacionais, prioriza a implantação de novas políticas para a Gestão de Pessoas (GP) modificando, dentre outras coisas: formas de recrutamento e seleção, planos de carreiras, direitos estatutários, treinamento, desenvolvimento e avaliação de pessoas além de novas possibilidades de rompimento de vínculos sob a justificativa da necessidade de ajuste fiscal para conter o excesso de gastos com o funcionalismo público e alcançar uma flexibilização do orçamento federal (MOTA, 2022; RODRIGUES, 2021; SECCHI *et al.*, 2021). Desta forma, a nova proposta tem o objetivo de alterar a relação da administração pública federal com seus servidores e, conseqüentemente, as atividades desempenhadas pelos setores de GP, interferindo, com isso, na performance do estado (GOMES, 2016).

A administração pública vem mudando a maneira de se relacionar com seus servidores. Baseado nos preceitos da Nova Gestão Pública (NGP), a Gestão de Pessoas da administração pública brasileira tem priorizado a construção de relações duradouras e de confiança, alinhando as expectativas pessoais às estratégias públicas. Entretanto, a implementação das políticas de GP em instituições de ensino é, muitas vezes, complexa, porque depende da valorização das pessoas, tanto do corpo acadêmico quanto do corpo técnico-administrativo, sendo necessário identificar as peculiaridades de cada meio e direcioná-los para o desenvolvimento institucional (CARMO *et al.*, 2018; SOUZA; KODYIAMA, 2010). Dentre as Instituições de ensino que serão diretamente afetadas pela PEC nº 32/2020, encontram-se os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFECT) - rede federal de ensino vinculada ao Ministério da Educação, com cobertura em todo o território nacional - voltados para a educação superior, básica e profissional,

especializados na oferta de educação profissional e tecnológica em diferentes modalidades de ensino (BRASIL,2008).

Gerir pessoas em seu ambiente de trabalho é tarefa essencial para a dinâmica das organizações públicas ou privadas. As atividades GP no setor público brasileiro passaram por mudanças relevantes desde a reforma gerencial na década de 90 e ganharam, progressivamente, importância para o bom desempenho das organizações públicas, sendo área fundamental a ser considerada nas discussões e decisões estratégicas institucionais (SANTOS, 2021; CARMO *et al.*, 2018; SOUZA, 2019,). Entretanto, em âmbito federal, tais mudanças costumam acontecer a partir das reformas administrativas pois são os instrumentos comumente utilizados pela administração pública para viabilizar novas maneiras de reorganizar sua estrutura e implementar de novos modelos de gestão. Assim, a cada reforma, esperasse que os setores responsáveis pela GP sejam capazes de se adequar às mudanças com agilidade e competência (CARMO *et al.*, 2018). Desta forma, mesmo com a PEC nº 32/2020 ainda em tramitação, seu conteúdo levanta relevante discussão no meio acadêmico a respeito das futuras mudanças e seus possíveis efeitos para as atividades desenvolvidas pelos setores de GP, buscando adiantar possíveis consequências para a performance institucional (SANTOS, 2021).

Assim sendo, o presente projeto apresenta-se como uma pesquisa de campo de natureza qualitativa que buscará evidenciar como as possíveis mudanças propostas para a Gestão de Pessoas pela PEC nº 32/2020 poderão modificar as atividades de Avaliação de Desempenho (AD) e Desenvolvimento de Pessoas (DP) atualmente realizadas no Instituto Federal do Pará (IFPA) - campus Castanhal. Para isso, a pesquisa será realizada em caráter teórico e exploratório, utilizando como técnicas para coleta de dados a análise em documentos científicos e institucionais sobre o tema, entrevista semiestruturada e aplicação de questionário com a finalidade de identificar tais mudanças a partir da percepção da comunidade que será afetada pela reforma.

### **1.1- Objetivo Geral**

O objetivo da presente pesquisa é identificar como as atividades de Avaliação de desempenho (AD) e Desenvolvimento de Pessoas (DP) são atualmente desempenhadas pelo Instituto Federal do Pará (IFPA) e analisar como elas poderão ser afetadas pelas mudanças propostas na PEC nº 32/2020.

### **1.2- Objetivos específicos**

- Identificar e analisar as atividades de Avaliação de Desempenho e Desenvolvimentos de Pessoas a partir da percepção da chefia responsável pelo setor de Gestão de Pessoas;

- Analisar as atividades de Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento de pessoas a partir da percepção dos servidores técnico-administrativos em educação do IFPA-Castanhal antes da implementação da PEC nº 32/2020.

- Analisar possíveis consequências para as atividades de Gestão de Pessoas do IFPA caso a PEC nº 32/2020 seja aprovada.

### 1.3 - O IFPA

O Instituto Federal do Pará, Autarquia Federal vinculada ao Ministério da Educação e criada pela Lei nº 11.892 em 2008, é fruto da fusão três órgãos de ensino, sendo eles: o Centro Federal de Educação Tecnológica do Pará (CEFET), Escola Agrotécnica Federal de Castanhal (EAFC) e a Escola Agrotécnica Federal de Marabá (EAFMB), tornando-se uma instituição de ensino superior, básico e profissional (INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ, 2021). Atualmente, a instituição conta com 1 reitoria e 18 *campi* e seus servidores ativos estão distribuídos no território do estado do Pará conforme demonstrado na **Tabela 1**:

**Tabela 1:** Distribuição de servidores ativos por campus do IFPA.

Unidades do IFPA	Quantitativo por ano		
	2020	2019	2018
Belém	515	523	540
Castanhal	241	245	246
Reitoria	176	177	166
Tucuruí	139	145	143
Abaetetuba	163	122	130
Santarém	120	115	110
Bragança	117	117	117
Conceição do Araguaia	112	110	111
Marabá industrial	109	109	99
Marabá Rural	107	107	103
Breves	86	86	84
Itaituba	84	85	92
Altamira	70	67	62
Cametá	69	69	69
Parauapebas	67	69	63

Ananindeua	67	69	64
Paragominas	66	64	61
Óbitos	63	65	56
Vigia	30	31	30
<b>Total</b>	<b>2361</b>	<b>2375</b>	<b>2304</b>

(Elabor

De acordo com a **Tabela 1**, em 2020 o IFPA apresentava 2.361 servidores ativos sendo que, desse total, 515 (21,85%) estão lotados no campus de Belém e 241 (10,21%) no campus de Castanhal, este último considerado o segundo maior campus da instituição. Ao comparar com os anos anteriores, é possível perceber que a instituição apresentou uma redução de seus recursos humanos quando comparado com 2019 (0,59%). Entretanto, o quantitativo de servidores foi superior quando comparado com o total de servidores ativos de 2018 (2,41%).

A partir do relatório de gestão do IFPA referente ao exercício de 2020, é possível avaliar de forma concreta dados relativos às atividades voltadas para o Desenvolvimento de Pessoas após as últimas mudanças legislativas. De acordo com o documento institucional, as atividades de capacitação foram impactadas negativamente pela implementação do Decreto nº 9.991/2019, que revogou o Decreto nº 5.707/2006 e, principalmente, pela Pandemia do COVID-19 que restringiu as possibilidades de capacitação apenas para a modalidade *Online* (INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ, 2021).

A **Tabela 2** resume o quantitativo de servidores capacitados no IFPA em 2020 e anos anteriores:

**Tabela 2:** número de servidores ativos do IFPA efetivamente capacitados

Ano	Nº de servidores capacitados
2020	325
2019	442
2018	750
2017	326

(Elaboração própria). *Fonte:* Relatórios de gestão do IFPA 2020, 2019, 2018 e 2017. Site: >[www.ifpa.edu.br](http://www.ifpa.edu.br)<

É possível perceber que o número de servidores efetivamente capacitados em 2020 foi inferior em relação a 2019 e 2018, o que contribui para a justificativa dada pela instituição no documento institucional sobre os efeitos das mudanças legislativas e pela pandemia do

COVID-19. De acordo com o Relatório de Gestão de 2020, apesar do IFPA ter ofertado 600 vagas para capacitação de seus servidores, pouco mais da metade das vagas foram efetivamente preenchidas sendo que todas foram na modalidade *Online*. A justificativa baseada na mudança legislativa da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP pode estar baseada nas exigências de novos instrumentos para o desenvolvimento de pessoas até então inexistentes no Decreto nº 5.707/2006, contribuindo para a redução no quantitativo apresentado em 2020 (INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ, 2021).

Através do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, é possível conhecer o planejamento estratégico do IFPA para um período de 5 anos. Desenvolvido por uma comissão com representantes de todas as unidades, este documento passou a ser obrigatório a partir de 2017 com o Decreto nº 9.235 e é fundamental para a execução das atividades prestadas pelo IFPA, sendo o condutor para que gestores encontrem a coerência entre o planejamento estratégico e as atividades efetivamente desenvolvidas (INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ, 2019).

No PDI (2019-2023) destacam-se como objetivos estratégicos voltados para à Gestão de Pessoas:

- Desenvolver a Gestão de Pessoas com foco em Resultados;
- Ampliar a oferta de vagas em pós-graduação e qualificação de servidores e;
- Implementar a governança institucional.

Dentre os objetivos estratégicos do IFPA merece destaque a Gestão de Pessoas com foco em resultados. Amaral (2008) afirma que o modelo de GP é definido conforme o modo que uma instituição gerencia e orienta o comportamento humano no trabalho. Embora a legislação brasileira defina a gestão por competências como modelo de gestão a ser seguido dentro do setor público, sua complexidade é, por vezes, um dos principais motivos pelo qual parte das organizações públicas não a adotem até hoje.

## **2- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1- Reformas Administrativas no Brasil**

As reformas administrativas são importantes mecanismos de gestão pública, amplamente utilizados com a finalidade de melhorar a performance do estado (PECI, 2020; REZENDE, 2002). A administração pública brasileira também utilizou-se delas ao longo de sua história com o propósito de superar dificuldades de gestão e organização diretamente relacionadas com o contexto político, social e econômico da época através mecanismos diversificados para alcançar melhores índices de eficiência e produtividade.

As reformas administrativas realizadas no Brasil trouxeram impactos relevantes tanto para a estrutura organizacional administrativa quanto para o funcionalismo público que podem ser observados até hoje. De acordo com Fadul e Souza (2005), o Brasil passou por, pelo menos, 4 reformas administrativas significativas, sendo elas: a reforma dos anos 30 durante o Estado Novo; a reforma promovida a partir do Decreto-lei nº 200/1967 durante o Regime militar; a promulgação da Constituição federal de 1988 e a reforma gerencial realizada na década de 90. Para os autores, tais reformas causaram mudanças relevantes em diferentes aspectos da administração pública, principalmente na organização administrativa e nas atividades relacionadas à gestão de pessoas.

#### **2.1.1- O ESTADO NOVO E O MODELO BUROCRÁTICO**

Com a ascensão da burguesia pós-revolução industrial e o anseio da população por maior participação na decisão de questões públicas, tornou-se inevitável mudar a forma como a administração pública deveria ser desempenhada (COSTA, 2008).

Durante o Estado Novo (1937-1946) implementou-se o modelo Burocrático no qual introduziu importantes conceitos como racionalismo, padronização, impessoalidade e meritocracia (LIMA JÚNIOR, 1998). A administração pública tornou-se ainda mais centralizada com forte intervencionismo estatal e culminou em importantes mudanças na estrutura administrativa e no rearranjo de pessoal (PEREIRA, 2008).

Foi ao longo desse período que surgiram no ordenamento jurídico brasileiro as primeiras normas de administração de pessoal. Segundo Lima Júnior (1998), a Constituição Federal de 1934 introduziu o conceito de mérito na organização de pessoas. A evolução jurídica sobre o tema culminou no surgimento do Decreto-lei nº 1.713 de 1939 sendo este o primeiro diploma legal que regulamentou o regime jurídico dos servidores públicos da União e Territórios, dispendo sobre, dentre outras coisas, condições de provimento, direitos, vantagens, deveres e responsabilidades (BRASIL, 1939). A partir deste momento, ficou estabelecida a exigência de concursos públicos como materialização da meritocracia estatal

e da impessoalidade, selecionando aqueles que objetivamente estão mais preparados para o desempenho da função pública.

### 2.1.2- O DECRETO-LEI Nº 200/1967

A outorga do Decreto-lei nº 200 de 1967 consolidou mudanças significativas na administração pública brasileira baseadas nos princípios do planejamento, descentralização, delegação, coordenação e controle. Destaca-se dentre as transformações desse período, a introdução da administração pública indireta na estrutura organizacional com a criação de Autarquias, Fundações, Empresas públicas e Sociedades de economia mista (MARCELINO, 2003).

A criação de entidades com personalidade jurídica própria surgiu como alternativa para superar o desgaste do modelo burocrático, flexibilizando sua estrutura para possibilitar o crescimento econômico apesar do forte controle estatal. Durante o período, fortaleceu-se o conceito de meritocracia e estabeleceu-se novas diretrizes para a captação de recursos financeiros e, principalmente, para as atividades de recrutamento e seleção de pessoal (MISOCZKY, 2014; LIMA JÚNIOR, 1998). Concomitantemente ao intenso processo de descentralização de suas atividades foi realizada, também, a revisão de vários órgãos da administração pública direta, enxugando a estrutura central da administração pública federal (ABU-EL-HAJ, 2005).

Embora as transformações na estrutura administrativa tenham sido consideráveis, poucas mudanças ocorreram a respeito do regime jurídico dos servidores públicos. Entretanto, é importante ressaltar que foi nesse período que surgiu o instituto da estabilidade nos cargos públicos efetivos através da Constituição Federal de 1967 e possibilitando, também, novas situações para a contratação de pessoal sem concursos públicos para cargos específicos (LIMA JÚNIOR, 1998).

### 2.1.3- A CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988 E A REFORMA GERENCIAL DA DÉCADA DE 90

A promulgação da Constituição Federal em 1988 estabeleceu novos rumos para a administração pública brasileira e introduziu novos princípios norteadores para a gestão pública. Conforme disposto no artigo nº37 Caput da Constituição:

“A administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência[...] (BRASIL, 1988).

Além dos princípios expressos, a Constituição de 1988 impôs uma transformação no modelo de gestão pública até então predominantemente burocrática, abrindo caminho para

a implementação de um novo modelo de gestão que fosse capaz de priorizar o interesse público e o livre exercício de direitos e garantias fundamentais individuais e coletivas, limitando a atuação do Estado contra arbitrariedades e abusos na atuação dos serviços públicos (LEITE, 2001). A constituição cidadã, como é conhecida, assegurou uma maior participação da sociedade na decisão de políticas públicas e possibilitou à população meios de exigir mudanças para as insatisfações percebidas na gestão pública, pressionando gestores por mais transparência, produtividade, eficiência, redução de gastos públicos, *Accountability* e melhoria significativa na qualidade da prestação de serviços públicos (SCHNEIDER, 2012; PIERRE, ROSENBERG, 2012).

Sob este contexto, o governo de Fernando Collor (1990-1992) deu início às transformações que culminariam na reforma gerencial no governo FHC, buscando meios para modernizar o estado através de ajustes econômicos, desestatizações e rearranjo de pessoal, enxugamento da folha de pagamento e atualização do regime jurídico dos servidores públicos com a promulgação da lei nº 8.112 de 1990, em vigor até hoje (GOMES, 2016; LIMA JÚNIOR, 1998). Entretanto, Rezende (2002) afirma que, apesar da tentativa de modernizar a gestão de pessoal, a lei nº 8112/90 acabou recuperando padrões e comportamentos típicos do modelo burocrático que, a esta altura, já eram motivo de grande descontentamento social.

A partir de 1995, sob luz do Neoliberalismo, a administração pública promoveu a reforma gerencial com o objetivo de melhorar a performance do estado, impulsionado pela necessidade de ajuste fiscal e mudanças nas regras institucionais estabelecidas pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado – PDRAE, como tentativa de superar o desgaste do modelo burocrático e a crescentes dificuldades econômicas do país (GOMES, 2016; SCHNEIDER, 2008; MISOCZKY, 2014, COSTA, 2008).

De acordo com Bresser Pereira (1999):

“A Reforma Gerencial de 1995 está substituindo a atual administração pública Burocrática, misturada a práticas clientelistas ou patrimonialistas, por uma administração pública gerencial, que adota os princípios da nova gestão pública (*new public management*)”.

Deste modo, reforma gerencial teve como pano de fundo a necessidade de ampliar a capacidade de governar e garantir maior legitimidade política utilizando, para isso, ferramentas gerenciais em busca do aprimoramento de processos de trabalho e da prestação de serviços públicos mais eficientes.

