



ISSN: 2230-9926

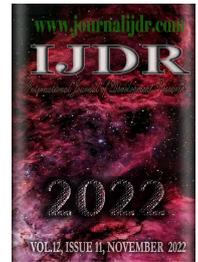
Available online at <http://www.journalijdr.com>

IJDR

International Journal of Development Research

Vol. 12, Issue, 11, pp. 60474-60481, November, 2022

<https://doi.org/10.37118/ijdr.25737.11.2022>



RESEARCH ARTICLE

OPEN ACCESS

OS IMPACTOS DA PEC Nº 32/2020 NA GESTÃO PÚBLICA DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL: AVANÇOS, LIMITES E QUESTIONAMENTOS

Homero Lamarão Neto¹, Hellen Geysa da Silva Miranda Brancalhão² and Eliana Maria de Souza Franco Teixeira³

¹Doutor em Direito (UFPA). Professor do Programa de Pós-Graduação em Direito do Centro Universitário do Estado do Pará (CESUPA). Juiz de Direito; ²Mestre em Gestão Pública (Núcleo de Altos Estudos Amazônicos – UFPA). Analista Judiciário – TJPA; ³Doutora em Direito pela UFPA. Mestre em Direito do Estado pela UNAMA. Professora da Graduação em Direito da UFPA. Professora do Programa de Pós-Graduação em Direito do ICJ/ UFPA. Professora do Programa Pós-Graduação em Direito e Desenvolvimento na Amazônia do ICJ/UFPA. Coordenadora do Grupo de Pesquisa “A Igualdade na Filosofia Política – O Liberalismo Igualitário” (CNPq/Lattes). Vice-Diretora da Faculdade de Direito do ICJ/UFPA

ARTICLE INFO

Article History:

Received 22nd September, 2022

Received in revised form

26th September, 2022

Accepted 11th October, 2022

Published online 30th November, 2022

KeyWords:

Reforma administrativa;

Gestão pública de recursos humanos;

*Corresponding author:

Homero Lamarao Neto

ABSTRACT

Objetivo da pesquisa: Identificar os impactos da PEC nº 32/2020 na gestão pública de recursos humanos no Brasil, levantando perspectivas, limites e questionamentos, aferindo se a proposta do governo está conformidade com relatórios técnicos e com a literatura da área de gestão de pessoas em organizações públicas. **Originalidade:** Em que pese sejam encontradas publicações acadêmicas sobre as questões jurídicas levantadas pela PEC nº 32/2020, a presente pesquisa analisa a proposta sob a ótica da gestão pública e, em especial, da gestão de pessoas, buscando identificar seus impactos no setor público. **Metodologia:** A pesquisa adota o método dedutivo, sendo classificada como exploratória à medida que tem por objetivo levantar informações que permitam uma ampla análise do tema, amparada em pesquisa bibliográfica. **Resultados:** Demonstra-se que a proposta enseja mudanças nas funções de alocar, desenvolver e gratificar pessoas, as quais devem ser amplamente discutidas por não alcançarem todo o funcionalismo público e apresentarem um novo arranjo de cargos e políticas de recrutamento que fragilizam a meritocracia do sistema público e não vencem as limitações e críticas levantadas na literatura e nos relatórios técnicos. **Contribuições teóricas e práticas:** a pesquisa além de possibilitar críticas teóricas a proposição governamental, também elenca uma série de desdobramentos práticos que poderão ser observados com a aprovação e implementação da norma no serviço público brasileiro.

Copyright©2022, Homero Lamarao Neto. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Citation: Homero Lamarão Neto, Hellen Geysa da Silva Miranda Brancalhão and Eliana Maria de Souza Franco Teixeira. 2022. “Os impactos da pec nº 32/2020 na gestão pública de recursos humanos no brasil: avanços, limites e questionamentos”, *International Journal of Development Research*, 12, (11), 60474-60481.

INTRODUCTION

A gestão de recursos humanos no serviço público brasileiro é tema recorrente e objeto de diversos estudos acadêmicos e técnicos (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE], 2010; 2018), os quais buscam identificar quais melhorias devem ser inseridas no sistema atual para a entrega de resultados governamentais mais satisfatórios. A despesa com pessoal combinada com o sistema de avaliação, as prerrogativas legais (como a estabilidade e bonificações pelo tempo de serviço), o suposto corporativismo, a produtividade não mensurada e o custo organizacional (representado pelo dispêndio financeiro aliado a insatisfação da população com o serviço público), são elementos que fomentam o debate brasileiro há décadas. Neste contexto é proeminente o papel da gestão de pessoas, a qual aporta modelos, conceitos, funções e processos necessários para o melhor

planejamento e administração do capital humano que atua nos órgãos e entidades de todos os entes federados. Tal área de conhecimento permite ainda uma análise crítica sobre o tema no âmbito público, apontando seus limites e levantando novas possibilidades. No intuito de reformular as regras pertinentes ao funcionalismo público, o Governo Federal apresentou a Proposta de Emenda Constitucional nº 32/2020, a qual, segundo exposição de motivos, está embasada no princípio de valorização do servidor público, nas melhores práticas mundiais e na recente recomendação da OCDE (2019), dentre outros pontos. Diante de tais aspectos a questão que se levanta é: quais os impactos da PEC nº 32/2020 na gestão pública de recursos humanos no Brasil?

O presente trabalho buscacomparar a regra atual e a proposta do governo, devidamente cotejadas com as funções da gestão de pessoas que serão impactadas, levantando perspectivas, limites e questionamentos sobre o tema e, especialmente, aferindo se a proposta

do governo está em conformidade com as necessidades de melhoria apontadas nos relatórios da OCDE (OCDE, 2010, 2018) e na literatura da área de gestão de pessoas em organizações públicas. Adotando o método dedutivo (que consiste na análise de casos particulares a partir de princípios, leis e teorias consideradas verdadeiras), a presente pesquisa é classificada como exploratória à medida que tem por objetivo levantar informações que permitam uma ampla análise do tema, amparada em pesquisa bibliográfica realizada com base em publicações científicas, tais como livros e artigos que tratam dos temas gestão de pessoas, organizações públicas e PEC nº 32/2020 (Lakatos & Marconi, 2003; Gil, 2002). Por fim, cumpre registrar que o artigo se divide em 4 seções, além desta Introdução. Na seção 2 apresentam-se as tendências contemporâneas da gestão de recursos humanos e na seção 3 sua perspectiva no serviço público. A seção seguinte elenca as principais mudanças propostas na PEC nº 32/2020 e seus impactos na gestão pública dos recursos humanos brasileiros. Por fim, a última seção é destinada às considerações finais do trabalho.

Tendências Contemporâneas da Gestão de Recursos Humanos: A gestão de pessoas ou de recursos humanos encontra diversas conceituações teóricas, sendo usual sua definição sob duas óticas: 1) conjunto de políticas e práticas que orienta e direcionam o comportamento humano no trabalho, alcançando todas as esferas e gestores de uma organização (Dutra, Dutra & Dutra, 2019a; Fisher, 2002); e 2) função, departamento ou unidade que operacionaliza serviços afetos à área de pessoal (Bohlander & Snell, 2018; Dessler, 2014). A referida área atua em uma extensa gama de temas organizacionais, sendo suas principais funções e processos definidos na literatura (Tabela 1).

