

RESSIGNIFICANDO CONCEPÇÕES E PRÁTICAS FORMATIVAS NO INSS: UM PROJETO PILOTO NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DO NORDESTE BRASILEIRO¹

Karolina Silva²

Resumo

Esta comunicação refere-se a um trabalho piloto, desenvolvido no período de junho a agosto/2021, pela Equipe Especializada das Ações Educacionais e Reuniões Técnicas – Superintendência Nordeste, vinculada, a época, à Coordenação – Geral de Qualidade de Vida, Saúde e Desenvolvimento do Servidor – CGQSD, no âmbito do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS. Trata-se de uma ação formativa, voltada para aos/as servidores/as que compõem as equipes de educação desta Regional, em última instância formadores/as que atuam em ações continuadas de profissionalização nesta Autarquia Federativa. Neste sentido, o trabalho tem como objetivo central “Desenvolver competências necessárias às equipes especializadas de educação com vistas à atuação formativa, numa perspectiva de promoção da aprendizagem e desenvolvimento dos servidores/as públicos/as federais brasileiros/as ativos/as no INSS”. A metodologia utilizada compreendeu uso de técnicas como: exposição dialogada, estudo dirigido, *word café*, resolução de situações problema, palestras, rodas de conversa, sala de aula invertida, entre outras. A fundamentação teórica que embasa este trabalho, essencialmente, são as ideias de Freire (1968) acerca de Educação e Chiavenato (2008) em relação à Administração Pública Brasileira. A ação foi avaliada positivamente (63% ótimo e 37% bom), com relevância para a metodologia utilizada, domínio técnico do conteúdo pelos/as formadores/as e relações interpessoais estabelecidas. Destaca-se, pois, alguns aspectos revelados: atingimento dos objetivos propostos (25% ótimo, 63% bom e 12% regular) e utilização dos conhecimentos na melhoria de desempenho (25% ótimo e 75% bom). Os achados dessa investigação revelam quão importante tem sido a formação de formadores/as para o atingimento da missão social do INSS junto ao cidadão.

Palavras-chave: formação profissionalizante; concepções e práticas formativas; INSS

Abstract

This communication refers to a pilot project, developed in the period from June to August 2021, by the Specialized Team for Educational Actions and Technical Meetings - Northeast Superintendency, linked at the time to the General-Coordination for Quality of Life, Health and Development of Servants - CGQSD, under the National Institute of Social Security - INSS. This is a formative action, aimed at the civil servants that make up the education teams of this Regional Office, ultimately trainers who work in continuous professionalization actions in this Federative Autarchy. The methodology used included the use of techniques such as: dialogical exposition, directed study, word café, resolution of problem situations, lectures, conversation circles, inverted classroom, among others. The theoretical basis on which this work is

¹Nota dos Editores – O texto está escrito em Português do Brasil, de acordo com o original submetido pela autora.

² CIIE-Centro de Investigação e Intervenção Educativas, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto (PORTUGAL), karolina.vyvyvan35@gmail.com

based is essentially the ideas of Freire (1968) on Education and Chiavenato (2008) in relation to the Brazilian Public Administration. The action was evaluated positively (63% excellent and 37% good), with relevance to the methodology used, technical mastery of the content by the trainers and interpersonal relationships established. The findings of this research reveal how important the training of trainers has been for the achievement of the social mission of the INSS with the citizen.

Keywords: professionalizing training; conceptions and formative practices; INSS

Introdução

O presente texto problematiza relações entre políticas e práticas de formação de servidores/as públicos/as federais brasileiros/as, a partir da análise de um projeto piloto desenvolvido na região nordeste do Brasil, e voltado para os membros das equipes de educação que compõem o quadro do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS³.

O projeto consiste numa experiência formativa vivenciada no contexto da administração pública federal brasileira, cujo objetivo foi desenvolver competências necessárias para atuação nas Equipes Especializadas⁴ da Superintendência Regional IV⁵, com vista à promoção da aprendizagem e do desenvolvimento do quadro de pessoal no âmbito do INSS.

Vale ressaltar que a demanda desta ação formativa justifica-se num cenário que se caracteriza por um processo de mudanças significativas na estrutura e funcionamento institucional, sobretudo na área de gestão de pessoas do Instituto, em decorrência da publicação da Portaria n.º 18 de 29 de Janeiro de 2021 – SRIV/INSS. De acordo com esta, os/as servidores/as lotados/as nas gerências executivas (portanto, que atuavam em nível local) passaram a executar suas funções, de forma centralizada, por meio da recepção dos processos de trabalho em âmbito regional. Tal estratégia, sobremaneira, buscava garantir a continuidade das atividades institucionais da área de gestão de pessoas frente à redução da força de trabalho.