Como observado até aqui, a evolução da estrutura organizacional e do funcionalismo público está diretamente ligada às reformas administrativas. Contudo, na prática, tais reformas não alcançaram os benefícios concretos desejados. De acordo com Rezende (2002), a reforma gerencial não alcançou os resultados esperados pelo PDRAE pois não foi

capaz de manter o engajamento necessário pelos governos subsequentes para dar a continuidade ao processo de implementação e, com isso, possibilitou a manutenção de problemas de performance. Além do problema de implementação, destaca-se o fato de que as reformas, inevitavelmente, desencadeiam processos de resistência por parte daqueles que possam ser prejudicados por tais mudanças. Por consequência, o fracasso das reformas administrativas realizadas no passado faz com que, a cada novo governo, surja a necessidade de realizar novas reformas (GOMES, 2016; SCHNEIDER, 2012; MISOCZKY, 2014).

Pereira (2008), reforça que a reforma gerencial não se mostrou capaz de superar problemas históricos da administração pública por causa da ausência de interesse dos governantes mas que, pressionados em buscar melhorias na gestão, realizam mudanças pontuais e quase sempre incoerentes com as reais necessidades da administração pública, resultando na manutenção da insatisfação da sociedade e, principalmente, na desmotivação dos servidores públicos.

## **2.2- PEC nº 32/2020 como reforma administrativa**

A evolução da estrutura organizacional da administração pública brasileira está intimamente ligada às reformas administrativas promovidas no país. Entretanto, a literatura científica é pacífica ao afirmar que tais reformas são, muitas vezes, ineficazes, pois tendem a ser instrumentos muito abrangentes quanto ao seu conteúdo, gerando contradições, ambiguidades e incertezas para todos aqueles que direta ou indiretamente possam ser afetados por elas, desencadeando processos de resistência por parte daqueles que possam ser prejudicados (GOMES, 2016).

Não obstante, atualmente, a administração pública federal se encontra na iminência de mais uma reforma com a PEC nº 32/2020. A proposta ainda em tramitação tem a intenção de se estabelecer como uma alternativa de ajuste fiscal para que o governo federal possa melhorar a situação dos cofres públicos sem, contudo, violar o teto de gastos (OREIRO, FERREIRA FILHO, 2021a; REZENDE, 2002).

Antes de analisar seu conteúdo, é necessário entender, primeiramente, o contexto administrativo, econômico e social do Brasil que basearam a elaboração da PEC32/2020 para, em seguida, estabelecer questionamentos sobre a real necessidade da realização de mais uma reforma administrativa no país.

Na mensagem de nº 504 enviada ao Congresso Nacional em 2 de setembro de 2020, o Poder Executivo Federal dispôs que:

“apesar da administração pública contar com uma força de trabalho profissional e altamente qualificada, a percepção do cidadão, corroborada por indicadores diversos, é a de que o estado custa muito, mas entrega pouco. O

país enfrenta, nesse sentido, o desafio de evitar um duplo colapso: na prestação de serviços para a população e no orçamento público. A estrutura pouco flexível da gestão de pessoas no serviço público torna extremamente difícil a sua adaptação e a implantação de soluções rápidas [...]” (BRASIL, 2020).

Sobre isso, Secchi *et al.* (2021) aborda que, pelo aspecto administrativo, o desejo dos elaboradores da reforma é alcançar uma modernização do estado, atingindo melhores níveis de governança através de uma transformação digital. No âmbito econômico, a proposta está fundada na justificativa da necessidade de ajuste fiscal do governo federal, uma vez que o excesso de gastos com o funcionalismo público impede que o poder executivo realize políticas públicas de interesse da sociedade e, sob a ótica social, a proposta é considerada uma alternativa para conter a crescente crise econômica que o país enfrenta e que afeta diretamente na condição de vida das famílias brasileiras, gerando o aumento da desigualdade social (MOTA, 2022; RODRIGUES, 2021; SILVA, BORTOLOTTI, 2021).

De acordo com Peci *et al.* (2021), a PEC nº 32/2020 aborda diferentes aspectos de gestão pública. Dentre as principais medidas propostas, há:

- A adição de novos princípios ao rol do art. 37 Caput da Constituição Federal;
- Alterações na forma de relacionamento do setor público com o setor privado;
- Ampliação dos poderes do Poder Executivo Federal;<sup>[L]</sup><sub>[SEP]</sub>
- Alterações pontuais nas áreas de finanças e orçamento do governo federal;
- Novas políticas de Gestão de Pessoas.

A PEC, apesar de trazer mudanças em diferentes aspectos organizacionais, centraliza seu foco principal em implantar novas políticas para a Gestão de Pessoas. Secchi *et al.* (2021) afirma que 53% do conteúdo da proposta está direcionado à regulamentação da relação com os servidores públicos, alterando, por exemplo: formas de recrutamento e seleção, planos de carreiras, direitos e benefícios estatutários, treinamento, desenvolvimento e avaliação de pessoal além de novas possibilidades de rompimento de vínculos, alterando as normas atuais de estabilidade no serviço público. Todas elas sob a justificativa da necessidade de ajuste fiscal, para conter o excesso de gastos com o funcionalismo público e alcançar uma flexibilização do orçamento federal (MOTA, 2022; RODRIGUES, 2021; SECCHI *et al.*, 2021).

A proposta é uma pauta polêmica e envolve diversos interesses. Para Peci (2020), a PEC é resultado de compromissos políticos e decepciona quem a enxergava como uma oportunidade de redução de gasto com o funcionalismo público, uma vez que não contempla parcela considerável dos cargos que geram as maiores distorções na folha de pagamento – militares, juízes, membros do Ministério Público e parlamentares.

Deste modo, merecem destaque dentre as principais mudanças que a PEC propõe para a Gestão de pessoas:

I - O art. 37 da PEC ao determinar que lei complementar estabelecerá normas gerais sobre:

- Gestão de pessoas;
- Política de remuneração e benefícios;
- Organização de cargos de liderança e assessoramento;
- Organização da força de trabalho no serviço público;
- Progressão e Promoção;
- Desenvolvimento e capacitação;
- Duração máxima da jornada de trabalho para fins de acumulação remunerada; e

II - O art. 41-A ao determinar que lei disporá sobre a gestão do desempenho e condições para perda do cargo, sendo a Avaliação do Desempenho realizada por comissão constituída para este fim e obrigatória para aquisição da estabilidade (BRASIL, 2020).

De acordo com Costa (2021), a proposta está voltada para a avaliação de servidores de maneira individual e, ao flexibilizar a estabilidade, haverá maior possibilidade de perda do cargo público, possibilitando que a AD seja desvirtuada dos seus reais objetivos dentro das organizações públicas. Desta maneira, o servidor corre o risco de ser responsabilizado pelo mal desempenho das instituições mesmo que os motivos para tal sejam alheios a sua atuação. É importante destacar, também, que a Avaliação de Desempenho já está prevista na Constituição federal de 1988 e, ao permitir que leis infraconstitucionais estabeleçam normas sobre o tema, entrega ao legislador ampla liberdade para definir e alterar a forma como a AD e demais atividades acima mencionadas sejam fortemente influenciadas pelo interesse político (OREIRO; FERREIRA-FILHO 2021b).

A centralização da proposta sob uma temática restrita ao funcionalismo público reforça a tese de Oreiro e Ferreira-filho (2021b), na qual afirmam que reformas focadas em mudanças no funcionalismo público tendem a ser desprezíveis em relação a ganhos fiscais. No mesmo sentido, Pereira (2008) afirma que as reformas administrativas já realizadas no Brasil não se mostraram capazes de superar os problemas históricos da administração pública por causa, principalmente, da ausência de interesse dos governantes mas que, pressionados em buscar melhorias na gestão, realizam mudanças pontuais e quase sempre incoerentes com as reais necessidades da administração pública, resultando na manutenção da insatisfação da sociedade e, principalmente, na desmotivação dos funcionários públicos.

Apesar disso, a PEC já foi aprovada na Comissão de Constituição e Justiça (CCJ) e

na Comissão Especial da Câmara. Seu próximo passo é ser votada pelo plenário da Câmara. Embora seja uma proposta impopular e que, por este motivo esteja caminhando lentamente, a realidade é que a aprovação de reformas administrativas depende necessariamente do interesse político. Desta forma, dificilmente a proposta terá seguimento enquanto não houver um ambiente favorável à sua aprovação. O que não significa que a proposta já tenha sido esquecida. Por isso, faz-se necessária a realização de estudos sobre projeções dos possíveis impactos para possibilitar esclarecimentos sobre o assunto assim como propor meios para mudanças.

### **2.3- Gestão de pessoas na Administração pública**

Gerir pessoas em seu ambiente de trabalho é tarefa essencial para a dinâmica das organizações públicas ou privadas. As atividades de Gestão de Pessoas (GP) vêm passando por contínuos processos de transformação e ganhando cada vez mais importância para o bom desempenho institucional, pois, gerir pessoas é alinhar o capital humano às metas e aos objetivos estratégicos organizacionais. No Brasil, tais transformações foram impulsionadas pelas mudanças econômicas e sociais que aconteceram após a reforma gerencial e resultaram na necessidade crescente de aperfeiçoar a forma como gerenciar os recursos humanos (SANTOS, 2021; CARMO *et al.*, 2018).

No passado, as atividades de Gestão de pessoas no setor público eram reduzidas a processos repetitivos e atividades comuns de Recursos Humanos (RH) sendo, muitas vezes, segregadas e com importância secundária no planejamento público. Pós-reforma gerencial, a Gestão de Pessoas passou a fazer parte das discussões estratégicas das organizações, sendo considerada área relevante para as decisões institucionais. O que possibilitou a ascensão da GP à categoria estratégica foi a forma como o capital humano passou a ser visto pelas instituições públicas, sendo valorizado e resultando, de maneira crescente e contínua, no desenvolvimento de práticas para melhorar o comprometimento, a participação e o envolvimento dos servidores às finalidades públicas (SOUZA, 2019, SANTOS, 2021).

Embora os processos burocráticos de RH ainda estejam presentes na administração pública, a GP tornou-se fundamental para o alcance dos resultados desejados na medida em que o comportamento das pessoas influencia diretamente na prestação dos serviços públicos (COELHO; MENON, 2018).

Para o setor público, as mudanças nas atividades de Gestão de Pessoas estão vinculadas às reformas administrativas pois são os instrumentos comumente utilizados pela administração pública para viabilizar novas maneiras de reorganizar e implementar de novos modelos de gestão. Entretanto, a cada reforma, é exigido que os setores responsáveis pela

GP sejam capazes de se adequar às mudanças com agilidade e competência, sendo necessário, para isso, contar com gestores capacitados e focados no bom relacionamento com seus funcionários (CARMO *et al.*, 2018). Deste modo, gestores de GP necessitam de engajamento continuado para realizar as atividades do setor.

São consideradas atividades desempenhadas pelo setor de GP: o planejamento, a organização, a direção e o controle de pessoas (SOUZA,2019). No setor público, os setores de gestão pública também desempenham, dentre outras coisas, o recrutamento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas promovendo a capacitação e o desenvolvimento contínuo de seus servidores, proporcionando melhor qualidade no ambiente de trabalho e no atendimento à população (CARMO *et al.*,2018; BOTTINI *et al.*, 2021; NEIVA, 2020).

Portanto, a Gestão de Pessoas é, com frequência, uma área que está no centro das discussões das reformas administrativas. Em relação à PEC nº 32/2020, Santos (2021) afirma que a proposta, apesar de ainda não aprovada, levanta relevante discussão a respeito das mudanças que poderão ser feitas nas atividades desempenhadas pela administração pública, buscando adiantar efeitos e possíveis consequências para a GP pois influenciarão o desempenho de suas atividades ao longo dos anos.

### 2.3.1 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nos últimos 20 anos, a Avaliação de Desempenho passou a ser intensamente estudada pois entendeu-se que, como ferramenta de gestão, possui papel estratégico institucional tanto para o setor privado quanto ao setor público (CARMO *et al.*, 2018). A AD é um instrumento capaz de medir o desempenho profissional de todos aqueles que pertencem a uma organização a partir da coleta de dados previamente estabelecidos, identificando e comparando os resultados organizacionais efetivamente executados com os resultados idealizados (SANTOS, 2021).

Ao avaliar o desempenho dos profissionais, uma organização objetiva aprimorar seu desempenho e resultados organizacionais. Entretanto, as melhorias desejadas dependem diretamente da atuação de cada integrante de sua equipe. Sendo assim, a AD é considerada uma ferramenta capaz de fazer o acompanhamento a médio e longo prazo, corrigindo falhas e proporcionando informações concretas para que gestores decidam a respeito dos rumos institucionais aproveitando seus recursos humanos da maneira mais efetiva para o alcance os objetivos e metas organizacionais (REIFSCHNEIDER, 2008; FEITOSA; LIMA, 2016).

Para o setor público brasileiro, a AD passou a ser obrigatória a partir de 1977 com a publicação do Decreto nº 80.602 no qual estabeleceu a avaliação como requisito para progressão funcional de servidores do Poder executivo Federal e Autarquias Federais

(BRASIL, 1977), evoluindo ao longo dos anos de acordo com a necessidade de melhores resultados institucionais ligados à insatisfação da sociedade. Para Feitosa (2016) a Avaliação de Desempenho, quando do seu surgimento, foi utilizada para mero cumprimento legal, desvirtuando-a de seus reais objetivos e não sendo utilizada para aprimorar a performance do estado.

Em 2010, a AD foi regulamentada pela administração pública federal por meio do Decreto nº 7.133/2010, estabelecendo critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das Avaliações de Desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. Segundo a norma acima mencionada, a AD é definida como “monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades de lotação dos servidores integrantes dos planos de cargos e de carreiras” (BRASIL, 2010).

A mensuração do desempenho dentro da administração pública a partir de 2010 acabou por estabelecer o vínculo entre os servidores e seus resultados funcionais através do monitoramento contínuo das atividades por eles realizadas. De acordo com Silveira e Ensslin (2017), o monitoramento contínuo é essencial para um sistema de Avaliação de Desempenho uma vez que as informações do passado são interessantes para auxiliar o sucesso do futuro. Entretanto, a escolha das técnicas de medição e do monitoramento é um ponto crítico para gestores e responsáveis pela aplicação do instrumento pois requer agilidade, adaptabilidade e qualidade das suas ações, levando em consideração o uso de variáveis que tenham relação de causa e efeito com os objetivos estratégicos organizacionais (LEAL, 2017).

Além disso, Feitosa e Lima (2016) relatam outros aspectos críticos que permeiam a AD como: o desconhecimento das pessoas sobre o seu real objetivo; a falta de comprometimento da alta administração em promover a avaliação; a subjetividade no julgamento por parte dos avaliadores; a ausência de feedbacks; o desconforto das chefias em avaliar seus subordinados e a falta de comunicação entre avaliadores e avaliados. Pacheco (2009) afirma que há problemas na Avaliação de Desempenho quando utilizada de forma desvirtuada dos seus reais propósitos gerando grandes chances de insucesso e tornando-se um fim em si mesmo sem trazer melhorias efetivas para a o serviço público.

### 2.3.2 - DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Desenvolver e qualificar pessoas tornou-se um dos principais focos de uma organização que busca do sucesso institucional. Em uma sociedade cada vez mais exigente, é imprescindível que organizações se adequem a mudanças para a prestação de suas atividades de maneira mais eficiente. Para isso, é necessário a busca por pessoas que sejam capazes de acompanhar o ritmo das transformações necessárias para o alcance de

uma performance institucional satisfatória (GOMES, 2014). Deste modo, o Desenvolvimento de Pessoas alcança uma importância estratégica para organizações públicas e privadas, sendo uma ferramenta fundamental para a GP uma vez que todo o conhecimento adquirido em treinamentos e capacitações resultam em mudanças de comportamento individual/funcional e na otimização de tarefas para o alcance dos objetivos e metas organizacionais. Entretanto, para que competências sejam desenvolvidas é preciso que exista um ambiente favorável à aprendizagem e à criação de conhecimento. Além disso, o desenvolvimento não pode ser uma imposição e, sim, uma busca espontânea pessoal diretamente relacionada à motivação individual (MENDES *et. al*, 2013; GOMES, 2014).