Tabela 1. Principais funções e processos da gestão de pessoas

Função	Processos
Alocar	Descrever cargos, recrutar, selecionar e integrar pessoas;
Desenvolver	Avaliar desempenho, orientar, treinar, desenvolver, instituir processos de aprendizagem e gestão do conhecimento;
Gratificar	Remunerar, ofertar incentivos e benefícios;
Reter	Cuidar da saúde e segurança do trabalhador, qualidade de vida, relações com empregados e sindicatos;
Analisar	Avaliar informações de pessoal, banco de dados e sistemas de informações gerenciais;
Equilibrar	Atuar em prol da diversidade, igualdade de oportunidades, ações assertivas e gestão das relações de trabalho.

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores com base em Dutra et. al (2019a), Dessler (2014), Mathis e Jackson (2010).

Tais funções e processos são executados em conformidade com o modelo de gestão de pessoas implementado na organização, o qual sofre forte influência do enfoque teórico que embasa as funções, processos e práticas organizacionais, sendo, portanto, fruto da abordagem organizacional predominante (Fisher, 2002, Dutra et. al, 2019a, 2019b). Assim, observa-se a interconexão entre a gestão de pessoas e as principais correntes teóricas organizacionais que baseiam a estrutura, as operações e os procedimentos das organizações. Observando o tema a partir da classificação de Maximiano (2015) e os principais conceitos, pode-se elencar quatro principais modelos de gestão de pessoas (Tabela 2). O modelo tradicional da gestão de pessoas está intrinsecamente ligado a Escola Clássica, sendo baseado na máxima produtividade, na racionalização do trabalho e na gestão por controle. Neste modelo, destaca-se a divisão do trabalho, a ideia de seleção e treinamento e o *standart* da remuneração por produção, sedimentando as funções de recrutamento, seleção e valorização das pessoas que ainda hoje são identificados na gestão de pessoas. No modelo tradicional observa-se ainda a influência do modelo burocrático de Weber, baseado na ideia de que a organização produtiva deve cumprir regras previamente definidas, é orientada pela formalidade, impessoalidade, hierarquia, profissionalismo, previsibilidade das operações, procedimento e rotinas padrões (Gil, 2016; Maximiano, 2015).

Tabela 2. Correntes teóricas da Administração e sua respectiva abordagem na área de gestão de pessoas

Corrente teórica	Principais conceitos	Modelos de GP
Clássica	Eficiência, organização, divisão do trabalho, processos produtivos, burocracia	Tradicional/Operacional
Neoclássica	Estrutura multidivisional, planejamento estratégico, desempenho organizacional, administração por objetivo, gestão de qualidade;	Estratégica
Comportamental	bem-estar, características individuais, motivação, liderança	Por competências
Sistêmica	Sistemas, complexidade, retroalimentação e interdependência	Sistêmica

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores com base em Dutra et. al, 2019a; Gil, 2016; Maximiano, 2015.

Chiavenato (2014) registra que a gestão de pessoas na era da industrialização clássica (1900-1950) conforma esse modelo burocrático, operacional, mecanizado e departamentalizado, fixado nas atividades de admissão, demissão, controle de frequência, legislação do trabalho, disciplina e manutenção da ordem. O isolamento e rigidez do modelo clássicovistos como limitadores para o desenvolvimento das pessoas e das organizações, trouxe a necessidade de remodelar a GP, emergindo novas abordagens: gestão estratégica de pessoas, gestão de pessoas por competência e gestão de pessoas sistêmica. A abordagem contemporânea de gestão estratégica de pessoas é identificada em diversas obras atuais (Becker, Huselid & Ulrich, 2018; Bohlander & Snell, 2018; Dessler, 2014; Dutra, 2019a; Mathis & Jackson, 2010), as quais ressaltam a imprescindibilidade da área de recursos humanos observar o direcionamento estratégico do negócio na alocação, orientação e desenvolvimento dos recursos intangíveis (recursos indivisíveis, de difícil quantificação, não monitorados pela contabilidade e avaliados com base em pressupostos, tal como o capital intelectual das pessoas) para gerar vantagem competitiva que possibilite o melhor desempenho da organização. Assim, a estratégia organizacional deve ser considerada nas práticas, operações e políticas de gestão de pessoas, as quais, de forma integrada e inter-relacionada entre si e com a estratégia, devem assegurar de forma proativa que os recursos humanos sejam desenvolvidos e orientados para o alcance dos objetivos estratégicos, favorecendo o crescimento e a sustentabilidade organizacional. Por seu turno, a gestão de pessoas por competência é modelo que tem por objetivo assegurar que o quadro de pessoal seja analisado e gerido a partir das competências dos colaboradores em consonância com as necessidades, competências e estratégias organizacionais, objetivando o melhor desempenho institucional (Schikmann, 2010; Dutra et. al, 2019a). Acerca dos modelos de gestão de pessoas cumpre, por fim, destacar que a abordagem sistêmica na área, destacando que a GP deve ser vista como um sistema (composto por vários subsistemas) inserido em um sistema maior, que deve ser compreendido a partir da interação entre seus subsistemas e destes com a organização e com o ambiente externo (Bergue, 2020; Dutra et. al, 2019a; Mascarenhas, 2020). É imprescindível ressaltar que, em que pese uma organização possa espelhar uma predominância teórica nas suas funções, processos e práticas, é possível que ela se utilize concomitantemente de conceitos de abordagens diferentes, podendo a área de gestão de pessoas apresentar um modelo próprio, fruto da combinação de fatores pertinentes a mais de uma abordagem.

A gestão de recursos humanos no serviço público Brasileiro: Feitas tais considerações iniciais, é importante avaliar o tema sobre a ótica do serviço público, a fim de compreender que modelo tem sido forjado na área, bem como seus limites normativos e as necessidades de melhoria para o alcance de um padrão mais adequado ao melhor desempenho das organizações públicas. A temática é objeto da avaliação anual pelo Tribunal de Contas da União (TCU)¹, no qual são avaliadas práticas atreladas a liderança, gestão estratégica, *accountability* e operações da área de gestão de pessoas (Proposta de

Emenda à Constituição nº 32, 2020). Diante dos resultados de 2017, pesquisadores já apontaram a necessidade de se evoluir a gestão de pessoas no serviço público federal, a fim de promover o uso eficiente de recursos públicos (Toyota, 2017; Guerra & Toma, 2018). Os resultados publicados em 2018 igualmente não são promissores, estando 56% das organizações em estágio inicial na área de gestão de pessoas, demonstrando tendência das organizações públicas permanecerem limitadas as questões normativas relacionadas a recursos humanos (tais como férias, licenças e folha de pagamento), não acompanhando as práticas modernas da área. O relatório ressalta ainda que 64% das organizações analisadas apresentam baixa capacidade de gerir pessoal (TCU, 2018), apresentando situação preocupante que pode resultar em ociosidade, falta de competências necessárias e contratação de pessoal com perfil inadequado. Ocorre que os resultados do TCU não são novidades para o serviço público.