Aqui, cabe um parêntese para reafirmar a necessidade de reposição do quadro de pessoal da administração pública, em particular do INSS, em virtude do alto índice de aposentadorias⁶ dos/as servidores/as neste contexto.

³ O INSS, autarquia federal vinculado ao Ministério do Trabalho e Previdência, caracteriza-se como uma organização pública autárquica, autônoma e descentralizada, prestadora de serviços previdenciários para a sociedade brasileira. Neste sentido, compete ao INSS a operacionalização do reconhecimento dos direitos da clientela do Regime Geral de Previdência Social-RGPS. Nos benefícios previdenciários, a renda transferida é utilizada para assegurar o sustento do trabalhador e de sua família quando ele perde a capacidade de trabalho por motivo de doença, acidente, gravidez, prisão, morte, desemprego involuntário ou idade avançada.

⁴ Equipes Especializadas são equipes instituídas no âmbito do INSS, desde janeiro de 2021, por meio de portaria, com vistas à análise e execução centralizada de atividades da área de Gestão de Pessoas das Superintendências Regionais – SR.

⁵ O INSS possui cinco superintendências regionais (SR), que agregam os respectivos estados brasileiros, a saber: SR I (São Paulo), SR II (Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo), SRIII (Sul), SR IV (Nordeste) e SR V (Norte-Centro-oeste).

⁶ Segundo o Guia do Servidor, publicado em 2010, o INSS possuía 38.000 mil servidores ativos. O Anuário Estatístico, de 2020, indica o número de aproximadamente 21.000 servidores ativos. O que mostra a

Mediante as mudanças disciplinadas pela Portaria, a partir de 01 de março de 2021, todas as demandas direcionadas à área de educação do INSS começaram a ser desenvolvidas pelas Equipes Especializadas de Educação, cuja composição compreende os/as servidores/as de todas as gerências executivas circunscritas nas respectivas regionais. Essa nova realidade assentou-se no desafio da construção de uma equipe integrada e de um ambiente de trabalho colaborativo.

Neste sentido, os trabalhos seriam executados de forma desterritorializada, ou seja, o/a servidor/a receberia as demandas, atribuídas pelo/a coordenador/a da equipe, originadas de diversas localidades sem relação com a circunscrição de sua unidade de lotação, sem necessidade de movimentação ou alteração de lotação dos/das servidores/as das unidades de gestão de pessoas.

Assim sendo, as alterações propostas pelo normativo imprimiram a urgência em experienciar um novo momento laboral, numa perspectiva de edificação da identidade da equipe (sobretudo por agregar pessoas de localidades diversas, com peculiaridades distintas).

Com vistas à construção/fortalecimento da identidade da equipe e do alinhamento frente às novas diretrizes institucionais, alguns procedimentos foram adotados – a exemplo da pesquisa realizada junto aos/às servidores/as da área de educação das gerências executivas, a fim de alocá-los/as (de acordo com as competências mapeadas e/ou nível de interesse e identificação com as atividades específicas) nas Equipes Especializadas, bem como a construção e sistematização dos fluxos de trabalho, numa lógica coletiva e de otimização de tarefas.

Por conseguinte, todas as mudanças propostas pelas Equipes Especializadas da SR IV passaram pela validação da Divisão de Gestão de Pessoas da Superintendência Regional.

Os trabalhos da área de educação foram distribuídos por quatro equipes especializadas, as quais possuem atribuições específicas - de acordo com as temáticas/problemáticas afins às suas responsabilidades: Equipe Especializada do Programa de Educação Previdenciária – EEPEP; Equipe Especializada das Ações Educacionais e Reuniões Técnicas – EEAERT; Equipe Especializada em Licenças e Afastamentos – EELA; e Equipe Especializada em EAD/Plano de Desenvolvimento de Pessoas/PDP – EEEP.