No setor público brasileiro, o Desenvolvimento de Pessoas foi evoluindo de acordo como as demandas exigidas pela sociedade que, progressivamente, buscou melhorias de performance e da qualidade dos serviços públicos prestados. Com reforma gerencial, a administração pública brasileira intensificou a exigência do DP. De acordo com Brantes, (2012) um dos principais objetivos das reformas no setor público é desenvolver pessoas em prol da excelência de atendimento, da qualidade do serviço público e valorização do cliente para o cumprimento da missão pública.

A evolução normativa sobre o tema ficou evidente a partir do Decreto nº 2.029/96 que estabeleceu a participação dos servidores públicos em conferências, congressos, treinamentos e outros eventos similares (BRASIL, 1996). Em 1998, com o Decreto nº 2.794 foi instituída a Política Nacional de Capacitação de servidores da administração pública federal Direta, Autárquica e Fundacional com uma preocupação especial à capacitação continuada de servidores adequando-os aos novos perfis profissionais exigidos para o desempenho dos serviços públicos (BRASIL, 1998).

A partir do Decreto nº 5.707/2006, o Desenvolvimento de Pessoas sofreu mudanças significativas com a implantação de Políticas e Diretrizes voltadas para o Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) na administração pública federal Direta, Autárquica e Fundacional, estabelecendo um rol de finalidades a serem alcançadas, destacando-se dentre elas: a melhoria na eficiência, eficácia e efetividade dos serviços públicos; o desenvolvimento permanente dos servidores públicos e a adequação das competências individuais aos objetivos institucionais (BRASIL, 2006). Além disso, o Decreto inovou ao estabelecer a Gestão por competências (GC) como instrumento de Gestão de Pessoas, ao determinar o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho das atividades funcionais dos servidores públicos federais (TERABE; BERGUE, 2014; FONSECA *et. al*, 2013). Deste modo, os setores de GP são responsáveis por direcionar os recursos humanos de uma organização de acordo com os conhecimentos, atitudes e habilidades individuais adquiridos ao longo de sua experiência profissional e utilizá-los para melhorar a eficiência, eficácia, efetividade dos serviços públicos (BRANTES, 2012;

BANDEIRA *et. al*, 2017).

Seguindo a evolução normativa, o Decreto nº 9.991/2019 trouxe atualizações importantes para a PNDP, sendo considerada a norma atualmente em vigor sobre o tema (BRASIL, 2019). De acordo com o decreto, a PNDP tem o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias ao alcance da excelência na atuação dos órgãos e entidades da administração pública federal. Além disso, vinculou ao Poder Executivo Federal a manutenção das escolas de governo sendo estas as responsáveis pela promoção do desenvolvimento dos servidores públicos federais. Cabe destacar, também, que a nova PNDP determinou a obrigatoriedade da participação em cursos de desenvolvimento como requisito para aprovação em estágio probatório, remoção, progressão e promoção funcional, além de estabelecer aos setores de Gestão de Pessoas a responsabilidade da elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), instrumento obrigatório a ser elaborado anualmente a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento para atingir os resultados institucionais (BRASIL, 2019).

### 2.3.3 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA (IFECT)

Apesar da relevância do tema dentro do serviço público federal e uma tendência crescente da atuação avaliativa e reguladora do estado, as instituições públicas de ensino apresentam desafios quando do planejamento e implementação de políticas de Gestão de Pessoas.

Pimentel e Paula (2014) afirmam que há um atraso na implantação das práticas de GP no Brasil e, mais especificamente, no setor público, onde há pouca ou nenhuma preocupação com o crescimento/desenvolvimento individual e profissional de seus recursos humanos. Segundo os autores, apesar das instituições de ensino constituírem um ambiente propício ao Desenvolvimento de Pessoas, enfrentam dificuldades em elaborar e colocar em prática planos de avaliação e desenvolvimento de pessoas a partir de uma única política de GP. Dentre os motivos por eles alegados, destacam-se:

I- Escassez de ferramentas disponíveis para planejar, desenvolver e implementar AD;

II- Heterogeneidade e desigualdades regionais que dificultam o desenvolvimento de um Plano de Gestão uniforme para todo o país.

Deste modo, é fundamental levar em conta as potencialidades e desafios reais de cada instituição de ensino ao criar, implementar, mensurar e monitorar as atividades de Gestão de Pessoas e, notadamente, a avaliação de desempenho de forma a obter, a partir

de dados concretos e fidedignos da realidade, maiores chances de melhorar a performance institucional.

Em pesquisa com 46 servidores efetivos que atuam na área de Gestão de Pessoas em 38 Institutos Federais de diferentes regiões do país, em relação à implementação de modelos de Gestão por Competências (GC), Montezano *et. al* (2019) demonstraram que as práticas de GP estão longe de serem uniformes. De acordo com a pesquisa, 47,8% dos IFECT não utilizam a GC como instrumento para Gestão de Pessoas, enquanto apenas 6,5% afirmam já ter adotado-o como modelo de gestão. Vale ressaltar um dado preocupante observado pelos autores: para 4,3% dos Institutos Federais participantes da pesquisa, comprovou-se não haver qualquer intenção de implantar modelos de Gestão por Competências, embora reconheçam a imposição normativa e as recomendações de órgãos de controle no sentido de adequar os Institutos à legislação em vigor. Dentre os motivos alegados para a não adesão à GC destacam-se:

- A falta de equipes suficientes para conduzir o processo de planejamento e implementação de modelos de gestão;
- Falta de servidores capacitados;
- Falta de apoio da alta administração;
- Resistência dos servidores e;
- Falta de disseminação e envolvimento das pessoas.

Ao avaliar a percepção dos servidores públicos quanto a qualidade da Avaliação de Desempenho realizada no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco - IFPE, Andrade e Cordeiro (2022) também identificaram uma distância entre as imposições legislativas e as práticas da instituição. De acordo com os autores, após a realização da avaliação do estágio probatório, uma avaliação permanente e contínua é pouco realizada, o que gera acomodação e desqualificação dos servidores públicos visto que não buscam meios para o aperfeiçoamento profissional. A pesquisa realizada com 45 servidores técnicos-administrativos em educação - 85% do total do campus (53) - identificou que:

- 55,5% dos servidores não acreditam que precisam ser constantemente avaliados;
- 37,8% deles não concordam que a Avaliação de Desempenho estimule o engajamento do servidor nas suas atividades funcionais e;
- 42,2% não enxerga a AD como elemento que gera produtividade.

Vale destacar, também, que a pesquisa apontou que mais da metade dos servidores participantes não sabem como funciona e qual a finalidade da Avaliação de Desempenho evidenciando uma falha grave de comunicação entre gestores e avaliados.

A falta de comunicação identificada no IFPE corrobora com o observado por Feitosa e Lima (2016) quando identificam a falta de comunicação entre servidores e gestores como um dos aspectos críticos da AD, impossibilitando seu uso de forma esclarecida e transparente para as finalidades institucionais além de gerar resistências por parte dos avaliados devido o desconhecimento da ferramenta e, com isso, atribuir à Avaliação do Desempenho uma visão distorcida e negativa.

Já para Costa (2014), manter servidores competentes e comprometidos com a instituição é um desafio. O comprometimento organizacional - vínculo indivíduo e organização - é construído através das práticas de Gestão de Pessoas e, para isso, é necessário conhecer a dinâmica comportamental de cada órgão, ambiente organizacional e características do trabalho a ser realizado. Em pesquisa com 49 servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - IFBA/Campus Camaçari, a autora identificou que 74,4% deles afirmam possuir comprometimento com o Instituto, embora 55,3% servidores acreditem que não há um sistema justo de AD e 59,5% aleguem não haver um retorno por parte do IFBA sobre o desempenho individual. Com base na pesquisa acima exposta, é possível perceber que as atividades de gestão de pessoas necessitam da participação ativa dos servidores e do engajamento dos responsáveis pelos setores de GP. É importante ressaltar a importância do *Feedback* como ferramenta de melhoria do comportamento dos servidores públicos.

O *Feedback* da Avaliação de Desempenho vai além da indicação de erros e falhas de atuação. É, também, uma oportunidade de elogiar e reconhecer o bom desempenho funcional e afeta diretamente na motivação, valorizando o profissional e influenciando no comprometimento organizacional ao buscar novos meios de oferecer resultados cada vez melhores. (SOUZA, 2019).

Já para Andrade (2017), o desempenho dos servidores é influenciado pelo contexto interno e pela cultura organizacional das instituições. Em entrevistas com gestores responsáveis pela AD do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, identificou, do ponto de vista de quem avalia, quais são os fatores que limitam o processo de avaliação, dando destaque para:

- O corporativismo nos processos de AD;
- A falta de acompanhamento da AD ao longo do tempo e;
- A falta de preparo/ conscientização/ seriedade/ diálogo/ *feedback*.

O autor evidencia em sua pesquisa o descompasso existente entre o desempenho observado na prática e o que é registrado durante os processos de AD. Desta forma, o mascaramento dos resultados obtidos durante a Avaliação de Desempenho, comprometem a utilização de tais dados para obtenção de melhorias no desempenho das atividades

funcionais dos servidores e, conseqüentemente, na qualidade dos serviços públicos prestados, perpetuando assim falhas de desempenho e comportamentos negativos para a Instituição.

Além disso, a pesquisa de Andrade (2017) corrobora com a percepção de Costa (2014) ao identificar que não há um *feedback* eficiente no IFPB o que impede a implantação de melhorias no comportamento dos servidores. Outro fator que merece destaque na pesquisa é, do ponto de vista dos gestores do IFPB, a ausência de reflexão por parte dos avaliados a respeito do resultado da AD e atribuem como causa deste comportamento o uso de sistemas informatizados para realização da avaliação através de questionários eletrônicos que dificultam o contato presencial e o diálogo direto entre avaliadores e avaliados, reduzindo, desta maneira, a AD em um processo burocrático, mecânico e de baixo comprometimento por parte dos avaliados e mera etapa necessária para o alcance da progressão/promoção funcional em detrimento da possibilidade de crescimento profissional.

O resultado satisfatório na Avaliação de Desempenho é fruto da forma como é conduzida. Uma AD mal realizada pode trazer resultados institucionais indesejados e prejudicar o planejamento estratégico. De outra forma, quando bem planejada, coordenada, desenvolvida e monitorada traz resultados que beneficiam tanto o profissional quanto as equipes, os gestores e a organização como um todo (PACHECO,2009; SILVEIRA, ENSSLIN, 2017).

Em pesquisa realizada por Martins (2018) a respeito da percepção dos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará - IFCE sobre a Avaliação de Desempenho promovida pela instituição, foi observado que dos 173 servidores que participaram da pesquisa, 57,8% entendem que a AD é um instrumento utilizado para retribuição pecuniária obtida através dos processos de progressão funcional mesmo que 85,5% deles afirmem não ter passado por uma avaliação. A pesquisa ainda revela que 60,69% dos participantes demonstraram desconhecer o modelo e o processo de avaliação realizado pelo IFCE evidenciando o desconhecimento sobre os reais objetivos da AD e os benefícios gerados para além da retribuição pecuniária.

Reifschneider (2008) afirma que o principal objetivo da Avaliação de Desempenho é auxiliar gestores no desenvolvimento profissional dos colaboradores de uma organização e que, a partir de dados concretos, permitirá a busca de melhores resultados para a instituição. Deste modo, o desconhecimento dos servidores do IFCE também é considerado um aspecto crítico de acordo Feitosa e Lima (2016), dificultando a utilização adequada da ferramenta na busca de resultados institucionais reais.

#### 2.3.4 - DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA (IFECT)

A partir da reforma gerencial, a administração pública brasileira direcionou esforços em busca de uma mudança no perfil dos seus servidores através da utilização de mecanismos para capacitação profissional de seus recursos humanos. Entretanto, para os Institutos Federais de ensino, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP representa um desafio uma vez que desconsidera as peculiaridades da estrutura e cultura organizacional das instituições públicas. De acordo com Brantes (2012), as reformas administrativas buscam a implementação de políticas que transformem a performance do estado de forma padronizada e, desta forma, não levam em consideração as diversidades organizacionais e culturais de cada região, gerando dificuldades de implementação e resistências por parte dos servidores públicos.

O Desenvolvimento de Pessoas tem a finalidade de tornar os colaboradores capazes de realizar suas atividades de forma otimizada e eficiente uma vez que suas ações influenciam diretamente no desempenho institucional. Contudo, a percepção sobre a necessidade de desenvolver pessoas pode ser distinta entre gestores e demais servidores. Na pesquisa de Azevedo (2013) com 15 Chefias e 42 servidores técnicos- administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas - IFAM sobre o impacto da capacitação no comportamento e desempenho funcional, o autor identificou que, embora ambos os grupos concordem com o fato da participação em treinamentos e capacitação causar impacto positivo no ambiente de trabalho e no serviço público prestado, 76,20% dos servidores participantes acreditam que há um benefício direto no desempenho do cargo, uma percepção inferior ao obtido nas entrevistas com as chefias do IFAM que veem benefícios diretos das atividades de capacitação e treinamento no exercício do cargo (92,85%).

Ao pesquisar sobre a realidade dos Institutos federais a respeito do DP, foi constatada uma escassez de produção científica o que dificultou a obtenção de uma pesquisa mais abrangente. Entretanto, a pesquisa bibliográfica realizada para o presente estudo, conseguiu identificar dados importantes sobre a realização e a frequência das atividades voltadas para o Desenvolvimento de Pessoas em alguns Institutos federais do país.

Bezerra (2018) identificou em entrevistas com servidores efetivos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco - IFPE quais os tipos de capacitação são procurados com mais frequência, sendo:

- Cursos em geral (65,16%);
- Especialização, Mestrado e Doutorado (33,6%) e;
- Treinamentos, intercâmbios e Estágios (0,8%).

De acordo com a autora, a concentração em apenas 2 modalidades de capacitação revela o desconhecimento por parte dos servidores do IFPE das outras possibilidades de desenvolvimento profissional permitidas pela legislação. Além disso, a pesquisa revela que a iniciativa da busca por capacitação parte dos próprios servidores e que os processos para liberação do benefício não são facilitados pela instituição revelando, assim, problemas burocráticos e processuais no setor responsável pela Gestão de Pessoas no IFPE.

Batista *et. al* (2019), em pesquisa com 36 servidores técnico-administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – IFAM/campus Coari, observou que 77,78% deles afirmam que a participação em capacitação e treinamentos tem a finalidade de alcançar a progressão e promoção funcional, demonstrando o desconhecimento dos servidores sobre os demais benefícios que o DP pode proporcionar, tanto de forma individual quanto institucional.

O que se espera do desenvolvimento de pessoas, conforme Gomes (2014) é melhorar os profissionais para que sejam capazes de executar suas atividades do dia a dia com excelência, além de possibilitar o crescimento profissional através da captação de novos conhecimentos, habilidades e atitudes e, assim, agregar valor para as instituições. Entretanto, para que seja possível, as organizações necessitam incentivar seus servidores na busca de novos conhecimentos e precisam dar oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

Ariete (2016) identificou 4 fatores que dificultam a execução das atividades de capacitação e qualificação de pessoas no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba- IFPB/campus João Pessoa, sendo eles:

- A deficiência na comunicação entre os setores de GP e os servidores dos campi, gerando alto índice de retificação dos pedidos de capacitação;
- A retenção excessiva de pedidos na etapa de análise devido má instrução processual;
- A alta demanda de atendimento individual de servidores com dúvidas relacionadas aos processos de capacitação e qualificação, revelando o desconhecimento do processo e a falta de comunicação entre os setores de GP e servidores e;
- A insuficiência de instrumentos que orientem os servidores quanto a solicitação do benefício.

Ao direcionar o foco da pesquisa para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – IFPA, objeto do presente estudo, pouca pesquisa foi encontrada sobre o tema. Contudo, Guerra (2018) em pesquisa com 114 servidores técnico-administrativos do IFPA - campus Belém, a respeito da percepção da políticas e práticas de GP desenvolvidas pelo instituto, obteve resultado preocupante ao constatar que 36% deles não identificam as

atividades de treinamento, desenvolvimento e educação como práticas de Gestão de Pessoas e que 54% não percebem a Avaliação de Desempenho como atividade de GP, revelando uma deficiência na comunicação, desconhecimento ou ausência de esclarecimentos sobre as políticas e práticas de Gestão de Pessoas desenvolvidas no IFPA.

### 3- METODOLOGIA

Neste capítulo serão demonstrados os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa para garantir o alcance efetivo dos objetivos inicialmente propostos.