Tabela 3. As funções da gestão de pessoas e as principais limitações e críticas no setor público

Função	Limitações e críticas no setor público
Alocar	<ul style="list-style-type: none"> - Baixa capacidade de planejamento (em especial, dimensionamento e alocação da força de trabalho), sendo as práticas de planejamento de pessoal direcionadas para necessidades imediatas (de curto prazo) desassociadas de uma estratégia organizacional de longo prazo que considere as mudanças que afetam a organização; - Rigidez do sistema de carreiras de cargos efetivos que, apesar de favorecer a meritocracia e a estabilidade, traz elevados custos e baixa mobilidade; - Ingresso em cargos comissionados sem avaliação sistemática pautada em perfis de competência dos candidatos e realizada por meio de procedimentos de recrutamento transparentes (possibilitando indicações políticas e práticas de clientelismo em detrimento da capacidade técnica, afetando diretamente a qualidade dos serviços prestados pelo governo); - Recrutamento de pessoal efetivo baseado apenas em testes de habilidades acadêmicas e conhecimentos básicos (focados na educação formal), sem mensurar competência e experiências anteriores; - Excesso de regulamentação legal dos cargos, carreiras e remuneração demandando que mudanças sempre sejam precedidas de reformas legais; - Ausência de políticas que possibilitem o desenvolvimento de um quadro de gerentes profissionais;
Desenvolver	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de avaliação de desempenho com requisitos mínimos para promoção desassociados da aquisição de competência e do desempenho mensurável quanto aos serviços prestados; - Mau uso do sistema de avaliação pelos gestores, conformando a chamada cultura de leniência; - Falta de diagnóstico da necessidade de formação adequada a realidade organizacional com base nas competências; - Política de desenvolvimento de pessoas com ênfase no conhecimento formal e não voltadas ao desenvolvimento de competências necessárias a melhoria da entrega do serviço público;
Gratificar	<ul style="list-style-type: none"> - Remunerações elaboradas com base no poder de lobby, pressões corporativistas e negociação das categorias funcionais e não na premiação por desempenho; - Distorção do papel das gratificações (utilizadas para aumento salarial e não para a compensação de riscos ou esforços adicionais no desempenho de funções);
Analisar	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de informações de baixa consistência e uso incipiente da inteligência de dados para o gerenciamento de pessoas; - Ausência de indicadores na área de pessoal;
Equilibrar	<ul style="list-style-type: none"> - Práticas incipientes de gestão da diversidade, sendo a escassa a ocupação de cargos de liderança por mulheres e negros;

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores com base em Carmo *et. al* (2018), OCDE (2010 e 2018), Mello & Amancio (2010); Schikmann (2010), Schmidt (2016), Rahn & Weber (2019) e Toyota (2019).

Há mais de dez anos, o meticuloso trabalho da OCDE apontou elevado custo com pessoal do governo federal, a rigidez nas formas de contratação e a necessidade de planejamento da força de trabalho, indicando que o Brasil adotasse políticas de revisão com o incremento

da produtividade, mudanças de competências, processos de seleção transparentes para cargos comissionados, dentre outros (OCDE, 2010; Toyota, 2019). A conclusão do relatório traz ainda, como ponto fundamental, a necessidade de as organizações públicas brasileiras envidarem esforços para implantar práticas de gerenciamento, composição e alocação da força de trabalho de forma efetiva, trabalhando em projeções futuras, de forma a consolidar um modelo estratégico e não se restringir a abordagem reativa atualmente adotada (OCDE, 2010). Ademais, ao que parece, o panorama apresentado pelo TCU e pela OCDE não teve mudança significativa, pois pesquisas científicas realizadas em organizações públicas brasileiras demonstram que as mesmas seguem estacionadas no modelo tradicional, fincadas na seara trabalhista e operacional,” (Mello & Amancio, 2010; Schmidt, 2016; Carmo, Assis, Martins, Saldanha & Gomes, 2018). Segundo Schikmann (2010), o contexto burocrático e mecanicista encontrado na gestão pública afeta o *modus operandi* da gestão de recursos humanos na maioria das organizações públicas, que comumente são marcadas pela desvinculação da ideia do cidadão como cliente do serviço público, baixo ênfase em desempenho, limitação a postura inovadora da GP (face a rigidez legislativa), escassos instrumentos de planejamento, baixa preocupação em gerir funcionários e monitorar resultados, rotatividade de chefias, dentre outros. Neste arranjo, a autora conclui que no setor público brasileiro predomina um modelo baseado em atividades operacionais-burocráticas que se distancia do modelo estratégico, voltado para o atingimento dos objetivos e metas organizacionais. De tal modo, em que pese muitos autores apontem a importância de adotar um modelo de gestão estratégica de pessoas no setor público (Bergue, 2020; Fonseca, Meneses, Silva & Campos, 2013; Mello & Amancio, 2010; Rahn & Weber, 2019; Schmidt, 2016) em substituição ao paradigma tradicional, este não é ainda perceptível na prática das organizações públicas, que seguem suas operações em desconexão com as metas organizacionais (Schmidt, 2016). Cotejando as publicações científicas sobre a gestão de recursos humanos no serviço público, levantamos as principais limitações e críticas do modelo atual conforme as funções anteriormente descritas (Tabelas 1 e 3).

Diversos destes fatores estão arrolados na obra de Dutra *et. al* (2019b), que os denomina “fatores institucionais, imposições normativas ou composições políticas de Estado que obrigam e condicionam as organizações a adotarem determinadas práticas” (p. 13). A partir do quadro constante no serviço público, a OCDE (2010) e Toyota (2019) levantaram as necessidades de mudança no setor público, dentre elas: a) necessidade de adotar um modelo de planejamento estratégico de recursos humanos com visão de médio e longo prazo, b) mudanças no modelo de recrutamento de pessoal para cargos efetivos reformulando inserindo novos critérios nos concursos públicos, a fim de considerar além da educação formal, competências, experiências profissionais e até mesmo provas práticas; c) flexibilização do sistema de carreiras públicas de cargos efetivos (se possível com a uniformização de carreiras em todas as esferas), permitindo maior mobilidade da mão de obra em conformidade com as necessidades organizacionais; d) estabelecimento de critérios e processos de seleção transparentes para ingresso em cargos comissionados; e) estabelecimento de manuais e regulamentos internos de cargos, carreiras e remuneração, a fim de permitir que as mudanças necessárias dispensem aprovações de leis; f) reformulação do sistema de avaliação de desempenho para que sejam valorizados os resultados mensuráveis e as competências adquiridas (evitando promoções funcionais com base em critérios genéricos, como o tempo de serviço); g) formação de um quadro de gerentes e líderes dentro da carreira técnica, sem prejuízo dos cargos comissionados (em especial, para o alto escalão); h) racionalização do sistema remuneratório, a fim de que as remunerações sejam atreladas ao desempenho diferenciado (e não o tempo de serviço, o poder de influência de certas categorias ou a necessidade de compensar baixos salários). Compreendidas as principais funções e abordagens da gestão de pessoas, bem como os limites, as críticas e a necessidade de engendrar modificações no setor público, insta perscrutar se a proposta de reforma administrativa apresentada pelo governo federal está alinhada com as indicações extraídas dos relatórios técnicos e da literatura.