Nessa conjuntura, foi imprescindível alinhar procedimentos e compartilhar conhecimentos acerca das práticas de trabalho para que a equipe de educação da SR IV assegurasse uma postura assertiva e congruente com os objetivos do Instituto e, para além disso, que ativasse o fluxo dos saberes existentes, estimulando a produção criativa e a capacidade de estruturar os processos de trabalho de maneira funcional, valorizando as expertises de cada servidor/a e evitando ruídos na comunicação e/ou retrabalho. Para isso, esta

redução de 45% do quadro de servidores do INSS, nos últimos dez anos. Ressalta-se que o Anuário Estatístico é o documento oficial que traz a informação mais recente acerca do indicativo de servidores ativos no INSS.

ação formativa foi estruturada numa abordagem de construção coletiva, a fim de que todos/as os/as envolvidos/as se sentissem partícipes indispensáveis nesse processo de (re)significação. Deste modo, a ação formativa previu espaços para socializar ideias e compartilhar experiências. Em última instância, a expectativa foi a de construir um aprendizado significativo que fortalecesse a equipe e desse novo sentido às concepções e práticas formativas no âmbito do INSS.

Ressalta-se, ainda, que o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal, Autárquica e Fundacional⁷, por meio do Decreto n.º 9.991, de 28 de agosto de 2019 (Presidência da República, 2019), aponta para a necessidade de promover o desenvolvimento dos/as servidores/as públicos/as nas competências necessárias para uma atuação efetiva e profissional nos órgãos a que estão vinculados.

Portanto, em linhas gerais, a ação formativa tinha a pretensão de estar em consonância com a Política de Formação de Servidores/as Públicos/as Federais Brasileiros/as vigente.

Num formato de projeto piloto, esta ação foi desenvolvida no período de junho a agosto de 2021, sob a coordenação da Equipe Especializada de Ações Educacionais e Reuniões Técnicas da Superintendência Nordeste, a qual, em nível estratégico e na administração central, estava vinculada à Coordenação Geral de Qualidade de Vida, Saúde e Desenvolvimento do Servidor – CGQSD.

O público participante contou com os/as servidores/as que compõem as equipes de educação desta Regional, em definitivo formadores/as que atuam em ações continuadas de profissionalização nesta Autarquia Federativa.

Assim sendo, a ação estruturou-se em sete módulos progressivos e complementares, operacionalizados por meio de aula virtual – Plataforma Teams (mediante contexto de pandemia COVID-19).

A metodologia utilizada na formação compreendeu uso de técnicas como: exposição dialogada, estudo dirigido, word café, resolução de situações problema, palestras, rodas de conversa, sala de aula invertida, entre outras.

Ressalta-se que esta metodologia centrou-se numa proposta didático-pedagógica de cunho ativo participativa, visto que os/as formandos/as foram inseridos no processo de formação desde a sua elaboração até a avaliação; e cujo processo de construção do conhecimento foi avaliado por todos os sujeitos envolvidos. Em específico, foram utilizados questionários eletrônicos e relatórios, com a apresentação de dados e de informações quantitativas e qualitativas.

⁷ O Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal, Autárquica e Fundacional é elaborado anualmente, conforme as diretrizes estabelecidas pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal do Brasil, e vigora no exercício seguinte. O Plano tem a finalidade de elencar as ações de desenvolvimento necessárias à consecução dos objetivos institucionais dos órgãos e entidades da administração pública federal brasileira.

As contribuições de Freire (1968) acerca de Educação e Chiavenato (2008) em relação à Administração Pública Brasileira, essencialmente, serviram de subsídio teórico para sistematização deste trabalho.

Os achados dessa investigação reafirmaram a importância da formação de formadores/as para o atingimento da missão social do INSS junto ao cidadão, ao tempo que expressaram o sentido positivo atribuído por estes sujeitos à ação em debate.

A formação enquanto política pública no âmbito da administração federal brasileira⁸

A institucionalização da formação enquanto política pública no âmbito da administração federal brasileira ocorre com a publicação do Decreto n.º 2.794 de 1.º de outubro de 1998 (Presidência da República, 1998), num cenário de influência da Teoria da Modernização da Administração Pública sobre as políticas públicas brasileiras, no governo de Fernando Henrique Cardoso - como mostra o trecho extraído do Plano Diretor do ex-presidente:

É preciso, agora, dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que chamaria de gerencial, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna cliente privilegiado dos serviços prestados pelo Estado. (Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, 1995, p. 7)

Segundo Featherstone (2000), a Teoria da Modernização baseia-se na industrialização, no desenvolvimento da ciência e da tecnologia, na urbanização, na criação de infraestruturas e no acesso a um mercado capitalista mundial. Deste modo, a Teoria da Modernização está atrelada a uma linguagem neoliberal – construída num processo hegemônico, cuja estratégia de poder é promover um conjunto de reformas como solução para a problemática política e econômica mundial, com vistas ao desenvolvimento.