Como já descrito, o projeto apresenta-se como uma pesquisa de campo de natureza qualitativa que buscará evidenciar como as possíveis mudanças propostas para a Gestão de Pessoas pela PEC nº 32/2020 poderão modificar as atividades de Avaliação de Desempenho (AD) e Desenvolvimento de Pessoas (DP) atualmente realizadas no Instituto Federal do Pará (IFPA) - campus Castanhal.

A primeira parte da pesquisa foi dedicada à realização de entrevista com a chefia responsável pelo setor de Gestão de Pessoas do IFPA - Castanhal. A entrevista foi realizada de maneira presencial no dia 04/08/2022, seguindo roteiro de perguntas pré-determinadas em um ambiente confortável, permitindo a evolução de uma conversa amigável e descontraída sobre os temas (GIL,2008). A conversa foi transcrita e permitiu a análise pela pesquisadora dos pontos mais relevantes para a pesquisa.

A entrevista possui, também, natureza descritiva, uma vez que um de seus objetivos é realizar o levantamento e a descrição das atividades de Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento de pessoas atualmente realizadas pelo IFPA antes da aprovação proposta de reforma administrativa com o objetivo de descobrir possíveis efeitos, positivos ou negativos, da proposta para as atividades de GP sem a interferência direta do pesquisador (GIL, 2008).

A segunda parte da pesquisa foi dedicada à aplicação de questionário (ANEXO I) de forma presencial para levantar informações a partir da percepção dos servidores técnico-administrativos em educação a respeito das atividades de Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas desenvolvidas pelo IFPA- Castanhal antes da implementação da PEC nº 32/2020. A coleta de dados foi realizada no dia 24/08/2022 a partir de questões objetivas em que o participante deveria escolher dentre duas possibilidades de resposta: Sim ou Não. A elaboração do questionário foi baseada tanto nos objetivos definidos para a pesquisa quanto na pesquisa documental realizada para fundamentação teórica.

A escolha do questionário simplificado permitiu a obtenção de dados padronizados que facilitaram a análise realizada pela investigadora (GIL,2008). Além disso, a participação dos servidores ocorreu de maneira espontânea e obteve 31 respostas de servidores o que representou 12,9% do total de servidores ativos do campus (241) e 26,27% do total de servidores técnicos-administrativos em Educação (118).

A partir dos dados obtidos na entrevista e pelo questionário, foi realizada a análise dos resultados obtidos para evidenciar possíveis consequências que a proposta de reforma

administrativa pode trazer para as atividades de GP para o setor de Gestão de Pessoas do IFPA- Castanhal.

A **figura 1** traz um resumo do presente projeto, evidenciando o que se pretende perseguir para o alcance dos objetivos além de estabelecer o contexto, os sujeitos, os instrumentos para coleta de dados e processos da análise de dados.

**Questão da Pesquisa:**

Como as possíveis mudanças propostas para a Gestão de Pessoas pela PEC nº 32/2020 poderão modificar as atividades de Avaliação de Desempenho (AD) e Desenvolvimento de Pessoas (DP) atualmente realizadas no Instituto Federal do Pará (IFPA) - campus Castanhal?

**Instrumentos para alcance dos objetivos:**

- Entrevista para identificar como as atividades de AD e DP são atualmente realizadas pelo IFPA e conhecer os pontos positivos e negativos;
- Aplicação de questionário para obter a percepção de servidores técnico-administrativos em educação a respeito das atividades de AD e DP antes da implementação da PEC nº 32/2020.
- Análise dos dados obtidos pela entrevista e pelo questionário para evidenciar possíveis consequências que a proposta de reforma administrativa pode trazer para as atividades de GP do IFPA- Castanhal.

**Contexto da Pesquisa:**

IFPA – Campus Castanhal

**Sujeitos da Pesquisa:**

- Chefia responsável pelo setor de GP do IFPA e;
- Servidores Técnico-administrativo em Educação do IFPA.

**Instrumento de coleta de dados:**

- Entrevista semiestruturada e;
- Aplicação de Questionário

**Processo de Análise de Dados:**

Análise de conteúdo da entrevista e dos questionários.

**Figura 1:** Resumo da pesquisa. (elaboração própria)

## 4 – RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos pela pesquisa exploratória realizada junto ao Setor de Gestão de Pessoas - representado pela Chefia Responsável em GP - e aos servidores técnicos-administrativos em educação do IFPA - Castanhal, baseadas nos objetivos anteriormente determinados.

Os resultados a seguir foram analisados e seus dados foram comparados com a literatura científica consultada para fundamentação teórica além de outros estudos que possibilitaram a discussão acerca das atividades em foco da pesquisa.

Este capítulo foi dividido em 2 partes: a percepção da Chefia responsável pelo setor de Gestão de Pessoas como resultado dos dados obtidos na entrevista e a percepção do grupo de servidores públicos que responderam espontaneamente o questionário.

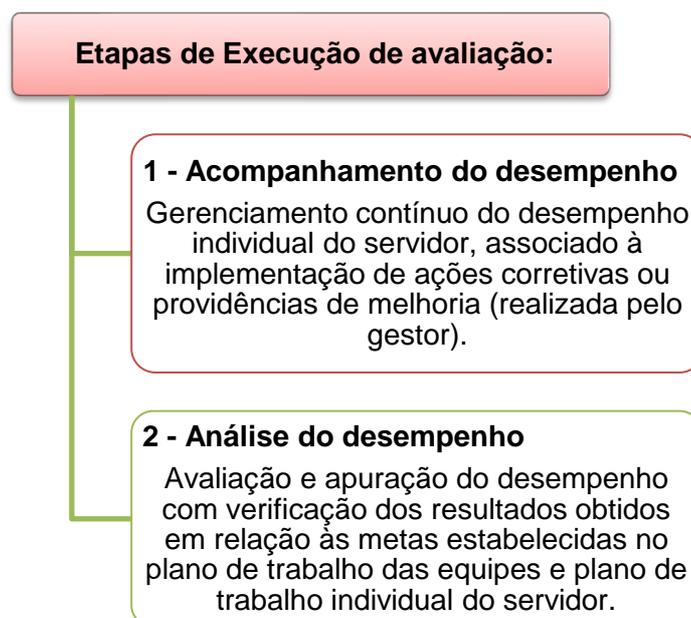
### 4.1- Análise da Entrevista: A percepção da Chefia

A entrevista realizada presencialmente no setor de gestão de pessoas do campus do IFPA – Castanhal, através de um roteiro de perguntas pré-determinadas, em um ambiente confortável, permitindo a evolução de uma conversa amigável e descontraída sobre os temas. A conversa foi transcrita e a análise dos pontos mais relevantes para a pesquisa serão observadas a seguir.

#### 4.1.1 - O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO IFPA.

Conforme descrito pelo entrevistado, o processo de AD atualmente realizado pela instituição obedece a Resolução nº 129/2019 aprovada pelo Conselho superior - CONSUP do IFPA. A norma acima citada determina o procedimento e o modelo padronizado para a avaliação de servidores do Instituto. Esta resolução, segundo o entrevistado “é a consolidação do procedimento que é adotado pelos demais órgãos do Poder Executivo Federal” (ENTREVISTA, TRECHO 1).

Cabe destaque, para melhor identificação do procedimento de Avaliação, o que estabelece a própria resolução nº 129/2019. Segundo a norma, a Avaliação de Desempenho constitui em um processo pedagógico e sistemático de análise do desempenho do servidor, mediante critérios decorrentes das metas institucionais e da análise de competências inerentes ao cargo com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e funcional (INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ, 2019). Conforme descrito pela resolução, a AD é realizada em 2 etapas de execução, conforme mostra a **Figura 2:**



**Figura 2:** Etapas de execução da avaliação de desempenho conforme Resolução nº 129/2019. (Elaboração própria).

É possível inferir pela **Figura 2** que a AD estabelecida pela norma do CONSUP propõe para todos os órgãos do IFPA a realização de uma avaliação contínua e permanente (Acompanhamento do desempenho), atribuindo aos gestores a responsabilidade do monitoramento da avaliação de desempenho de seus servidores subordinados. Em relação a etapa de Análise do desempenho, a Resolução estabeleceu duas modalidades de avaliação, a serem realizadas de forma cumulativa para verificação do cumprimento de metas e objetivos individuais e institucionais conforme a **Figura 3:**



**Figura 3:** Modalidades da avaliação de desempenho conforme Resolução nº 129/2019. (Elaboração própria).

A **Figura 3** demonstra que a Avaliação de Desempenho proposta pela resolução, é fruto de um processo de dupla avaliação no qual o servidor se autoavalia - em questionário padronizado e disponível em anexo na própria norma, contendo tópicos relacionado às competências requeridas para o desenvolvimento das atividades - e, da mesma forma e condição, é avaliado pela sua chefia imediata (INSTITUTO DEDERAL DO PARÁ, 2019).

Além disso, é importante salientar que a norma estabeleceu a obrigatoriedade da realização da AD a cada 12 meses para os servidores públicos que já cumpriram o estágio probatório, além da exigência da avaliação como requisito para a progressão funcional.

#### 4.1.2 - FREQUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO REALIZADA PELO IFPA.

Sobre a frequência de realização da AD o entrevistado relatou que, embora esteja estabelecido em lei, não é prática comum do campus a realização da AD periódica (a cada 12 meses) mas, sim, quando “casos específicos assim exigem como, por exemplo, ocorre a mudança de uma chefia em determinado departamento e é solicitada uma avaliação dos servidores daquele setor” (ENTREVISTA, TRECHO 2). Ao ser questionado sobre outras situações em que a AD seja necessária, o entrevistado informou que o modo mais comum do servidor ser avaliado é quando o mesmo solicita a progressão funcional:

“[...] em regra, a política da instituição exige previamente que o futuro beneficiado seja avaliado de 2 formas: a autoavaliação e a avaliação do servidor pela chefia imediata. Então, a partir do momento em que o servidor alcança os requisitos mínimos estabelecidos pela resolução do CONSUP para requerer a progressão, como o interstício de 18 meses de efetivo exercício para os TAE, o próprio servidor preenche um formulário solicitando a progressão funcional por mérito profissional que será entregue aqui no setor junto com a ficha de autoavaliação. A partir dessa solicitação, a chefia imediata do requerente deve realizar uma avaliação do servidor usando questionário igual ao que o servidor preencheu. Então, para cada avaliação, é atribuída uma nota e feita uma média, sendo que para que o servidor obtenha êxito na solicitação ele precisa obter pelo menos um bom desempenho, ou seja, alcançar pelo menos 175 pontos na nota final da avaliação [...] (ENTREVISTA, TRECHO 3).

A partir do trecho acima descrito, foi possível identificar que, apesar das exigências normativas para adequar a prática da avaliação de desempenho aos seus reais objetivos, a sua utilização se mantém restrita a mero instrumento para o alcance da progressão funcional, corroborando com o observado por Martins (2018).

Atualmente, a legislação sobre o tema permite a manutenção do uso da AD como instrumento para progressão funcional. Entretanto, há ampla discussão acadêmica referente à problemática desta vinculação e suas consequências na prestação de serviços e no alcance dos resultados desejados. Machado *et. al* (2016), afirma que a avaliação de desempenho, apesar de ter alcançado status de instrumento estratégico para as organizações, por inúmeros motivos não tem sido utilizada para a consecução de seus reais objetivos. Essa vinculação, persistente desde a década de 70, é considerada por Souza (2005) um vício histórico na administração pública brasileira, que provoca a manutenção de comportamentos prejudiciais capazes de condenar o processo de avaliação em mero procedimento realizado para o alcance de um benefício maior, deixando de lado o potencial que este instrumento é capaz de gerar - quando bem empregado - para favorecer melhorias

de performance organizacional.

Outro ponto relevante identificado na entrevista está relacionado ao *Feedback* da Avaliação de Desempenho. Quando questionado sob este aspecto, o entrevistado afirmou que não é possível determinar uma resposta para toda a instituição, pois “cada departamento possui sua dinâmica entre chefias e subordinados” (ENTREVISTA, TRECHO 4) mas que, enquanto responsável pelo setor de GP, busca orientar os demais setores sobre a necessidade de diálogo: “ [...] nossa orientação para os demais setores é que, no momento da avaliação, esse diálogo aconteça tanto para elogiar a boa atuação, mas principalmente, para estabelecer pontos de melhoria na atuação do servidor”. (ENTREVISTA, TRECHO 5).

Contudo, ao ser questionado sobre a dinâmica dentro do setor de GP, o mesmo afirmou que:

[...] Busco sempre ser o mais honesto possível com eles (servidores e os subordinados). Se percebo que há algum problema com algum deles, procuro saber o que é, se há alguma dificuldade de comunicação ou na realização de alguma tarefa para buscar resolver o problema. Se alguém está deixando a desejar, eu não costumo deixar para falar só quando há avaliação. Busco sempre manter o diálogo com meus colaboradores porque aqui dependemos uns dos outros. É a minha forma de agir mas sei que não é assim que ocorre nos outros setores [...] (ENTREVISTA, TRECHO 6).

De acordo com os trechos extraídos da entrevista, percebe-se que o *Feedback* não pode ser considerado uma prática homogênea, uma vez que cada setor/ departamento do campus tem relações próprias, e o diálogo depende diretamente do relacionamento pré-existente entre avaliadores e avaliados.

A avaliação, quando utilizada da forma correta, é capaz de possibilitar a reunião de informações relevantes sobre a atuação de cada servidor. Como parte do processo, é fundamental o estabelecimento do diálogo aberto entre avaliadores e avaliados, sob o risco de reduzir o processo a um mecanismo sem finalidade institucional. Odellius e Santos (2007) chamam a atenção para a influência da cultura organizacional e da relação existente entre quem avalia e quem é avaliado. Desta forma, a má relação prejudica a qualidade, o processo e a coleta dos resultados da AD, além de impossibilitar um *Feedback* sem vieses, levantando dúvidas quanto ao grau de seriedade e justiça do processo e promovendo a manutenção de resistências e críticas por parte de quem é obrigado a participar.

Ao ser perguntado sobre a identificação de melhorias no comportamento dos avaliados após o procedimento de AD, o entrevistado afirmou que é possível perceber melhorias no desempenho de forma mais efetiva quando a relação e o diálogo entre avaliadores e avaliados é facilitada (ENTREVISTA, TRECHO 7).

#### 4.1.3- AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DO IFPA E

## NECESSIDADE DE MELHORIAS

Sobre a possibilidade de melhorias, o entrevistado avaliou que sempre é possível buscar novos meios e formas de melhorar o processo de avaliação dos servidores, já que “o intuito de avaliar nossos colaboradores é sempre no sentido de buscar entender como as atividades realizadas aqui podem ser melhoradas” (ENTREVISTA, TRECHO 8).

Ao ser questionado sobre os pontos críticos do procedimento de AD adotado, o entrevistado avaliou que “[...] há uma tendência do servidor, quando se autoavalia, em valorizar sua atuação quando, na prática, o que se observa é diferente” (ENTREVISTA, TRECHO 9). Segundo o entrevistado, um dos problemas enfrentados ao longo da avaliação está relacionada à ausência de uma autoavaliação crítica:

“[...] quando o servidor atribui para si uma nota em um determinado requisito e essa nota diverge com o observado pela chefia que o avalia, a gente percebe que há uma divergência, um conflito instaurado naquele departamento. Eu percebo essas divergências como uma oportunidade para o diálogo entre as partes, para identificar o motivo e buscar o modo mais adequado de resolver o problema[...]” (ENTREVISTA, TRECHO 10).

Com base nos trechos acima, observa-se que a escolha do método de avaliação é de fundamental importância para uma AD eficiente. Como instrumento capaz de gerar melhorias contínuas, Machado et. al. (2016) defende que uma avaliação eficiente deve ocorrer de múltiplas fontes, para evitar, distorções, preconceitos, severidades ou leniência. Embora cada instituição detenha a autonomia para definir seus processos, há questionamentos relevantes sobre o uso a autoavaliação como método eficaz. Fachada (2012) afirma que a autoavaliação é a oportunidade do servidor realizar um autoexame de sua prestação e identificar seu devido alinhamento aos objetivos estratégicos. Entretanto, a grande dificuldade está em diferenciar o comportamento de aparências do real desempenho do servidor. Assim, uma autoavaliação deslocada da realidade não favorece a evolução organizacional pois produz inverdades e inutilizam os dados levantados ao longo processo, evidenciando a falta de maturidade e a supervalorização pessoal sem o devido mérito (LIBERATO; FERREIRA, 2016).