As mudanças propostas na PEC nº 32/2020 e seus impactos na gestão pública dos recursos humanos: Apresentada em 03 setembro de 2020, a Proposta de Emenda Constitucional nº 32/2020 lavrada pela atual equipe econômica do Governo Federal, ofereceu nova redação para 13 (treze) artigos (artigos 37, 39, 41, 42, 48, 84, 88, 142, 165, 167, 173, 201 e 247) e sugere a inclusão de 04 (quatro) dispositivos (artigos 37-A, 39-A, 40-A, 41-A) na Constituição Federal de 1988, além de 08 (oito) artigos que carregam regras esparsas semelhantes a regras de transição, mas que não foram assim denominadas. Em que pese tenha sido chamada pelos proponentes como Reforma Administrativa, em verdade, a proposta de emenda constitucional é focada nas regras que afetam os servidores públicos (74% do seu conteúdo efetivo visa regulamentar a relação do Estado com o servidor público), razão pela qual poderia ser intitulada como Reforma do Funcionalismo Público (Secchi, Farranha, Rodrigues, Bergue & Medeiros-Costa, 2021). Destarte, em que pese a PEC nº 32/2020 traga dispositivo sobre outros temas, considerando os objetivos deste trabalho, a análise será restrita às regras que afetam os servidores e, conseqüentemente, as operações da gestão de pessoas no âmbito público, em especial, os artigos 37, 39, 39-A, 41, 41-A. Antes de adentrar análise da proposta, alguns pontos iniciais merecem destaque. Primeiramente, ela foi formulada por técnicos da área de economia, o que pode explicar o fato de que na exposição de motivos inexistem apontamentos que demonstrem tecnicidade pertinente à área de gestão de pessoas, tais como conceitos, categorias e tipologias (Secchi et al., 2021). Em verdade, a proposta faz alusões genéricas a gestão de recursos humanos, sem qualquer embasamento teórico ou conceitual desta área de conhecimento. Além disso, a exposição de motivos, sem apresentar dados, relatórios técnicos ou projeções futuras, assinala que a força de trabalho é “profissional e altamente qualificada”, contudo, “custa caro e entrega pouco” (Proposta de Emenda à Constituição nº 32, 2020). Além disso, vale destacar ainda que a proposta de emenda se embasa em 4 (quatro) princípios vagos e imprecisos, não definindo quais as melhores práticas mundiais de gestão de pessoas que lhe inspira e como será aferido o que categoriza como “melhores resultados, em menos tempo e com menores custos” (Proposta de Emenda à Constituição nº 32, 2020, n.p.). Pode-se concluir que o documento engendra um discurso sobre a necessidade de redução de custo e de insatisfação social “aparentemente” embasada no senso comum, mas não comprovada em dados governamentais, o que impede avaliação futura quanto à sua eficiência, eficácia e efetividade (Secchi et al., 2021; Peci, 2020).

Segundo ponto importante, seguindo a classificação de Carvalho (2012), observa-se que a PEC alcança apenas os servidores públicos civis (denominados servidores públicos na CRFB/88), mantendo-se o status atual dos servidores públicos militares (chamados constitucionalmente apenas como militares) e os servidores públicos especiais (aos quais é destinado tratamento distintivo na CRFB/88, a saber: magistratura, membros do Ministério Público, Defensores Públicos, membros dos Tribunais de Contas e membros da Advocacia Pública). Tal ponto tem levantado uma ampla discussão sobre a credibilidade e isenção da proposta, na medida em que as categorias excluídas representam as maiores remunerações no país e, em sua maioria (principalmente os servidores públicos especiais referidos), ocupam os cargos vitalícios com uma gama de benefícios diferenciados, tais como progressão ou promoção por antiguidade, mais de 30 (trinta) dias de férias por ano, licença concedida com base no tempo de serviço e indenizações previstas em lei (Peci, 2020; Irineu, 2020; Augusto, 2021). Assim é que as vedações arroladas na proposta do governo (art. 37, inciso XXIII) que pretendem cortar gastos e “convergir práticas da Administração pública com a realidade do Brasil e do mundo contemporâneo”, apenas se aplicam a uma parcela do funcionalismo público, acentuando a desigualdade já existente no sistema atual (Souza, 2021). A contradição da proposta fica mais evidente ainda quanto a categoria dos militares, na medida em que a regra injetada no art. 37, inciso XXIII, alínea “h” com redação dada pela PEC nº 32 (sob pecha de corrigir distorções que impactam negativamente no serviço público) afeta apenas servidores públicos civis, ao passo que a redação atual e a proposta para o art. 142, III, da CRFB/88, asseguram aos servidores militares o direito constitucional de serem promovidos por antiguidade, sendo inclusive

contado para tanto o tempo em que estiverem investido em cargo, emprego ou função pública civil temporária. Inobstante, *prima facie*, a reforma em apreço apenas confere mais direitos aos militares, aos quais, além de não serem impingidas as novas regras (como o vínculo de experiência), ainda foi assegurada a possibilidade de acumular cargo ou emprego na área da saúde ou do magistério sem a necessidade de serem transferidos para a reserva. O descompasso da proposta se deu sob a alegação de que poderia incorrer em potencial questionamento de inconstitucionalidade por vício de iniciativa, tendo em vista que afetaria os demais poderes. Contudo, o art. 60, da CRFB/88 apenas apresenta um rol taxativo de autoridades que podem dar início a uma proposta de emenda constitucional, não indicando qualquer limitação quanto a matéria, as quais apenas são elencadas para a iniciativa de leis complementares e ordinárias. Feitos tais apontamentos iniciais, cumpre analisar o texto proposto para a CRFB/88. De pronto, pode-se observar que a PEC referida, além almejar uma uniformização nacional da área de gestão de pessoas no serviço público (conforme nova redação dada ao art. 39), enseja alterações significativas nos processos pertinentes à alocação, desenvolvimento e gratificação de pessoal, as quais serão apontadas a seguir por função da gestão de pessoas, conforme apresentado inicialmente na Tabela 1.

Os impactos da PEC nº 32/2020 na alocação de pessoal do serviço público: Acerca da função de alocação de pessoal, a proposta do governo busca modificar a estrutura, formas de recrutamento e acumulação de cargos públicos, conforme demonstra-se nas tabelas 4, 5 e 6.