Assim, defende “a aplicação de uma série de rígidos controles de qualidade [também centralizados] que garanta uma alta produtividade, além da redução dos custos de produção e, em consequência, gere um aumento da rentabilidade” (Gentili & Silva, 1999, p. 23).

Trata-se de uma lógica ancorada numa dimensão de otimização de recursos e de melhoria da qualidade das sociedades. Contudo, essa concepção de qualidade está atrelada a um nexos mercadológico que defende os baixos investimentos *versus* os resultados lucrativos para o Estado.

Por conseguinte, a medida em relação à formação do quadro de pessoal da administração pública, adotada no governo de Fernando Henrique Cardoso, se insere num conjunto de decisões políticas que visavam à otimização de

⁸ Esta parte do texto baseia-se na dissertação intitulada: Política de Formação de Servidores Públicos Federais Brasileiros: um estudo exploratório no contexto do Instituto Nacional do Seguro Social, a qual foi retrata pesquisa realizada no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto (Silva, 2021).

recursos, o controle interno dos gastos e melhoria da prestação dos serviços públicos.

Neste sentido, o investimento na profissionalização dos/as servidores/as tem o objetivo claro, em termos finalísticos, de promover o atendimento eficaz ao cidadão e dinamizar os recursos existentes.

Em linhas gerais, Fernando Henrique tinha como medida de governo “enxugar a máquina”, ou seja, diminuir gastos e otimizar recursos, igualmente, investir na melhoria da prestação de serviços para a sociedade – o que justificava o investimento na qualificação do quadro de pessoal.

Até então, os normativos que antecedem este Decreto tinham como orientação a participação do/a servidor/a público/a em atividades eventuais de capacitação, a exemplo de congressos.

Assim, o Decreto vem dar ênfase à qualificação do/a servidor/a, e a capacitação é entendida como uma Política Nacional. A partir daí passa a haver promoção para que o/a servidor/a público/a possa participar de cursos de graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado - numa intencionalidade de promoção da formação continuada.

Entretanto, o Decreto n.º 2.794 (Presidência da República, 1998) explicita a necessidade de adequação dos/das servidores/as ao perfil profissional vigente no setor público, ou seja, traz a ideia de enquadramento profissional num modelo pré-estabelecido.

Por este ângulo, o Decreto utiliza, enfática e regularmente, a ideia de formação por meio de ações que possam contribuir para a atualização profissional do/a servidor/a, com vistas ao atendimento das necessidades institucionais dos órgãos e das entidades federais.

No governo subsequente, a proposta de modernização do serviço público permanece e ganha força. Com a administração de Luiz Inácio Lula da Silva, em 2006, há um investimento em mudanças de caráter econômico, social e político.

Mattei e Magalhães (2011) afirmam que, no plano internacional, o Brasil sob a administração de Lula, exerceu uma posição de destaque no grupo de países emergentes frente aos mais ricos no G20⁹, o que pode ser visto como reflexo dos investimentos nestes aspectos contextuais brasileiros.

Numa conjuntura de manutenção da estabilidade econômica, retomada do crescimento do País, redução da pobreza de 41% para 25,6%, crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) de 4% para 32,62% e da renda per capita de 2,8% para 23,05%, de implementação de Programas Sociais (Fome Zero, Primeiro Emprego e Bolsa Família, Universidade para Todos), combate ao trabalho

⁹ G20 (abreviatura para Grupo dos 20) é um grupo formado pelos ministros de finanças e chefes dos bancos centrais das 19 maiores economias do mundo mais a União Europeia. Visa favorecer a negociação internacional, integrando o princípio de um diálogo ampliado, levando em conta o peso econômico crescente de alguns países, que, juntos, representam 90% do PIB mundial, 80% do comércio mundial (incluindo o comércio intra - UE) e dois terços da população mundial. O peso econômico e a representatividade do G-20 conferem-lhe significativa influência sobre a gestão do sistema financeiro e da economia global (Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/G20>).

escravo e mortalidade infantil, discutiam-se medidas para otimização de recursos, controle interno dos gastos públicos e efetividade de resultados (Mattei & Magalhães, 2011). Nesta temporalidade, publica-se o Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (Presidência da República, 2006), que genericamente, traz o fortalecimento da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP¹⁰ e introduz o conceito de “competência”.