Além disso, outro ponto levantado pelo entrevistado diz respeito à atuação das chefias que negligenciam o procedimento de avaliação:

“[...] Esse é um momento em que as chefias, precisam relatar de maneira criteriosa a atuação dos seus subordinados. A avaliação é um procedimento formal que é monitorado pelo nosso setor, então, se o chefe só avalia com boas notas seu subordinado, sem levar em consideração o desempenho diário que ele observa, não há como questionar possíveis conflitos que vierem ao nosso conhecimento posteriormente e dificulta, por exemplo, quando precisamos contornar erros de atuação e a atribuição de responsabilidades [...]” (ENTREVISTA, TRECHO 11).

Neste ponto, a atuação dos avaliadores é outro aspecto que deve ser levado em

consideração. Odelius e Santos (2007) fazem o alerta a respeito da escolha e manutenção de servidores em posição de chefias que não possuem o devido preparo ou não são capacitados o suficiente para exercer o papel de avaliadores, uma vez que gestores despreparados possuem a tendência de evitar conflitos realizando uma avaliação que não condiz com a realidade para não ter que confrontar seus subordinados no momento do *Feedback*.

Além disso, Trotman e Tibério (2012) evidenciam 2 efeitos negativos que a avaliação feita pela chefia imediata pode causar: a empatia pessoal - quando o avaliador utiliza a AD para prejudicar o avaliado baseado na sua perspectiva pessoal sem a impessoalidade e objetividade que o processo exige - e; o efeito *Halo* – que é o efeito contrário, quando o avaliador gosta ou possui bom relacionamento com o avaliado a ponto de exprimir esse sentimento no processo de avaliação. Em ambos os casos demonstra que o comportamento subjetivo do avaliador influencia de maneira significativa no processo de avaliação e contribui para a produção de informações falsas e não condizentes com o real desempenho do servidor. Desta forma, instituições devem atentar-se em selecionar para seus cargos de chefia, servidores capacitados e que possuem o perfil necessário para avaliar seus subordinados, embora só isso não garanta a perfeição do processo. É preciso o constante aprimoramento desses servidores, desenvolvendo aptidões e promovendo o comprometimento dos avaliadores ao processo.

A escolha de um método adequado e que seja eficaz ao processo de avaliação de desempenho não é simples e depende de inúmeros fatores que vão desde questões legais, como é o caso de órgãos da administração pública, até à influência de aspectos culturais (ODELIUS; SANTOS, 2007).

#### 4.1.4 - O PROCESSO PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS PROMOVIDO PELO IFPA.

Conforme explicado durante a conversa, o IFPA adota, também, a capacitação e a qualificação profissional como instrumento necessário para o alcance da progressão funcional. Segundo o entrevistado:

[...] Capacitação e qualificação são situações distintas. Quando falamos em capacitação, estamos falando a respeito de cursos em diferentes áreas, cabendo ao servidor demonstrar interesse em participar. Então para usufruir o direito de progressão funcional ele precisa comprovar a carga horária mínima estabelecida em regulamento. Já a qualificação está relacionada aos cursos formais das instituições de ensino: graduação, especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado. O processo já é outro. O IFPA pauta esse processo a partir da legislação em vigor e das resoluções do próprio instituto que determinam o procedimento e estabelecem a exigência de participação no processo seletivo interno de todos os interessados em se qualificar que requeiram o afastamento que é assegurado em lei [...] (ENTREVISTA, TRECHO12).

De acordo com o art. 96-A da lei nº 8.112 de 1990, a participação em programas de pós-graduação *Stricto Sensu* no país é assegurada ao servidor público efetivo e, desde que no interesse da administração, tem direito ao devido afastamento com a respectiva remuneração caso não possa realizá-la simultaneamente com o exercício do cargo ou mediante compensação de horário (BRASIL,1990). Ainda conforme a referida lei, cabe ao dirigente máximo de cada órgão definir os programas de capacitação e critérios para participação em programas de pós-graduação com ou sem afastamento. Desta forma, a Resolução nº 460/2021 do CONSUP - IFPA disciplina o procedimento padronizado para o afastamento dos servidores públicos do IFPA sejam técnicos-administrativos em educação ou Docentes (INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ, 2021).

A resolução acima citada estabelece que o afastamento dos servidores somente será concedido se:

- I- Houver interesse da administração na qualificação pretendida;
- II- Houver relação direta entre o curso e o cargo ocupado e;
- III- houver previsão da qualificação pretendida no Plano de Desenvolvimento de Pessoas do IFPA.

Além disso, a resolução estabelece a obrigatoriedade da participação em processo seletivo interno para aqueles que pretendem requerer a solicitação de afastamento para pós-graduação. Conforme disposto o art. 6 da Resolução nº 460/2021:

“Caberá à Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação a elaboração e acompanhamento de Edital para selecionar os servidores que estarão aptos para essa modalidade de afastamento, preferencialmente, 1 (um) edital no 1º semestre de cada ano para seleção de servidores para afastamento, com validade de 12 (doze) meses” (INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ, 2021).

#### 4.1.5 - CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES DO IFPA E NECESSIDADE DE MELHORIAS

A respeito da necessidade de melhorias no procedimento atualmente adotado, o entrevistado foi claro ao afirmar que o foco de melhorias não está no procedimento em si, mas percebe certo desinteresse por parte dos servidores em conhecer o processo. Segundo o entrevistado:

[...] o que observo é a ausência de informação e conhecimento do processo por parte dos servidores. Por exemplo, há servidores que possuem graduação em área diversa da qual atuam, é muito comum inclusive. E procuram qualificar-se na sua área, mas que não tem benefício direto na atividade que desempenham. [...] o que acontece é que, muitas vezes, o curso escolhido não está relacionado com a atuação do cargo e não há como requerer a progressão e as licenças que tem direito. O servidor se dedica meses, anos no curso, mas no fim não consegue o benefício que desejava (ENTREVISTA, TRECHO 13).

Bezerra (2018) evidencia a dificuldade em implantar novas ideias quando a capacitação não traz o retorno esperado ou quando não há afinidade com a área de atuação do servidor, não agregando melhorias no seu desempenho nem mudanças efetivas para a organização. Desta forma, entende-se do trecho acima destacado que há, no ponto de vista da chefia entrevistada, a necessidade de mudar o comportamento do servidor no sentido de torná-lo mais proativo na busca de informações acerca do procedimento antes de iniciar sua qualificação evitando, com isso transtornos e insatisfações futuras.

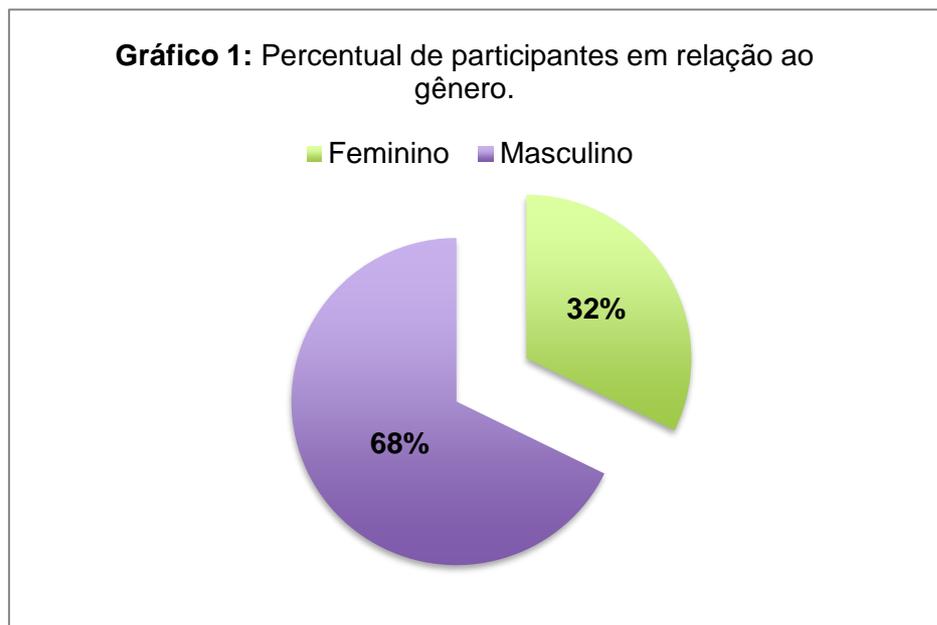
É importante destacar, também, a vinculação do Desenvolvimento de Pessoas, materializado nas atividades de capacitação e qualificação profissional, à progressão funcional, reduzindo-os em instrumentos para o alcance de benefícios remuneratórios e desvirtuando-os do principal objetivo para o qual foram criados, apesar de toda evolução normativa brasileira. O Desenvolvimento de Pessoas, neste aspecto, poderia ser melhor utilizado pelo Instituto federal, gerando maior valor a cadeia produtiva, adquirindo melhorias efetivas na atuação de seus servidores, contribuindo para o próprio crescimento profissional e para melhor performance institucional (ANDRADE,2017).

A respeito da identificação de melhorias no desempenho dos servidores após a conclusão da capacitação ou qualificação, a chefia respondeu que as melhorias são mais facilmente percebidas quando o curso trás melhorias diretas para a atuação das atividades do cargo, ou seja, quando há relação direta entre o cargo e o curso escolhido. Segundo o entrevistado “[...] todo conhecimento é valido se aproveitado em benefício do serviço público e se tem consequência para melhoria da atuação das atividades desenvolvidas por cada servidor”. (ENTREVISTA, TRECHO 14).

#### **4.2 - Análise da aplicação do questionário: A percepção dos servidores públicos**

A pesquisa contou com a participação de 31 servidores técnico-administrativos do IFPA - Campus Castanhal, o que corresponde a 12,9% do total de servidores ativos do campus (241) e 26,27% do total de servidores técnicos-administrativos em Educação (118).

O **Gráfico 1** estabelece a distinção dos participantes em relação ao gênero:



(elaboração própria) *Fonte:* Dados da pesquisa.

Em relação à idade, do total de participantes do sexo feminino, identificou-se a concentração na faixa etária com intervalo entre de 30 a 39 anos (40%), seguida do intervalo de 40 a 49 anos (30%). Em relação ao Sexo Masculino, a maior concentração de participantes foi observada no intervalo entre 40-49 anos (33,3%), seguido do intervalo de 30-39 anos (23,8%). A **Tabela 3** apresenta a definição da faixa etária dos participantes de acordo com o gênero:

**Tabela 3:** Distribuição dos participantes por idade em relação ao gênero.

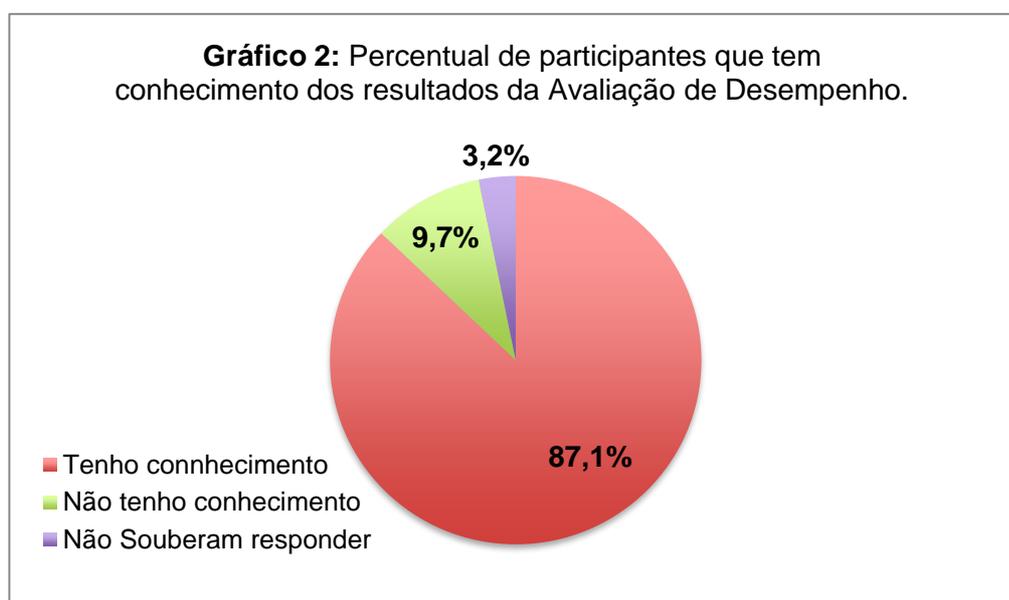
Intervalo (em anos)	Gênero			
	Feminino	(%)	Masculino	(%)
18-29	1	10	4	19,1
30-39	4	40	5	23,8
40-49	3	30	7	33,3
50-59	2	20	3	14,3
60-69	-	-	2	9,5
<b>Total</b>	10	100	21	100

(elaboração própria) *Fonte:* Dados da pesquisa.

#### 4.2.1 - PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO IFPA.

As perguntas tiveram o objetivo de averiguar o conhecimento e a opinião dos servidores sobre conceitos e elementos identificados na pesquisa bibliográfica como essenciais ao processo de AD. Ao serem questionados sobre a transparência, objetividade e impessoalidade do processo de avaliação 96,8% dos participantes responderam que o procedimento atualmente realizado dentro do campus observa tais requisitos sendo que apenas 1 participante (3,2%) não soube responder.

Em Relação ao *Feedback*, foi questionado aos participantes se os mesmos tem conhecimento de seus resultados individuais após Avaliação de Desempenho sendo que as respostas obtidas estão resumidas no **Gráfico 2**:



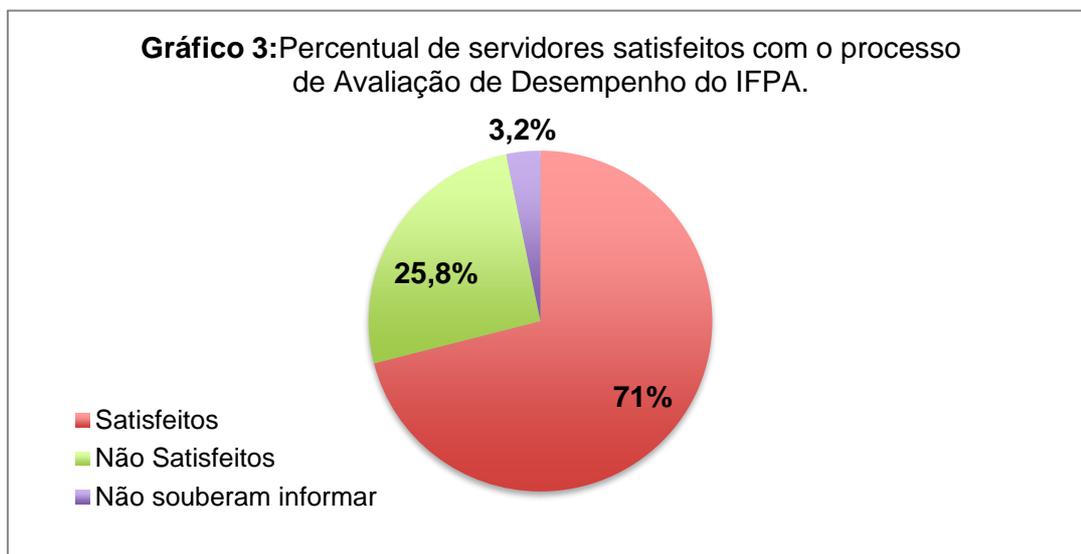
(elaboração própria) Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o gráfico acima, é possível identificar que maior parte dos participantes (87,1%) afirmam ter *Feedback* dos resultados individuais da AD enquanto 9,7% responderam negativamente. O resultado obtido corrobora com a percepção da chefia entrevistada quando afirmou que o diálogo entre avaliadores e avaliados depende diretamente do relacionamento pré-existente em cada departamento. Contudo, a ausência de comunicação percebida por 9,7% dos agentes participantes pode contribuir para a manutenção de uma visão distorcida do processo além de permitir que resistências à AD se perpetuem (FEITOSA; LIMA, 2016; ANDRADE, 2017).

Outro ponto analisado, foi a percepção dos servidores em relação à mudança de comportamento no desempenho de suas atividades laborais após o processo de AD. Do total de participantes da pesquisa, 83,9% afirmaram que a Avaliação Desempenho proporcionou melhoria significativa no comportamento enquanto que 12,9% afirmaram o

contrário.