Tabela 4. Principais alterações no processo de descrição de cargos

Situação/ Regra atual	PEC nº 32/2020
- Cargo público	- Cargo com vínculo de experiência; - Cargo com vínculo por prazo indeterminado;
- Cargo comissionado	- Cargo com vínculo por prazo determinado; - Cargo típico de Estado (definido em lei complementar federal);
- Funções de confiança	- Cargos de liderança e assessoramento; - Com exceção dos cargos típicos Estado, os demais serão previstos em regime jurídico de pessoal de cada ente;

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores com base em Proposta de Emenda à Constituição nº 32/2020.

Tabela 5. Principais alterações no processo de recrutamento e seleção de pessoal

Situação/ Regra atual	PEC nº 32/2020
- Para cargo público: Aprovação do concurso público de provas ou de provas e títulos	- Para cargo com vínculo por prazo indeterminado: Aprovação em concurso público com as seguintes etapas: a) provas ou provas e títulos; b) cumprimento de período de, no mínimo, um ano em vínculo de experiência com desempenho satisfatório; e, c) classificação final dentro do quantitativo previsto no edital do concurso público, entre os mais bem avaliados ao final do período do vínculo de experiência;
- Para cargo comissionado: Livre nomeação e exoneração	- Para cargo típico de Estado: Aprovação em concurso público com as seguintes etapas: a) provas ou provas e títulos; b) cumprimento de período de, no mínimo, dois anos em vínculo de experiência com desempenho satisfatório; e, c) classificação final dentro do quantitativo previsto no edital do concurso público, entre os mais bem avaliados ao final do período do vínculo de experiência;
- Para funções de confiança: Livre designação e dispensa de servidor efetivo	- Para os cargos de liderança e assessoramento: livre nomeação e exoneração, observados os critérios mínimos de acesso a serem definidos em ato dos chefes de cada Poder.

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores com base em Proposta de Emenda à Constituição nº 32/2020.

Ponto crucial da proposta assenta-se na distinção entre os cargos típicos de Estado e as demais espécies, uma vez que tal diferenciação é determinante para, além da concessão de garantias, prerrogativas e deveres diferenciados, definir o processo de recrutamento, acumulação e até mesmo estabilidade (que será analisada no rol de benefícios constante da Tabela 8). E é exatamente este ponto que não encontra balizas na proposta em análise pois, em que pese a exposição de motivos apresente uma vaga definição do mesmo como aquele destinado ao “desempenho de atividades que são próprias do Estado, sensíveis, estratégicas e que representam, em grande parte, o poder extroverso do Estado” (Proposta de Emenda à Constituição nº 32, 2020), o texto da proposta é expresso no sentido de que caberá ao legislador infraconstitucional de cada ente federativo fazer tal definição. Assim, ficam em aberto dois questionamentos: 1) como a equipe econômica afirma uma redução de custo e uma melhora de resultado quando se quer é possível identificar quais categorias do funcionalismo público atual são alcançados pela mudança?; 2) qual a segurança jurídica para a sociedade sobre o “uso adequado” de tal espécie de cargo (com maiores prerrogativas, direitos e garantias) pelos entes federativos?

Tabela 6. Principais alterações no processo de acumulação de cargos

Situação/ Regra atual	PEC nº 32/2020
- Regra geral: veda o acúmulo de cargos públicos -Exceção: quando houver compatibilidade de horários: a) 2 cargos de professor; b) 1 cargo de professor e 1 cargo técnico ou científico; c) 2 cargos ou empregos privativos de profissionais de saúde, com profissões regulamentadas	- Para cargo público: permitido, quando houver compatibilidade de horários e não houver conflito de interesse - Para cargo típico de Estado: vedado, salvo para o exercício da docência ou de atividade própria de profissional da saúde, com profissão regulamentada, quando houver compatibilidade de horários.

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores com base em Proposta de Emenda à Constituição nº 32/2020.

A omissão da proposta, em que pese venha fundamentada na ideia de desconstitucionalizar a matéria e conferir maior autonomia ao legislador, impede sobremaneira sua adequada compreensão e avaliação, elevando ao *status* de norma constitucional regramento vago, cuja imprecisão pode possibilitar seu uso indevido para atender a pressões corporativistas, interesses de classes, dentre outros, abrindo espaço para um verdadeiro *apartheid* no serviço público (Carnaúba, 2021). Ainda sobre a descrição de cargos, chama atenção a extinção das funções de confiança (reservadas aos ocupantes de cargo efetivo) e da obrigatoriedade de preenchimento de uma quantidade mínima de cargos em comissão por servidores da carreira, atualmente previstos no art. 37, V, da CRFB/88. Tais cargos serão extintos e substituídos por cargos de liderança e assessoramento, de livre nomeação e exoneração sem obrigatoriedade de processo seletivo de qualquer espécie. Tal medida, como visto na Tabela 3, vai de encontro a necessidade de criação de um quadro de gerentes profissionais, que oportunizaria maior mobilidade ao governo e crescimento nas carreiras efetivas, independente das livres nomeações para cargos comissionados, compondo de forma profissional e diversificada o que a OCDE denominou como “quadro de gerente seniores” (OCDE, 2010).

Ademais, o referido relatório da OCDE aponta a necessidade de reforma do atual sistema de cargos comissionados, a fim de que passe a ser sustentado em processo seletivo transparente, confiável e que assegure o provimento dos cargos referidos por pessoas qualificadas e com as competências adequadas, oportunizando ainda que servidores públicos alcem posições de liderança independente de aprovação política, copiando experiências bem sucedidas no setor público de outros países, como Estados Unidos (*Senior Executive Service – SES*), Holanda (*Igemene Bestuursdienst*) e Chile (*Sistema de Alta Dirección Pública*), as quais poderiam ser implantadas no Brasil (OCDE, 2010). Insta consignar que a necessidade de processo seletivo com critérios objetivos e transparentes para os cargos de liderança no setor público é ainda reforçado na recente