Neste ponto, a Administração Pública se volta para o princípio da competência – enfocando não apenas a qualificação do servidor, mas priorizando as ações que possam contribuir, de facto, para o desenvolvimento de competências institucionais, numa ideia de qualificação simultânea (tanto dos sujeitos quanto das instituições que integram).

Neste Decreto n.º 5.507, a concepção de formação emerge como estratégia de valorização do/a servidor/a, ou seja, numa perspectiva mais evolucionar – para além do reconhecimento – a formação é tida como uma necessidade permanente e progressiva que contribui para uma evolução mais global e holística do/a servidor/a.

No entanto, ressalta-se que ambos os Decretos (Presidência da República, 1998, 2006) apresentam como finalidades a “melhoria da eficiência e qualidade dos serviços prestados” e a “racionalização e efetividade dos gastos com capacitação/formação”, aspectos que refletem ideias/termos diretamente relacionados com a Teoria da Modernização da Administração Pública.

Os Decretos supracitados, ainda, apresentam como pontos comuns: a formação como pré-requisito de promoção funcional; as oportunidades de requalificação aos/as servidores/as redistribuídos; a avaliação permanente de resultados da capacitação; e o resultado das ações de capacitação e a avaliação de desempenho/mensuração de desempenho como complementares entre si.

Em agosto de 2019 o Decreto nº 9.991 (Presidência da República, 2019) é publicado, e traz novas diretrizes referentes à Política de Formação de Servidores/as Públicos/as Federais. Tal edição acontece numa conjuntura macro de redefinição de medidas governamentais, dentre elas a alteração das regras de aposentadoria do Regime Geral de Previdência Social; e, numa instância mais específica, de redução do quadro de pessoal dos/as servidores/as do INSS (17%, no ano referido), mediante aposentadoria massiva; além de mudanças do modelo de atendimento ao cidadão no Instituto – por meio da consolidação do INSS Digital.

Numa análise global do Decreto 9.991 de agosto de 2019¹¹ destaca-se a perspectiva do “Desenvolvimento” com vista à atuação eficiente do/a

¹⁰A ENAP trabalha com três frentes: formação de servidores nos sistemas/funções estruturantes do governo federal; desenvolvimento de competências sócio-emocionais e preparação de lideranças tático-operacional; formação inicial e aperfeiçoamento de carreiras que compõem o ciclo de gestão do governo federal. Também atua na formação de altos executivos com responsabilidade e de possibilidades de debater os rumos do país: DAS V – Diretores e DAS VI – Secretários Executivos e assessores de Ministros (Informações extraídas quando da pesquisa de campo, na qual foi realizada visita a ENAP).

¹¹O Decreto n.º 10.506 foi publicado em 2 de outubro de 2020 e está em vigor. O novo decreto altera o Decreto n.º 9.991, de 28 de agosto de 2019. Entretanto não houve grandes modificações, sobretudo

servidor/a no tocante às funções administrativas desempenhadas, portanto, para atender aos objetivos institucionais. Entretanto, esse foco é enfatizado em detrimento, ou melhor, pela supressão dos termos “Educação/Formação”, o que sinaliza desvinculação/distanciamento com/do campo da educação, enquanto área de competência direta e específica da formação. Portanto, a educação perde protagonismo na concepção desta política.

O Decreto, ainda, amplia as atribuições da ENAP pela inclusão de competências em promover ações transversais de desenvolvimento da administração pública federal, ou seja, pela responsabilidade em desenvolver ações cuja necessidade comum seja identificada e voltada para os/as servidores/as em exercício nos diversos órgãos ou entidades do governo federal – numa estratégia de otimização de recursos.

A Administração Pública observou que estava gastando muito com as diversas escolas de governo (e/ou instituições formativas que, mesmo não tendo esta denominação, têm status similar) e que os objetivos educacionais/ competências a serem trabalhadas junto aos servidores federais eram bem similares. Daí a proposta de fortalecer a ENAP e promover ações transversais de educação/formação. (Considerações colhidas em visita de campo - Depoente 1)

Outra alteração trazida pelo Decreto, e tida como relevante, compreende o fato de, após a aprovação do Plano de Desenvolvimento de Pessoal – PDP (o que é feito pela autoridade máxima do órgão ou entidade correspondente) este ser encaminhado para o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC¹², o qual assume a função de coordenar as iniciativas de desenvolvimento no âmbito da administração pública federal. O que significa dizer que, de acordo com o Decreto, os Planos de Desenvolvimento de Pessoas (construídos pelos órgãos e/ou entidades de origem) poderão ser revisados, motivadamente, para inclusão, alteração ou exclusão das ações propostas/definidas enquanto necessidades formativas.