O **Gráfico 3**, por sua vez, aborda a satisfação dos servidores em relação ao processo de Avaliação de Desempenho promovido pelo IFPA:



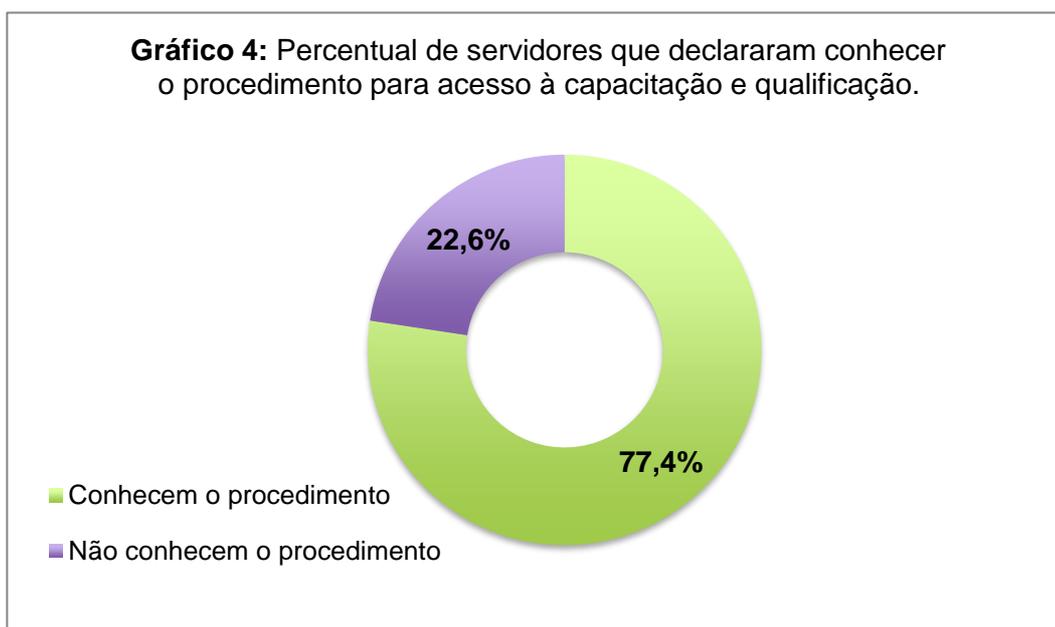
(elaboração própria) *Fonte:* Dados da pesquisa.

De acordo com o gráfico acima, apesar da maioria dos participantes declararem-se satisfeitos, 25,8% dos servidores afirmaram estar insatisfeitos com o processo de avaliação adotado pelo IFPA. A satisfação dos servidores sobre o processo de AD é um fator que deve ser levado em consideração quando se deseja implementar uma ferramenta que permite a produção de dados que correspondam a realidade da organização. Essa insatisfação ao processo pode estar relacionada a diferentes fatores como, por exemplo: ao grau de justiça e seriedade sentido pelos servidores do campus; as dificuldades práticas do processo como a utilização de sistema inadequado de aplicação da avaliação, a metodologia de avaliação escolhida, despreparo dos avaliadores, a ausência de perspectiva de crescimento profissional e a desmotivação, sendo necessário estudos posteriores para identificar as causas geradoras da insatisfação dos servidores do campus Castanhal (ODELIUS E SANTOS, 2007; SOUZA, 2019; ANDRADE, 2017; PACHECO, 2009).

Por fim, identificou-se a partir do questionário que, apesar da Avaliação de Desempenho promovida pelo IFPA estar diretamente relacionada à progressão funcional, 67,7% dos servidores participantes não a consideraram como instrumento para alcance de benefício remuneratório, enquanto 32,3% fazem tal relação.

#### 4.2.2 - A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES EM RELAÇÃO ÀS ATIVIDADES VOLTADAS AO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS PROMOVIDAS PELO IFPA

A partir da coleta de dados realizada, foi possível identificar que, do total de participantes, 28 (90,3%) servidores declararam já ter participado de cursos de capacitação ou qualificação profissional, sendo que apenas 3 (9,7%) afirmaram o contrário. Entretanto, quando questionados a respeito do procedimento para requisitar a participação em cursos de capacitação e qualificação, apenas 77,4% dos participantes declararam conhecer o procedimento, conforme gráfico a seguir:



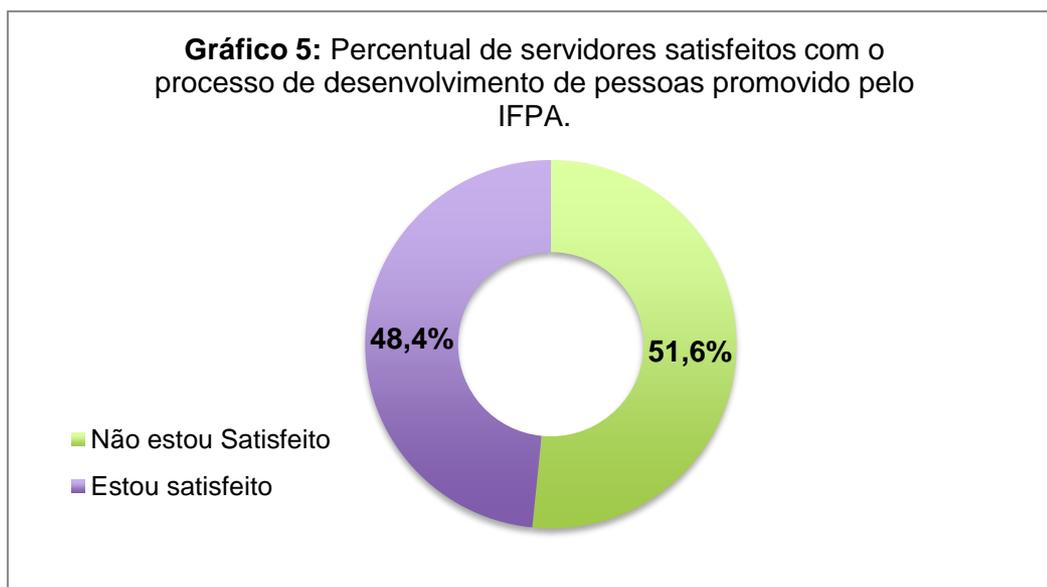
(elaboração própria) Fonte: Dados da pesquisa.

O percentual de servidores que desconhecem o procedimento para capacitação e qualificação profissional no IFPA – campus Castanhal, comprova o que foi afirmado por Ariete (2016) ao identificar esse desconhecimento como um dos fatores que dificultam a execução das atividades DP pelo setor de Gestão de Pessoas, gerando demora na instrução dos pedidos, além de corroborar com a declaração dada pela chefia do setor de Gestão de Pessoas do campus sobre a necessidade de mudança no comportamento do servidor que deve estar voltada para a busca da informação esclarecida a respeito do procedimento para capacitação em momento anterior à sua realização.

Outro ponto de destaque para a pesquisa está relacionado a percepção dos resultados práticos da capacitação/qualificação profissional na atuação do cargo. A pesquisa identificou que 100% dos participantes declararam que a participação nos cursos promove benefícios para as atividades funcionais, comportamento divergente ao identificado por Azevedo (2013) quando identificou um número inferior de servidores que fizeram tal relação.

A divergência entre institutos federais de regiões distintas pode colaborar com o entendimento de Pimentel e Paula (2014) ao criticarem a implementação de uma única política de gestão para todos os órgãos do Poder Executivo Federal sem levar em consideração a heterogeneidade e desigualdades regionais, dificultando a percepção e o monitoramento concreto da realidade dos institutos federais de forma ampla.

O **Gráfico 5**, evidencia a satisfação dos servidores em relação ao processo de desenvolvimento de pessoas promovido pelo IFPA.



(elaboração própria) Fonte: Dados da pesquisa.

Diferente do que foi observado para a Avaliação de Desempenho, os dados obtidos pela presente pesquisa sobre a satisfação dos servidores obtiveram resultados preocupantes. De acordo com o **Gráfico 5**, a maioria dos participantes da pesquisa (51,6%) declararam-se insatisfeitos com o procedimento de DP atualmente promovido pelo IFPA. Embora essa insatisfação possa ter como pano de fundo inúmeras causas, é possível identificar na literatura científica uma tendência em associar tal insatisfação ao desconhecimento do processo assim como ao excesso de etapas burocráticas impostas pela Instituição para a devida autorização, gerando demora excessiva ao procedimento (BEZERRA,2018; BATISTA *et. al*, 2019; ARIETE, 2016).

Sobre a percepção dos servidores em relação ao comprometimento organizacional, a pesquisa identificou que 93,5% dos participantes afirmaram estar comprometidos com o IFPA enquanto apenas 6,5% responderam o contrário. Entretanto, Souza (2019) avalia que comprometimento organizacional e motivação possuem relação direta entre si e podem ser influenciados por diferentes fatores. Apesar disso, a pesquisa demonstrou uma leve diferença na percepção dos servidores quando questionados sobre a motivação pessoal, conforme o gráfico a seguir:

**Gráfico 6:** Percentual de participantes que declararam estar motivados em desempenhar suas funções.



(elaboração própria) Fonte: Dados da pesquisa.

Com base no gráfico acima e nos dados obtidos sobre a percepção dos servidores a respeito do comprometimento organizacional, é possível identificar uma divergência entre os dados pois, apesar de 93,5% dos servidores afirmarem que estão comprometidos com o Instituto, apenas 77,4% deles declaram sentir-se motivados em desempenhar as atribuições do cargo, ou seja, 16,1% dos participantes declararam-se comprometidos embora desmotivados.

#### **4.3 - Avaliação de desempenho e Desenvolvimento de pessoas e possíveis consequências da PEC sobre as atividades realizadas pelo setor de GP do IFPA – Castanhal.**

Esta etapa da pesquisa direciona-se a uma breve discussão a respeito da possibilidade de mudanças nas atividades de Gestão de pessoas caso a reforma administrativa PEC nº 32/ 2020 seja aprovada. A discussão baseou-se os dados obtidos na pesquisa exploratória realizada a partir da entrevista e pela aplicação do questionário.

O final da entrevista realizada com a chefia do setor de GP foi direcionado para perguntas relacionadas à percepção do entrevistado sobre a reforma administrativa em tramitação no Congresso Nacional. Sobre esta parte da entrevista, ao ser questionado sobre a proposta o entrevistado contribuiu para a discussão ao afirmar que a proposta aborda mudanças que não estão muito claras:

“Não é possível afirmar ainda o que vai mudar efetivamente nas atividades de GP e como será esse processo,[...] como órgão do poder executivo, o IFPA estará sujeito a essas possíveis mudanças mas, nesse momento, não sabemos ao certo como ou até mesmo se essas mudanças serão no sentido de melhorar os problemas que enfrentamos hoje. Mas se for comparar com o que acontece hoje, os conflitos e críticas existem, e vão continuar a existir com ou sem a reforma [...] o essencial é que o

departamento saiba como superá-los e tornar exceção os casos extremos[...] (ENTREVISTA, TRECHO 15).

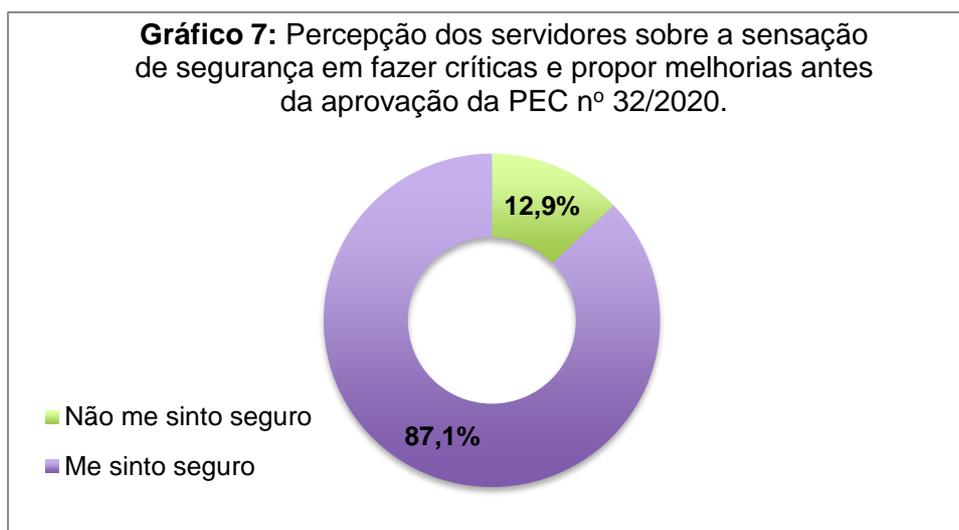
Com a resposta dada pelo entrevistado, surge a necessidade de se questionar sobre a real necessidade da reforma. A PEC nº 32/2020 é uma proposta que, ao mesmo tempo em que é restrita tematicamente - concentrando a maior parte das mudanças no servidor público e na Gestão de Pessoas - deixa em aberto questões consideradas essenciais para uma reforma administrativa e não esclarece como as mudanças de fato ocorrerão. Neste sentido, Peci (2020) afirma que a PEC não apresenta soluções viáveis para superar as distorções históricas do serviço público brasileiro além de não reconhecer a existência de um arcabouço normativo consolidado sobre os temas em discussão que, apesar de existentes, são sistematicamente descumpridos há décadas.

Assim, em um contexto de reforma, o ideal seria propor mudanças para contornar esse comportamento discrepante, possibilitando, com isso, efetivo cumprimento das normas já existentes. Sobre isso, Secchi *et. al* (2021) afirmam que a PEC deveria focar em atividades e procedimentos para as áreas-meio da Gestão de Pessoas, no desenho organizacional, na auditoria e controle, na participação cidadã além da transformação digital do serviço público. Contudo, a proposta de reforma insiste no discurso pouco efetivo da necessidade de ajuste fiscal, utilizada com frequência por governos que necessitam ampliar sua legitimidade política em momentos de crise, não amparada em diagnóstico detalhado dos problemas atualmente enfrentados pela gestão pública brasileira. Assim, a PEC apresenta-se como um instrumento pouco efetivo e com grandes chances de se tornar mais um exemplo de uma política fadada ao fracasso (REZENDE, 2002; PECCI, 2020; SECCHI *et.al*, 2021).

Quando o entrevistado diz que “[...] não é possível afirmar ainda o que vai mudar efetivamente nas atividades de GP e como será esse processo [...]” corrobora com o observado por Gomes (2016) ao estabelecer que reformas administrativas com conteúdo genérico ou impreciso - como a PEC 32 - dão ao legisladores ampla margem de liberdade para regulamentá-la de acordo com os interesses políticos e econômicos do momento. O conteúdo da proposta não permite a implementação de mudanças de forma imediata e necessita que sejam feitas movimentações posteriores, para a elaboração de novas normas para complementá-la para que, então, seja possível a concretização de mudanças. Oreiro e Ferreira-Filho (2021a) e (2021b) afirmam que a PEC deixa para regulamentar o essencial posteriormente e não resolve nada do que se dispõe a eliminar, pelo contrário, diminui a autonomia dos servidores públicos, desestimula a contratação de servidores qualificados, reduzindo a oferta e a qualidade dos serviços públicos prestados.

O instituto da estabilidade do serviço público é considerado por muitos autores condição essencial para a sensação de segurança durante a execução das atividades

públicas de forma neutra, imparcial e autônoma pelos servidores, permitindo que o serviço público prestado à sociedade não seja prejudicado por influências políticas, corrupção, má conduta, pressões hierárquicas ou pela promoção de interesses privados (TORRES, 2013). Em momento anterior a aprovação da PEC, a presente pesquisa buscou identificar a sensação de segurança percebida pelos servidores do IFPA - Castanhal relacionadas à possibilidade de fazer críticas e propor melhorias para seus superiores hierárquicos, sendo que o resultado pode ser observado no gráfico a seguir:



(elaboração própria) Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme observado no gráfico acima, apesar da maioria dos participantes declararem-se seguros em fazer críticas ou propor melhorias (87,1%), é importante perceber que 12,9% do total afirmaram o contrário, mesmo em um contexto normativo que ainda garanta maior grau de autonomia dos agentes públicos em expressar-se de forma negativa sobre os problemas e dificuldades percebidos ao longo de sua atuação. Entretanto, quando avalia-se os dados observados frente às possíveis mudanças a serem promovidas pela reforma administrativa em tramitação, é possível projetar que, caso aprovada, o percentual de inseguros poderá ser superior, uma vez que do instituto da estabilidade do cargo público - considerada a força motriz garantidora da segurança percebida pelos servidores públicos - será flexibilizada (OREIRO, FERREIRA-FILHO, 2021).