Recomendação do Conselho sobre Liderança e Competência na Função Pública da OCDE (2019) e, inclusive, foi recentemente ressaltado no relatório produzido pela OCDE sobre Revisão de Competências em Inovação e Liderança no Serviço Civil Sênior do Brasil (OCDE, 2018b). Em que pese a OCDE tenha muito bem pontuado em seu relatório que ser servidor público efetivo não assegura automaticamente que o mesmo detenha as competências necessárias para o exercício de cargos de liderança, a medida proposta pelo governo fragiliza ainda mais o sistema atual quando amplia o acesso aos cargos de liderança e assessoramento sem definir critérios de recrutamento e seleção, possibilitando nomeações sem critérios vinculados a meritocracia e, mais grave ainda, sem qualquer mecanismos de avaliação de desempenho que implique na responsabilização pelos resultados (OCDE, 2018). Assim, pode-se afirmar que a proposta envereda na contramão dos estudos na área e dos relatórios elaborados pela OCDE sobre a gestão de pessoas do serviço público brasileiro (OCDE, 2010, 2018), ampliando o quadro de pessoas que ingressam sem exigência de processo seletivo algum, prejudicando ainda mais a credibilidade e a prestação de contas junto à sociedade (Peci, 2020). Observa-se que, em verdade, a proposta não sustenta na prática o discurso da sua exposição de motivos, no sentido de se embasar no princípio de valorização do servidor público, nas melhores práticas mundiais (sem qualquer indicação de quais sejam) e na compatibilidade com a recente recomendação da OCDE (2019). Ao que parece o governo utiliza conceitos técnicos atuais (como liderança) com base em procedimentos defasados com a promessa de obter resultados melhores, sem sequer apresentar um diagnóstico atual, conformando, assim, um contrassenso no discurso governamental. Outra questão que chama atenção na proposta se refere ao denominado “vínculo de experiência” ora colocado como espécie de vínculo de cargo público, ora tratado como uma fase do concurso público. A proposta extingue o chamado período de estágio probatório, triênio no qual deve ser aferido se o ocupante apresenta desempenho satisfatório para adquirir a estabilidade no cargo público (art. 41, CRFB/88). O intuito de tal extinção não é claro, na medida em que o objetivo final do atual “vínculo de experiência” é assegurar a avaliação de desempenho do ocupante em cargo com vínculo por prazo determinado e cargo típico de Estado (único cargo para o qual é reservada a estabilidade). Ademais, cotejando as indicações constantes da Tabela 3 com a proposta atual, observa-se que a mesma não busca resolver as limitações da gestão de pessoas no serviço público, na medida em que: a) é um claro exemplo da baixa capacidade de planejamento de pessoal (pois não apresenta um diagnóstico atual nem projeções que comprovem estar a proposta associada a estratégia organizacional de longo prazo); b) corrobora um sistema de ingresso mais flexível, mas traz fragilidades e dubiedades que podem colocar em cheque a meritocracia pensada pelo constituinte originário; c) mantém o livre processo de provimento de cargos comissionados e ainda amplia seu alcance, revogando as normas que asseguravam o acesso a cargos e funções por servidor efetivo; d) continua a sustentar o concurso público com base em testes de habilidades acadêmicas e conhecimentos básicos; e) mantém o sistema de regulamentação legal dos cargos e ainda deixa de balizar regras constitucionais mínimas quanto a definição dos cargos típicos de Estado.

Os impactos da PEC nº 32/2020 no desenvolvimento de pessoal do serviço público: Sobre os processos que compõem a função desenvolver pessoas, a proposta injeta 1 (uma) vedação e 2 (duas) regras genéricas (Tabela 7).

Tabela 7. Principais alterações nos processos desvalorização de desempenho e desenvolvimento na carreira

Situação/ Regra atual	PEC nº 32/2020
- Critérios de promoção e progressão definidos em lei específica, podendo ocorrer por merecimento ou antiguidade (que considera exclusivamente o tempo de serviço)	- Veda a progressão ou promoção baseada exclusivamente em tempo de serviço; - Prevê que lei específica disporá sobre gestão do desempenho; - Prevê regulamentação nacional por lei complementar federal sobre desenvolvimento e capacitação;

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores com base em Proposta de Emenda à Constituição nº 32/2020.

A vedação quanto a progressão e promoções por tempo de serviço, em que pese seja necessária para a implementação de sistema baseado no desempenho, como já referido outrora, é criticada porque afeta apenas uma parte do funcionalismo, sendo excluídos os militares e os servidores de cargos especiais, criando uma verdadeira distorção que compromete a impessoalidade do sistema, pois enquanto servidores públicos civis não podem progredir por tempo de serviço, seguem intocadas as regras constitucionais de promoção por antiguidade da magistratura (arts. 93, 115, 106, da CFRB/88), dos membros do Ministério Público (pela simetria constitucional prevista no art. 124, parágrafo 4º, da CFRB/88) e dos militares (art. 142, inciso III, da CFRB/88).

duas questões merecem destaque. A primeira se refere as vantagens e benefícios que, apesar de vedados aos servidores públicos civis, compõem um rol assegurado aos servidores públicos especiais, tais como 60 dias de férias, licença-prêmio, indenização de férias, parcelas indenizatórias diversas e aposentadoria compulsória com penalidade (ao invés de demissão). Deste modo, tal como já apontado anteriormente, independente de existirem regimes jurídicos que prevejam as referidas vantagens, o fato é que a PEC não ensejará sua extinção em todo o funcionalismo, mas apenas para um grupo, de forma que a proposta não resolva crítica contumaz na matéria, que é a concessão de remunerações e benefícios com base no poder de *lobby*, pressões corporativistas e negociação das categorias funcionais, tal como apontado na Tabela 3. A segunda questão se refere a estabilidade, anteriormente assegurada a todos os cargos públicos, agora apenas é assegurada aos cargos

Tabela 8. Principais alterações nos processos de remunerar, ofertar incentivos e benefícios

Situação/ Regra atual	PEC nº 32/2020
Férias anuais remuneradas (sem limite de dias na CF/88)	- Veda férias por mais de 30 dias ao ano;
Vantagens concedidas com base no tempo de serviço podem ser previstas em lei específica.	Fica vedado: - adicional com base no tempo de serviço; - licença-prêmio, licença-assiduidade ou outra licença decorrente de tempo de serviço;
A remuneração deve ser regulamentada em lei específica, observada a iniciativa privativa de cada Poder	Acerca da remuneração sugere-se as seguintes vedações: - aumento de remuneração e de parcelas indenizatórias com efeitos retroativos; - redução de jornada sem a correspondente redução de remuneração, exceto se decorrente de limitação de saúde (tal regra não se aplica aos cargos típicos de Estado, para os quais é vedada a redução da jornada e da remuneração); - adicional ou indenização por substituição, independentemente da denominação adotada, ressalvada a efetiva substituição de cargo em comissão, função de confiança e cargo de liderança e assessoramento; - parcelas indenizatórias sem previsão de requisitos e valores em lei, exceto para os empregados de empresas estatais, ou sem a caracterização de despesa diretamente decorrente do desempenho de atividades; - Pagamento de remuneração de cargo em comissão ou de liderança e assessoramento, função de confiança, gratificação de exercício, bônus, honorários, parcelas indenizatórias ou qualquer parcela que não tenha caráter permanente em caso de afastamentos e licenças do servidor não poderão ser consideradas para fins de percepção, salvo nos casos de: a) ao afastamento por incapacidade temporária para o trabalho; b) às hipóteses de cessões ou requisições; e c) ao afastamento de pessoal a serviço do Governo brasileiro no exterior sujeito a situações adversas no país onde desenvolva as suas atividades.
- Não prevê aposentadoria compulsória como punição; - Prevê a redução de 5 anos para a idade mínima exigida para aposentadoria aos professores; - Prevê que os proventos devem observar o valor mínimo e o teto máximo do regime geral de previdência	- Veda aposentadoria compulsória como modalidade de punição; - Revoga a redução de idade para os professores; - Revoga a vinculação ao valor mínimo e ao teto máximo da previdência.
- Estabilidade adquirida por todos os servidores públicos após 3 anos de efetivo exercício e avaliação de desempenho por comissão - Perda do cargo apenas nas seguintes hipóteses: a) em virtude de sentença judicial transitada em julgado; b) mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa; c) mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.	- Estabilidade apenas para os ocupantes de cargos típicos de Estado após 1 (um) ano efetivo exercício, após o término do vínculo de experiência, e desempenho satisfatório por comissão - Perda do cargo pelos ocupantes de cargos típicos de estado apenas nas seguintes hipóteses: judicial transitada em julgado; b) mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa; c) mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, assegurada ampla defesa. - Os demais cargos/vínculos não terão direito a estabilidade e as condições de perda serão definidas em lei própria; - Veda o desligamento de quaisquer cargos por motivação política partidária;
Veda a incorporação de vantagens de caráter temporário ou vinculadas ao exercício de função de confiança ou de cargo em comissão à remuneração do cargo efetivo.	Veda a incorporação, total ou parcial, da remuneração de cargo em comissão, função de confiança ou cargo de liderança e assessoramento ao cargo efetivo ou emprego permanente.