Ao passo que a PEC propõe a flexibilização da estabilidade dos cargos públicos e, por consequência, estabeleça um limite ao poder de atuação dos servidores, o sentimento de insegurança por parte dos avaliados será percebido de forma mais clara, principalmente nos setores em que há dificuldades de relacionamento, conflitos estabelecidos ou ausência de comunicação madura entre gestores e servidores subordinados. O grau de insegurança percebido pelos servidores pode provocar a fuga da mão-de-obra qualificada dos institutos federais e, em especial do IFPA, causando a perda da qualidade do serviço público prestado

e, conseqüentemente, a insatisfação dos usuários internos e externos do órgão público, podendo, inclusive, contribuir para o sentimento de desvalorização e desmotivação profissional (SOUZA, 2019; SOUZA, 2010). Portanto, se for aprovada, os dados obtidos pela presente pesquisa serão relevantes para observar as mudanças de comportamento de gestores e, principalmente, dos servidores públicos do Instituto, contribuindo, desta forma, que pesquisas futuras tenham acesso a um diagnóstico concreto da realidade do campus federal em momento anterior à PEC.

A presente pesquisa teve o objetivo de conhecer, identificar e analisar aspectos positivos e negativos de 2 atividades típicas da Gestão de Pessoas dentro de uma instituição de ensino, para permitir avaliar de que forma poderiam ser afetadas caso a PEC nº 32/2020 venha ser aprovada. Embora não seja possível detalhar o que de fato será afetado, pode-se determinar desde já que as atividades de GP serão diretamente afetadas pela perda da autonomia dos servidores com a flexibilização da estabilidade dos cargos públicos e possibilitando, com isso, a evolução de resistências, principalmente à participação nas atividades voltadas para a avaliação de pessoas, e aumentando da sensação de injustiça dentro do ambiente profissional.

Torres (2013) também observou que reformas imprecisas a respeito de alterações nas políticas de capacitação e qualificação de servidores sem ter clareza sobre quais objetivos os legisladores pretendem perseguir, geram incertezas e provocam fortes questionamentos sobre a efetiva adequação da administração pública à imposição de novos modelos de gestão do conhecimento.

Além disso, é preciso considerar que a tentativa de aprovar reformas que buscam uma solução homogênea para toda sua estrutura, desconsiderando as heterogeneidades regionais e setoriais da administração pública brasileira aumentam as chances da reforma ser, em algum momento, abandonada pelo caminho (PECI, 2021).

Ao escolher enfatizar a Gestão de Pessoas em uma reforma administrativa, Secchi et. al (2021) afirmam que a proposta de reforma deve estar em perfeita sintonia com o entendimento ético e constitucional do servidor e do serviço público. Além disso, Costa (2021) afirma que mudanças na atuação da gestão pública do país precisam ser tratadas com seriedade e neutralidade tanto pelos poderes do Estado quanto pela sociedade, pois impactará diretamente na atuação dos servidores públicos e, conseqüentemente, na qualidade do serviço público prestado.

## 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração de reformas administrativas que desconsideram a heterogeneidade das instituições do Poder Executivo Federal e as desigualdades regionais do país em busca de uma única Política de Gestão de Pessoas não se mostram eficientes e contribuem para a manutenção das discrepâncias encontradas pela presente pesquisa relativas às imposições legislativas e as práticas observadas no dia a dia dos institutos federais;

Apesar da imposição legislativa sobre a adoção da Gestão por Competências como modelo a ser seguidos pelos órgãos do Poder Executivo Federal, O IFPA tem desconsiderado o modelo estabelecido e mantendo como estratégia a Gestão de Pessoas a Gestão com foco nos resultados;

O *Feedback* é etapa fundamental da Avaliação de desempenho. A pesquisa mostrou que sua eficácia depende diretamente do relacionamento pré-existente nos setores/departamentos dos Institutos federais, da cultura organizacional e da comunicação madura entre avaliadores e avaliados. Assim, ambientes em que se observa a dificuldade de diálogo tendem a não realizar *Feedback* para evitar conflitos;

A Avaliação de desempenho e o Desenvolvimento de pessoas, como atividades estratégicas para a Gestão de Pessoas, apresentaram-se ainda restritas ao alcance da progressão/promoção funcional dentro do IFPA- campus Castanhal. Tal restrição reduz o potencial de ambas as ferramentas, uma vez que poderiam ser melhor utilizadas pelo IFPA para o alcance de melhores índices de qualidade da atuação dos servidores e, conseqüentemente, da performance institucional;

Na percepção da chefia do setor de Gestão de pessoas a autoavaliação - como uma das etapas do procedimento de AD - e a negligência por parte dos avaliadores são considerados dois pontos críticos ao bom andamento da avaliação. Questiona-se então a necessidade de analisar uma possível mudança no método escolhido pela instituição que permita a obtenção de dados que correspondam a realidade da instituição, sem vieses e que garantam a objetividade e impessoalidade necessárias ao processo;

Sobre o Desenvolvimento de Pessoas promovido pelo IFPA, sob a ótica da chefia entrevistada, o desinteresse por parte dos servidores é um ponto que precisa ser superado para o bom andamento dos processos enquanto que, pela percepção dos servidores técnico-administrativos que participaram da pesquisa, o grau elevado de insatisfação com o procedimento de acesso à capacitação e a qualificação profissional, pode evidenciar problemas excessivos com as burocracias adotadas pelo Instituto até a efetiva concessão;

Em relação à PEC nº 32/2020, para a chefia do setor de Gestão de Pessoas, a proposta não se apresenta de forma clara e não evidencia quais mudanças serão

promovidas na Política de Gestão de Pessoas atualmente desempenhada pelos órgãos do Poder Executivo Federal, permitindo questionar se a proposta de fato irá superar os problemas atualmente enfrentados pelo Setor de Gestão de pessoas do IFPA;

O referencial teórico sobre as reformas utilizado pela presente pesquisa, permite concluir que a PEC nº 32/2020 não apresenta soluções viáveis para superar os vícios históricos da administração pública, uma vez que não foca na transformação das atividades-meio da Gestão de Pessoas, tão pouco estabelece meios inovadores para ampliar o controle dos processos e que, também, possibilite o cumprimento da legislação atualmente em vigor no ordenamento jurídico brasileiro, apresentando-se como mais uma ferramenta pouco efetiva e com grandes chances de ser abandonada pelo caminho;

A respeito da sensação de segurança observada pelos servidores, a pesquisa identificou que tal percepção não é homogênea mesmo no contexto normativo que ainda garanta autonomia aos agentes públicos. Entretanto, caso aprovada a reforma, a flexibilização da estabilidade dos cargos públicos poderá contribuir para o aumento do percentual de servidores inseguros do IFPA, gerando como consequências negativas: a fuga da mão-de-obra qualificada, a perda da qualidade do serviço público prestado, na insatisfação dos usuários dos serviços públicos além de contribuir para a manutenção do sentimento de desvalorização e desmotivação profissional.

## REFERÊNCIAS

ABU-EL-HAJ, Jawdat. **Da Era Vargas à FHC: transições, políticas e reformas administrativas**. Revista de ciências sociais v36 n1/2, 33-51p, 2005. Acessado em: 14/04/2022. Disponível em:

[https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/9012/1/2005\\_art\\_jabuelhaj.pdf](https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/9012/1/2005_art_jabuelhaj.pdf)

AMARAL, R.M. **Gestão de pessoas por competências em organizações públicas**. XV seminário nacional de bibliotecas universitária – SNBU, São Paulo, 2008. Acessado em: 17/07/2022. Disponível em:

[http://repositorio.febab.org.br/files/original/30/4212/SNBU2008\\_061.pdf](http://repositorio.febab.org.br/files/original/30/4212/SNBU2008_061.pdf)

ANDRADE, Maysa Nazareth Silva de; CORDEIRO, Adriano Tenório. **Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva dos servidores em uma Instituição federal**. Revista carreiras e pessoas, v 12 n.2, 2022. Acessado em: 29/06/2022. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/49959/39577>

ANDRADE, Rossana Figueiredo Nunes de. **Avaliação de Desempenho no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB): Implicações para a aprendizagem organizacional**. Dissertação. Mestrado profissional em Gestão de Organizações aprendentes. Universidade Federal da Paraíba, 2017. Acessado em: 04/07/2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/9684>

ARIETE, Isabelle Cristina Linhares Diniz. **Análise dos fatores intervenientes na concessão de incentivo à qualificação e progressão por capacitação no IFPB**. Instituto Federal em Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba- Campus João Pessoa, 2016. Acessado em: 06/07/2022. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/537>

AZEVEDO, Marlise Pinto. **Modelo para avaliar o impacto das ferramentas do Instituto Federal do Amazonas - IFAM**. Dissertação. Universidade Federal do Amazonas – Faculdade de tecnologia, programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Manaus, 2013. Acessado em: 02/07/2022. Disponível em: <https://tede.ufam.edu.br/bitstream/tede/3551/4/marlise.pdf>

BANDEIRA, Emanuella L.; ARRUDA, Hanna Rocha de; CABRAL, Augusto Cesar de A.; SANTOS, Sandra Maria do. **Panorama da gestão de pessoas no setor público**. Revista Pensamento contemporâneo em Administração, v11, n4 julho/ setembro, 2017. Acessado em: 02/06/2022. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4417/441753228007.pdf>

BATISTA, Eduardo Almeida; ALVES, Maria Alessandra R.; YAMAGUCHI, Gabriel da Silva; YAMAGUCHI, Heidinilson K. De Lima. **Processo de capacitação: formação continuada dos técnicos-administrativos em educação do IFAM – campus Coari**. XI Congresso Brasileiro de engenharia de produção, Ponta Grossa, Paraná, 2019. Acessado em: 06/07/2022. Disponível em: [https://aprepro.org.br/conbrepro/2019/anais/arquivos/10152019\\_231012\\_5da67f8889ced.pdf](https://aprepro.org.br/conbrepro/2019/anais/arquivos/10152019_231012_5da67f8889ced.pdf)

BEZERRA, Aline Prazeres. **Licença para capacitação e melhoria de desempenho: análise do Instituto Federal de Educação, Ciência e tecnologia de Pernambuco**. Dissertação. Mestrado em políticas públicas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018. Acessado em 06/07/2022. Disponível em:

<https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/36001/1/DISSERTAÇÃO%20Aline%20Prazeres%20Bezerra.pdf>

BOTTINI, Fábio Faiad; PAIVA, Kely C.M.; GOMES, Ricardo C. **Resiliência individual, prazer e sofrimento no trabalho e vínculos organizacionais: reflexões e perspectivas de pesquisa para o setor público**. Caderno EBAPE.BR jan/mar v.19 n.1 Rio de Janeiro, 2021

BRANTES, Carolina dos Anjos A. **Competências e desenvolvimento de pessoas no setor público: Mudanças após o Decreto nº 5.707/2006**. Dissertação. Programa de pós-graduação em Psicologia – Universidade federal da Bahia, Salvador, 2012. Acessado em 31/05/2022. Disponível em:  
<https://repositorio.ufba.br/handle/ri/19640>

BRASIL. **Decreto-lei nº 1.713 de 28 de Outubro de 1939**. Institui o estatuto dos funcionários públicos civis da União. Câmara dos deputados. Acessado em: 21/03/2022. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-1713-28-outubro-1939-411639-publicacaooriginal-1-pe.html>

BRASIL. **Decreto nº 80.602 de 24 de Outubro de 1977**. Regulamenta a aplicação dos institutos de progressão funcional e do aumento por mérito a que se refere a lei nº 5.645/1970 e Decreto-lei nº 1.445/1976. Câmara dos Deputados, 1977. Acessado em: 30/05/2022. Disponível em:  
<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-80602-24-outubro-1977-429793-publicacaooriginal-1-pe.html>

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

BRASIL. **Decreto nº 2.029 de 11 de Outubro de 1996**. Dispõe sobre a participação de servidores públicos federais em conferências, congressos, treinamentos ou outros eventos similares, e dá outras providências. Presidência da República, Casa Civil – Subchefia para Assuntos Jurídicos, 1996. Acessado em: 01/06/2022. Disponível em:  
<https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/112169/decreto-2029-96>

BRASIL. **Decreto nº 2.794 de 1º 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. Presidência da República, Casa Civil – Subchefia para Assuntos Jurídicos, 1998. Acessado em: 01/06/2022. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d2794.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm)

BRASIL. **Decreto nº 5.707 de 23 de Fevereiro de 2006**. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal na administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da lei nº 8112/1990. Presidência da República, Casa civil - subchefia de assuntos jurídicos, 2006. Acessado em: 16/06/2022. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm)

BRASIL. **Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1989**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, Autarquias e Fundações públicas federais. Casa Civil, subchefia para assuntos jurídicos, 1990.

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. Presidência da república, Casa Civil –Subchefia para assuntos Jurídicos, 2008. Acessado em: 19/07/2022. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm)

BRASIL. **Decreto nº 71.133 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. Presidência da República. Casa Civil- Subchefia de assuntos jurídicos, 2010. Acessado em: 30/05/2022. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato20072010/2010/decreto/d71133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20072010/2010/decreto/d71133.htm)

BRASIL. **Decreto nº 9.991 de 28 de Agosto de 2019**. 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. Presidência da República, Casa Civil – Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2019. Acessado em: 01/06/2022. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato20192022/2019/Decreto/D9991.htm#art35](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20192022/2019/Decreto/D9991.htm#art35)

BRASIL. **Mensagem nº 504 de 2 de Setembro de 2020**. Submete à deliberação do Congresso Nacional o texto da proposta de Emenda à Constituição que altera dispositivos sobre servidores, empregados públicos e organização administrativa, Presidência da República – Ministério da Economia, 2020. Acessado em: 17/05/2022. Disponível em: [https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra?codteor=1928153](https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1928153)

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995**. *Revista do Serviço público* – ENAP. Ano 50 n4 out/dez, 1999. Acessado em: 14/05/2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/354/360>

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Reforma administrativa será pauta polêmica em 2021**. Publicado em 11/01/2021 Acessado em: 25/08/2021. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/719878-reforma-administrativa-sera-pauta-polemica-em-2021/SEP>

CARMO, Luana Jéssica; ASSIS, Lilian Bampirra; MARTINS, Mariana Geisel; SALDANHA, Cristina Camila T; GOMES, Patrícia Albuquerque. **Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades de uma autarquia federal**. *Revista do Serviço público* 69(2) 163-191p Abril/junho, 2018.

COELHO, Fernando de Souza; MENON, Isabella de Oliveira. **A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis) funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos**. *Revista Serviço público*. Brasília 69ª edição especial: Repensando o estado brasileiro. 151-180p, 2018. SEP

COSTA, Frederico Lustosa. **História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações**. *Revista do serviço público* –ENAP. Brasília, 59(3) 271-288p. Julho/setembro, 2008. Acessado em: 20/03/2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/150/155>

COSTA, Rômulo A.M. **Reforma Administrativa**. Boletim economia empírica v.2 n7, 2021. Acessado em: 17/07/2022. Disponível em:

<https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/bee/article/view/5544>

COSTA, Verônica Maria de Queiroz. **Comprometimento organizacional afetivo, prática de gestão de pessoas e desempenho: um estudo no IFBA – Campus Camaçari**. Escola de Administração – Universidade Federal da Bahia, 2014. Acessado em: 02/07/2022. Disponível em:

<https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/17340/1/Costa%2c%20Verônica%20Maria%20de%20Queiroz.pdf>

FACHADA, Dora Filipa Cunha. **Avaliação de desempenho – satisfação dos funcionários da administração pública**. (TESE) Universidade do Porto – Faculdade de Economia, 2012. Acessado em: 15/08/2022. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/80853/2/36870.pdf>

FADUL, Élvia; SOUZA, Antônio Ricardo. **Políticas públicas de reformas da administração pública brasileira: uma compreensão a partir de seus mapas conceituais**. ENANPAD, 2005.

FEITOSA, Conceição de Maris C.; LIMA, Alynne Virgínia de O. **Avaliação de desempenho no setor público: fatores críticos e oportunidades de melhoria**. XVI Colóquio Internacional de Gestión Universitaria – CIGU. Gestión de la Investigación y compromiso social de la Universidad, Arequipa – Peru. Novembro, 2016. Acessado em: 24/05/2022. Disponível em:

[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/172835/OK%20%20101\\_00364%20-%20OK.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/172835/OK%20%20101_00364%20-%20OK.pdf?sequence=1)

FONSECA, Diogo R.; MENEZES, Pedro Paulo M.; SILVA, Antônio I.; CAMPOS, Natália G. **Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa**. Revista Adm. pública, Rio de Janeiro 47(6) nov/dez, 2013. Acessado em: 16/05/2022. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rap/a/Cpn8mCycHHqwGCNfNxn8KCJ/?format=pdf&lang=pt>

GIL, Antônio Carlos. Observação. In: **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ed. São Paulo: Atlas, 2008, 109-120p<sup>[1]</sup><sub>SÉP</sub>

GOMES, Andressa. **Reflexões sobre o gerencialismo na administração pública: Um estudo sobre os processos de recrutamento e seleção de pessoal para o cargo de especialistas em políticas públicas e gestão governamental**. Escola de Administração, Departamento de ciências administrativas – UFRGS, Porto Alegre, 2016. Acessado em: 19/03/2022. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/158555>

GOMES, Sigmar Martins. **Política de treinamento e desenvolvimento de pessoas no setor público: Um estudo de caso em uma Autarquia municipal em Santana do Livramento**. Unipampa, 2014. Acessado em: 02/06/2022. Disponível em:

<https://repositorio.unipampa.edu.br/jspui/handle/rii/1242>

GUERRA, Maria Helena Tavares da Silva. **Políticas e Práticas de Gestão de pessoas e intenção de rotatividade: um estudo com servidores técnicos-administrativos em**

**educação no Instituto Federal de Pará na cidade de Belém.** Dissertação. Mestrado em Gestão pública – núcleo de altos estudos Amazônicos, UFPA, 2018. Acessado em: 06/07/2022. Disponível em:  
[http://repositorio.ufpa.br/bitstream/2011/11125/1/Dissertacao\\_PoliticasPraticasGestao.pdf](http://repositorio.ufpa.br/bitstream/2011/11125/1/Dissertacao_PoliticasPraticasGestao.pdf)

INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ. **Plano de desenvolvimento Institucional – PDI), vigência (2019-2023).** Aprovado por meio da Resolução nº 101/2019-CONSUP, Belém, 2019. Acessado em: 13/04/2022. Disponível em:  
<https://dpdi.ifpa.edu.br/documentos/pdi-2/1480-pdi-2019-2023-revisado-em-2020-aprovado-em-2021-res-ifpa-consup-n-264-2021-2/file>

INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ. **Resolução nº 418 de 2021: Relatório de Gestão exercício 2020.** Publicado em: 29/06/2021. Acessado em: 13/04/2022 Disponível em:  
<https://ifpa.edu.br/documentos-institucionais/0000/relatorios-de-gestao><sup>[1]</sup>

INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ. **Resolução nº 460 de 26 de Agosto de 2021.** Disciplina o afastamento de servidores docentes e técnico-administrativos do IFPA para a realização de cursos de pós-graduação stricto sensu. Conselho Superior – CONSUP, 2021.

INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ. **Resolução nº 129 de 5 de Julho de 2019.** Dispões sobre normas e procedimentos de desempenho por mérito dos servidores técnico-administrativos em educação do IFPA. Conselho Superior –CONSUP, 2019.

LEAL, Inamara Gomes Araújo. **Indicadores de desempenho para gestão de pessoas em institutos federais de ensino.** Dissertação (mestrado) Universidade de Uberlândia – programa de pós-graduação em gestão organizacional, Minas Gerais, 2017. Acessado em: 02/07/2022 disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/19671>

LEITE, Rosimeire V. **O princípio da eficiência na administração pública.** Revista de Direito administrativo – FGV, v.226, 2001. Acessado em: 14/05/2022. Disponível em:  
<https://doi.org/10.12660/rda.v226.2001.47245>

LIMA JÚNIOR, Olavo Brasil. **As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos.** Revista do serviço público - ENAP. Ano 49, n2 abril/junho, 1998. Acessado em 20/03/2022. Disponível em:  
<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1490/1/1998%20Vol.49%2cn.2%20Júnior.pdf>

LIBERATO, Midra Sian; FERREIRA, Dirce Nazaré de A. **Passiva ou Proativa? Uma abordagem da atitude frente a avaliação de desempenho na administração pública – O caso do IFES – campus Linhares.** Revista IFES ciência, v.2 n2, 2016. Acessado em: 18/08/2022. Disponível em: <https://doi.org/10.36524/ric.v2i2.261>

MACHADO, Maria Martha F.; ARAÚJO, Josefa Carneiro de; SOUZA, Ana Maria de. **Uma breve análise do processo “gerir desempenho” da Receita Federal do Brasil para fins de progressão funcional.** Encontro de programas de pós-graduação profissional em Administração –EBRAD. Universidade de São Paulo –USP, SP, 2016. Acessado em: 15/08/2022. Disponível em: <http://sistema.emprad.org.br/arquivos/31.pdf>

MARCELINO, Gileno F. **Em busca da flexibilidade do estado: o desafio de reformas planejadas no Brasil.** Revista de administração pública 37(3) 641-658p, 2003. Acessado em: 14/05/2022. Disponível em:  
<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6735><sup>[1]</sup>

MARTINS, Priscilla Uchôa. **Avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos de um instituto Federal de Educação na perspectiva de técnicos e gestores de pessoas.** Dissertação. Universidade Federal do Ceará. Programa de pós-graduação em políticas públicas e gestão da educação superior, Fortaleza, 2018. Acessado em: 05/07/2022. Disponível em:

[https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/38347/1/2018\\_dis\\_pumartins.pdf](https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/38347/1/2018_dis_pumartins.pdf)

MENDES, Aline M.; FRANCO, Luciano José V.; LEOCÁDIO, Luis Guilherme E.; CAROLINO, Sônia Madali B.; VIANA, Wellerson D. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas: o treinamento e desenvolvimento de pessoal dentro das organizações.** Revista eletrônica das faculdades Sudamérica, v5, 2013. Acessado em: 05/06/2022. Disponível em: [http://sudamerica.edu.br/argumentandum/artigos/argumentandum\\_volume\\_5/Artigo01\\_2013.pdf](http://sudamerica.edu.br/argumentandum/artigos/argumentandum_volume_5/Artigo01_2013.pdf)

MISOCZKY, Maria Ceci. **Administração pública contemporânea.** Porto Alegre: Ministério da Cultura/UFRGS/EA, 2014

MONTEZANO, Lana; SILVA, Nardiane Balbino da; MARQUES, Fabrício Barros; ISIDRO-FILHO, Antônio. **Aspectos determinantes da gestão por competências em institutos federais.** Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, v.12 n3, 2019. Acessado em: 28/06/2022. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3193/319360153002/319360153002.pdf>

MOTA, Thais. As reformas que ficaram pelo caminho no governo Bolsonaro. **Jornal O tempo.** Publicado em: 17/01/2022. Acessado em: 02/04/2022. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/politica/as-reformas-que-ficaram-pelo-caminho-no-governo-bolsonaro-1.2596918>

NEIVA, Elaine Rabelo. **Gestão e avaliação de desempenho no setor público brasileiro: aspectos críticos e discussão sobre as práticas correntes.** TN: Cadernos da reforma administrativa. Fórum Nacional permanente de carreiras típicas de estado. Brasília, 2020.

ODELIUS, Catarina C.; SANTOS, Paulo Ricardo G.. **Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: Aspectos intervenientes no processo e nos resultados.** PUC- Minas, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais –PUC, 2007. Acessado em: 15/08/2022. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/7/13>

OREIRO, José Luis da Costa; FERREIRA FILHO, Helder L. **A PEC 32 da reforma administrativa: reformar o serviço público para acabar com o estado de bem estar social e implantar o estado neoliberal.** Researchgate, jan. 2021 [a] Acessado em 23/08/2021. Disponível em: <https://www.anfip.org.br/wp-content/uploads/2020/10/RA-NT-JOSE-LUIS-OREIRO.pdf>

OREIRO, José Luis; FERREIRO-FILHO, Helder L. **A PEC 32 da reforma administrativa: uma análise crítica.** *Brazilian journal of political economy* – Scielo Brasil, 41. (3), 2021b Acessado em: 02/04/2021 Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rep/a/djDvQj9mJ9xQS5RcWw8sVbq/abstract/?lang=pt>

PACHECO, Regina Silva. **Mensuração de desempenho no setor público: os termos do**

**debate.** Cadernos de gestão pública e cidadania - FGV, v14 n.55 jul/dez, 2009. Acessado em: 24/05/2022. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/cgpc.v14n55.44208>

PECI, Alketa. **O que esperar da nova proposta de reforma administrativa: uma análise da proposta de emenda à constituição (PEC) 32/2020.** Revista de administração pública v.54 n.6 Nov-Dec, 2020. Acessado em 24/08/2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/MzG7PCMWBjv7tDHdr8X3zCR/?stop=previous&lang=pt&format=html#>

PECI, Alketa; FRANZESE, Cibele; LOPEZ, Felix G.; SECCHI, Leonardo; DIAS, Thiago Ferreira. **A nova reforma administrativa: o que sabemos e para onde vamos?** Cadernos gestão pública e cidadania. São Paulo v.26 n84 1-12p, 2021

PEREIRA, José Matias. **Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia.** Revista de administração pública – Scielo Brasil, 42 (1), Fevereiro, 2008. Acessado em: 20/03/2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000100004>

PIERRE, Vanessa B.; ROSENBERG, Gerson. **A reforma brasileira em questão: contribuições para um projeto em construção.** ENAP- Revista do serviço público, Brasília, 63(3) jun/set, 2012. Acessado em: 15/05/2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v63i3.99>

PIMENTEL, Thiago Duarte; PAULA, Sara Conceição. **Desenvolvimento de um protocolo de avaliação do desempenho de Recursos Humanos em instituições de Ensino Superior/ IES: Notas para gestão acadêmica a partir do caso do curso de turismo da UFJF.** Revista Gestão universitária na América latina –GUAL v.7 n.2, 2014. Acessado em: 29/06/2022. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319331138012.pdf>

REIFSCHNEIDER, Marina B. **Considerações sobre a avaliação de desempenho: Ensaio, avaliação e políticas públicas em Educação.** Scielo Brasil 16(58) Março, 2008. Acessado em: 30/05/2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362008000100004>

REZENDE, Flávio da Cunha. **Porque as reformas falham?** Revista brasileira de ciências sociais em Scielo Brasil, 17 (50). Out, 2002. Acessado em 25/08/2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/ckSgGmtXCwnK3HK46DF3MSN/?lang=pt&from=librarian>

RODRIGUES, Douglas. Congresso aprovou 58% das reformas de Guedes em 2021. **Site Poder 360.** Publicado em: 25/12/2021. Acessado em: 02/04/2022. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/economia/congresso-aprovou-58-das-reformas-de-guedes-em-2021/>

SANTOS, Bárbara Cecília A. **Os possíveis efeitos da proposta de reforma administrativa do governo Bolsonaro na gestão de Pessoas da Administração pública federal.** Monografia – Departamento de Administração, Centro de Ciências sociais aplicadas. Universidade Federal do Sergipe, São Cristóvão –SE, 2021. Acessado em: 12/05/2022. Disponível em: <https://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/15125>

SCHNEIDER, Cláudio Samuel S. **A transição para o modelo gerencial na administração pública federal brasileira**. Departamento de ciências administrativas – UFRGS. Porto Alegre, 2012. Acessado: 19/03/2022 disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/71380>

SECCHI, Leonardo; FARRANHA, Ana Cláudia; RODRIGUES, Karina F.; BERQUE, Sandro T.; MEDEIROS-COSTA, Caio C. **Reformas Administrativas no Brasil: passado, presente e perspectivas para o futuro frente a PEC 32/2020**. Caderno de gestão pública e cidadania – FGV. São Paulo, v26 n.83, 2021 1-17p. Acessado em 02/04/2022 Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/82430/80083>

SILVA, Lavinea F. L.; BORTOLOTTI, Lavínia B. **Pec 32/2020: Reforma administrativa do estado brasileiro**. Site Sigalei. Publicado em: 20/05/2021 Acessado em: 02/04/2021. Disponível em: <https://www.sigalei.com.br/blog/pec-32-2020-reforma-administrativa-do-estado-brasileiro>

SILVEIRA, Mariana; ENSSLIN, Sandra R. **Avaliação de desempenho em institutos de ensino superior: Revisão de literatura e oportunidades para futuras pesquisas**. XVII Colóquio internacional de gestão universitária. Universidade, desenvolvimento e futuro na sociedade do conhecimento. Mar del Plata – Argentina, Novembro de 2017. Acessado em: 24/05/2022 Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181051/101\\_00138.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181051/101_00138.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

SOUZA, Cristiana C. A. M. **Gestão de pessoas na administração pública**. Trabalho de conclusão de curso – Especialização em gestão pública municipal. UNB, Brasília, 2019. Acessado em: 16/05/2022. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/26936>

SOUZA, Irineu Manoel; KODYIAMA, Adriana Regina C.E. **Políticas de gestão de pessoas para as Universidades Federais**. X Coloquio Internacional sobre gestión Universitaria en América del Sur. Mar del Plata – Argentina, 8,9,e 10 de Dezembro, 2010. Acessado em: 18/05/2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/96999/POLÍTICAS%20DE%20GESTÃO%20DE%20PESSOAS%20PARA%20AS%20UNIVERSIDADES%20FEDERAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Souza.2010

SOUZA, Regina Luna dos Santos. **Associar desempenho funcional ao planejamento estratégico organizacional pela gestão de competências: um novo enfoque para a Avaliação de desempenho na administração pública brasileira**. X congresso internacional del CLAD sobre la reforma del estado y de la administratióón, Santiago, Chile, 2005. Acessado em: 15/08/2022 disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1243/1/souzarec.pdf>

TERABE, Carla Patrícia A.R.; BERGUE, Sandro T. Gestão estratégica de pessoas como política pública: Um estudo de caso do Ministério de ciência, tecnologia e Inovação *In: Estudo de gestão de pessoas no serviço público* in:. Org. CAMÕES, Marizaura Reis de S.; FONSECA, Diogo R. PORTO Valéria. Caderno ENAP 37, 11-38p, 2014. Acessado em: 13/05/2022. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1519>

TORRES, Maíra T. Estabilidade no serviço público – um fator de interferência na qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Universidade Estácio de Sá, Macaé, 2013. Acessado em, 14/09/2022. Disponível em:

[https://admportal.appspot.com.storage.googleapis.com/\\_assets/modules/academicos/academic\\_4026.pdf](https://admportal.appspot.com.storage.googleapis.com/_assets/modules/academicos/academic_4026.pdf)

TROTTMAN, Paula; TIBÉRIO, Amanda A. **Inovação na política de Avaliação de desempenho na prefeitura do município de São Paulo e seus desafios**. Revista eletrônica de gestão e serviços, v. 3, n. 1, jan/jul, 2021. Acessado em: 15/08/2022. Disponível em:

<https://www.metodista.br/revistas/revistasmetodista/index.php/REGS/article/view/3147/2949>

## ANEXO I

Modelo de questionário utilizado para levantamento da percepção dos servidores técnico-administrativo em educação do IFPA- Castanhal

**Idade:**

**Gênero:**

	<b>Questionário</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
<b>01</b>	Já Particpei de capacitação ou qualificação?		
<b>02</b>	Sei como funciona o processo para ter acesso à Capacitação ou Qualificação?		
<b>03</b>	Meu chefe imediato compreende a importância em Desenvolver pessoas para o alcance dos objetivos da Instituição ?		
<b>04</b>	Acredito que a capacitação ou qualificação trás resultados práticos para as atividades funcionais?		
<b>05</b>	Estou satisfeito com o processo de desenvolvimento de pessoas promovido pela instituição?		
<b>06</b>	Acredito que a Avaliação de desempenho serve prioritariamente para o alcance de benefícios financeiros?		
<b>07</b>	Meu superior compreende a importância em avaliar os servidores para melhorar os resultados institucionais?		
<b>08</b>	Sou avaliado de forma impessoal, objetiva e transparente?		
<b>09</b>	Tenho conhecimento dos resultados da minha avaliação ( <i>Feedback</i> )?		
<b>10</b>	Os resultados da avaliação de desempenho proporcionam melhorias na eficiência das atividades prestadas pela instituição?		
<b>11</b>	Os resultados da avaliação de desempenho trouxeram mudanças no meu comportamento?		
<b>12</b>	Estou satisfeito com o processo de avaliação de desempenho promovido pela instituição que atuo?		
<b>13</b>	Me sinto seguro em fazer críticas e propor melhorias para a execução das minhas atividades?		
<b>14</b>	Me sinto comprometido com a organização?		
<b>15</b>	Me sinto motivado em desempenhar minhas atividades?		