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores com base em Proposta de Emenda à Constituição nº 32/2020.

Há, contudo, singelo avanço quanto a exigência de lei que regulamente a gestão de desempenho, o desenvolvimento e a capacitação, na medida em que ao alçar a matéria ao nível constitucional força todos os entes federativos a se debruçarem sobre tais temas, que são importantíssimos para o desenvolvimento de servidores e, conseqüentemente, para o desenvolvimento organizacional. Em que pese a proposta nesta área seja tímida, observa-se que a mesma traz para discussão temas relevantes que podem impulsionar a superação dos limites e críticas da Tabela 3, contribuindo para a mudança do sistema de avaliação e para a compreensão da relevância em gerir o desempenho, o desenvolvimento e a capacitação dos servidores.

Os impactos da PEC nº 32/2020 na função de gratificar o quadro de pessoal do serviço público: Nesta temática, ao que parece, a preocupação da equipe governamental foi apenas vetar benefícios não encontrados na esfera privada (Tabela 8). Analisando o texto da proposta

típicos de Estado, abrindo assim a possibilidade de perda de cargo público de prazo indeterminado com base em critérios legais infraconstitucionais ainda obscuros e incertos. A temática tem sido alvo de diversas críticas por fragilizar o sistema meritocrata e profissional idealizado para o serviço público, possibilitando que pressões de diversas naturezas se imponham sobre os servidores, contribuindo para práticas culturais nocivas, como o patrimonialismo, personalismo, clientelismo e o assédio moral (Silva & Takeshita, 2021; Secchi *et al*, 2021) Há que se ressaltar que a estabilidade não é apenas um benefício do servidor público em face das demissões arbitrárias, mas sim uma garantia em prol da independência, da neutralidade política e da continuidade do serviço público contra as oscilações políticas e pessoais que podem perturbar o funcionamento íntegro do sistema (OCDE, 2010; Bortolini, 2020; Camaúba, 2021). Além disso, ao contrário do que é proferido no senso comum, ela não impede a demissão do servidor público, ela apenas exige que seja adotado procedimento com ampla defesa previsto no art. 41, da CFRB/88 (Bortolini, 2020). Desta feita, a estabilidade não deve ser olhada de forma apartada do sistema administrativo como um todo, pois não é por sua causa que os servidores improdutivos permanecem em cargos públicos, dado que existem mecanismos comprovadamente eficazes para tanto, mas sim porque a

gestão do serviço público brasileiro é majoritariamente carente de mecanismos de responsabilização e controle eficazes, esses sim que deveriam ser objetos da reforma proposta (OCDE, 2010; Bortolini, 2020; Souza, 2021).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade de reformulação da área de gestão de pessoas no serviço público é constatada na literatura e em diversos relatórios técnicos governamentais, que analisam dados oficiais. Isto porque, em que pese os estudos na área de gestão de pessoas tenham evoluído de forma significativa (com novos conceitos e modelos, como estratégico, por competências e sistêmico), nas organizações públicas brasileiras ainda prevalece o modelo tradicional/operacional focado em folha de pagamento, concessão de benefícios e proposição de atos normativos, com pontuais ações de treinamento e capacitação. O referido arranjo traz diversas limitações que precisam ser vencidas pelas organizações públicas, a fim de que obtenham políticas mais adequadas, técnicas e transparentes sobre seleção e recrutamento (em especial para cargos comissionados), avaliação de desempenho (com mensuração efetiva de resultados), gestão de competências e planejamento estratégico de pessoal de longo prazo, remuneração compatível com a complexidade e a produtividade individual, dentre outras questões. Neste sentido, seguindo o objetivo do artigo de identificar quais os impactos da PEC nº 32/2020 na gestão pública de recursos humanos no Brasil, observa-se que a proposta traz tímidas mudanças nas funções de alocar, desenvolver e gratificar pessoas. Em que pese tenha sido desacompanhada de referencial teórico e relatório técnico que permitam a melhor análise e dimensionamento de seu alcance, a proposta demonstra a intenção do governo em flexibilizar os processos de alocação de pessoal, investir em processos de desenvolvimento e gestão de desempenho e mitigar despesas com pessoal com cortes de benefícios não observados na iniciativa privada.

Ocorre que, conforme demonstrado ao longo da pesquisa, a PEC nº 32/2020 exige ampla reflexão sobre questões cruciais, pois além de não alcançar todo o funcionalismo público (mantendo situação mais favorável aos militares e aos servidores públicos especiais), apresenta um novo arranjo de cargos e políticas de recrutamento que, ao invés de corroborarem novos formatos transparentes, fragilizam o sistema público e colocam em xeque sua adequação. Desta forma, em que pese seja elogiável a proposta do governo em face da tentativa de flexibilização das políticas de ingresso e recrutamento, bem como a inclusão dos processos de desenvolvimento e gestão de desempenho no âmbito constitucional (que possibilitariam uma evolução do atual modelo tradicional, burocrático e operacional), a análise global da proposta não demonstra que a mesma vence as limitações e críticas destinadas a área de gestão de pessoas no setor público e menos ainda que contribui de forma efetiva para a melhoria do serviço público. Ao fim e ao cabo, não é possível extrair da PEC nº 32/2020 a reforma administrativa propalada, capaz alterar as bases estruturais do setor público, mas apenas observar que a mesma ensejará mudanças em uma parcela do funcionalismo público, o que pode representar mais um retrocesso do que um avanço, na medida em que a mesma não apresenta critérios que assegurem eficiência, eficácia, transparência e isonomia, princípios que devem reger o serviço público.

REFERÊNCIAS

- Augusto, F. (2021). Reforma Administrativa e Patrimonialismo: Caminhos e descaminhos. In Camões, R. O. S. (Org.). *Reforma Administrativa: PEC 32/2020*. São Paulo: Mizuno.
- Barbosa, A. C. Q., & Mascarenhas, A. O. (2020). *Gestão de recursos humanos: ontem, hoje e amanhã*. Belo Horizonte: FACE - UFMG.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, Dave. (2018). *Gestão estratégica de pessoas com "scorecard": interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Bergue, S. T. (2020). *Gestão estratégica de pessoas no setor público*. Belo Horizonte: Fórum.
- Bohlander, G. M., & Snell, S. A. (2018). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Cengage.
- Bortolini, A. L. (2020). PEC 32/2020 e a estabilidade de servidores públicos como vilã. *Revista do Ministério Público de Contas do Estado do Paraná*, 7 (13). Recuperado de <https://revista.mpc.pr.gov.br/index.php/RMPCPR/article/view/8>.
- Carmo, L. J. O., Assis, L. b., Martins, M. G., Saldanha, C. C T., & Gomes, P. A. (2018). Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. *Revista do Serviço Público*, 69(2), 163-191. Recuperado de: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759/1958>.
- Carnaúba, A. S. L. (2021). O Apartheid (Inconstitucional) no Serviço Público Brasileiro. In Camões, R. O. S. (Org.). *Reforma Administrativa: PEC 32/2020* (pp. 17-25). São Paulo: Mizuno.
- Carvalho, J. S., F. (2012). *Manual de Direito Administrativo*. (25 ed). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Barueri: Manole.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. (1988). Brasília. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.
- Dessler, G. (2014). *Administração de Recursos humanos*. (Oderich, C. L., Trad.). (3a ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Dutra, J. S. et al. (2019b). *Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas*. (1a ed.) São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S., Dutra, T. A., Dutra, G. A. (2019a) *Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros*. (1a ed.). São Paulo: Atlas.
- Fischer, A. L. (2002) Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In Fleury, M. T., & Limongi-França, A. C. (Orgs.). *As pessoas na organização* (pp.11-34). São Paulo: Gente.
- Fonseca, D. R., Meneses, P. P. M., Silva Filho, A. I.; Campos, N. G. (2013). Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, 47(6), 1451-76. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/13982>.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2016). *Teoria geral da administração: dos clássicos à pós-modernidade*. São Paulo: Atlas.
- Guerra, M. H. T. S. & Toma, M. Y. (2018). Contribuições dos levantamentos de governança do Tribunal de Contas da União para a gestão de pessoas na administração pública. In Mercês, S. S. S. & Mattos, C. A. C. (Orgs.). *Gestão Pública e desenvolvimento na Amazônia paraense*. Belém: NAEA.
- Irineu, J.M.. (2020). *Reforma administrativa, tendências gerenciais da administração pública brasileira e a PEC 32/2020*. 10º Seminário de Administração Pública do IDP, 1 (1). Recuperado de <https://portalgt.idp.edu.br/seminarioadmpublica/article/view/340>.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. (5a ed). São Paulo: Atlas.
- Mascarenhas, A. O. (2020). *Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management*. (13a ed.). Africa do Sul: Cengage Learning.
- Maximiano, A. C. A. (2015). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Mello, M. L. B. C., & Amancio, A. F. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. *Revista de Administração Pública*, 44(3), 613-36.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2010). *Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil 2010*. (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Trad.) Brasília: MPOG.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2018). *Peer Review OCDE Skills: revisão das competências de inovação e liderança na alta administração pública do Brasil - conclusões preliminares da OCDE*. Observatory of Public Sector

- Innovation. Brasil. Recuperado de <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3634>.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2019). *Recomendação do Conselho sobre Liderança e Competência na Função Pública*. Recuperado de <https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability-pt.pdf>.
- Peci, A. (2020). O que esperar da nova proposta de reforma administrativa: uma análise da Proposta de Emenda à Constituição (PEC) 32/20. *Brazilian Journal of Public Administration*, 54 (6). Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/82394>
- Proposta de Emenda à Constituição nº 32, 03 de setembro de 2020*. Altera disposições sobre servidores, empregados públicos e organização administrativa. Brasília. Recuperado de <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2262083>.
- Rahn, M. M., & Weber, L. (2019). Gestão de pessoas: experiências no setor público. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 12 (3), pp. 97-129. Recuperado de <http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/6940>.
- Schikmann, R. (2010). Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In Camões, M. R. S., Pantoja, M. J. P., Bergue, S. T. (Orgs.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP.
- Schikmann, R. (2010). Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In Camões, M. R. S., Pantoja, M. J. P., Bergue, S. T. (Orgs.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP.
- Schmidt, A. A. (2016). *Planejamento estratégico na gestão de recursos humanos nas empresas públicas: uma avaliação da sua adoção e principais desafios encontrados nas empresas estatais federais*. Dissertação de mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10438/17647>.
- Secchi, L., Farranha, A. C., Rodrigues, K. F., Bergue, S. T., & Medeiros-Costa, C. C. (2021). Reforma Administrativa no Brasil: passado, presente e perspectivas para o futuro frente à PEC 32/2020. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania – FGV*, São Paulo, 26 (83), 1-17. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/82430>.
- Silva, L. M. M., Takeshita, L.M. A. (2021). A estabilidade no serviço público como instrumento contra o assédio moral e a favor da moralidade nas relações de trabalho. *Revista Húmus*, 11 (25), 2021. Recuperado de <http://www.periodicoseltronicos.ufma.br/index.php/revistahumus/article/view/15547>.
- Souza, L. C. de (2021). A Reforma Administrativa e o Populismo Fiscal. In Camões, R. do Ó. S. (Org.). *Reforma Administrativa: PEC 32/2020*. São Paulo: Mizuno.
- Toyota, J. (2019). Talentos en el sector público brasileño: el resultado de una colaboración innovadora entre sociedad civil y Estado. *Revista del CLAD: Centro latino-americano de Administración para el Desarrollo*, 73, 151-188. Recuperado de <https://bityli.com/MuXgV>.
- Tribunal de Contas da União. (2018). *Acórdão nº 588/2018. (2018, 21 de março)*. Relator: Bruno Dantas. Recuperado de <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>.
- Tribunal de Contas da União. (2020). *Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU*. (3 ed). Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração. Recuperado de <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>.

ⁱA governança em gestão de pessoas é avaliada anualmente pelo TCU desde 2013. A partir do ano de 2017 tal avaliação é feita no âmbito dos trabalhos de governança organizacional sendo seus dados cotejados no Índice de Governança e Gestão de Pessoas – iGestPessoas (TCU, 2018). Os últimos resultados são pertinentes ao levantamento de 2018, estando em curso o levantamento de 2021.

ⁱⁱ “O novo serviço público que se pretende implementar será baseado em quatro princípios: a) foco em servir: consciência de que a razão de existir do governo é servir aos brasileiros; b) valorização das pessoas: reconhecimento justo dos servidores, com foco no seu desenvolvimento efetivo; c) agilidade e inovação: gestão de pessoas adaptável e conectada com as melhores práticas mundiais; e d) eficiência e racionalidade: alcance de melhores resultados, em menos tempo e com menores custos.” (Proposta de Emenda à Constituição nº 32, 03 de setembro de 2020, n.p.)