No que concerne às ações de desenvolvimento dos/as servidores/as públicos federais, as novas deliberações, relativas às atribuições da ENAP e do SIPEC, representam uma estratégia de centralização, que implica, diretamente, na redução da autonomia dos órgãos e entidades da União.

Numa análise mais abrangente, a lógica que influencia a Política de Formação de Servidores/as Públicos/as Federais volta-se para uma perspectiva pautada em princípios neoliberais, pois “remete para as preocupações na Educação no sentido das necessidades externas (qualidade/mensuração) e não na qualidade da própria Educação” (Veiga, 2018 p. 5). Ou seja, sobrepõe os interesses gerenciais e administrativos aos pedagógicos e formativos. Assim, promove o empobrecimento dos objetivos e fenômenos educativos, além do

destinou-se ao esclarecimento de alguns pontos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

¹²O SIPEC é um sistema orgânico e estruturador de gestão de pessoas criado para dinamizar a atuação centralizada e organizada das áreas de pessoal em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. É responsável pelo funcionamento eficiente e coordenado das atividades de pessoal entre esses órgãos. Foi idealizado na Reforma Administrativa de 1960 para cumprir suas atribuições de forma organizada, sistêmica e integrada. Possui algumas plataformas tecnológicas estruturantes para uso dos gestores e dos servidores públicos (Fonte: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/sipec/o%20que%20e>).

desvio de foco/objeto de investimento relevante às Políticas de Formação. Portanto, é notória a preocupação com aspectos administrativos e não pedagógicos.

A ação formativa enquanto experiência piloto - perspectivas contextuais e metodológicas

As discussões acerca da formação são recorrentes e exigem uma análise cada vez mais alargada pela inserção das práticas formativas em contextos diversos e complexos.

A ideia de Freire (1968) acerca da necessidade de compreensão do sujeito enquanto ser de incompletude e, por conseguinte, em constante aprendizagem coloca o sentido de processo na centralidade da formação e fortalece a perspectiva de “aprendizagem ao longo da vida”. Nesse contexto é importante vislumbrar a formação enquanto trajetória dos indivíduos, numa perspectiva pessoal, mas também coletiva, visto que estes indivíduos são sujeitos sociais.

Dito deste modo, a importância da formação é algo que se configura como elemento inquestionável. Entretanto parece-nos inevitável a reflexão acerca do objeto de que se fala: Que formação seria essa? Quais seus pressupostos e objetivos? Que interesses a definem? Qual o papel dos agentes diretos deste processo? Que aspectos a influenciam? Que impactos e resultados promovem? Estes são alguns dos questionamentos que julgamos pertinentes nesta discussão.

Cabe, aqui, uma reflexão de que a formação não é neutra, mas contextual e relacional, e, consequentemente, construída nas ações e relações que se estabelecem num dado espaço-tempo. Deste modo, situamos a problemática deste estudo no cenário da Política de Servidores/as Públicos/as Federais, e, mais geograficamente, no Instituto Nacional do Seguro Social – INSS.

O INSS é vinculado ao Ministério do Trabalho e Previdência e tem por missão “garantir proteção aos cidadãos por meio do reconhecimento de direitos, com o objetivo de promover o bem-estar social” (INSS, 2010). Caracteriza-se como uma organização pública autárquica¹³, autônoma e descentralizada, prestadora de serviços previdenciários para a sociedade brasileira. Neste sentido, compete ao INSS a operacionalização do

¹³ A administração pública no Brasil se divide em direta e indireta. No âmbito do Executivo Federal, a primeira é composta pela Presidência da República, os ministérios e as secretarias especiais. Já a administração indireta é composta por órgãos com personalidade jurídica própria, mas que desempenham funções do Estado de maneira descentralizada e em todas as esferas – federal, estadual, distrital e municipal. Isso quer dizer, por exemplo, que uma autarquia possui autonomia administrativa para desenvolver suas atividades. As autarquias são criadas por meio de uma lei com a finalidade de executar uma atribuição específica. Podem ser vinculadas à Presidência da República ou a ministérios. O patrimônio e receita são próprios, mas sujeitos à fiscalização do Estado. Sua finalidade é executar serviços relevantes à sociedade, como os sociais e científicos, por exemplo, o Decreto – Lei n.º 200/1967 define autarquia como: “serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios para executar atividades típicas de Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.” Nessa perspectiva, as autarquias são instituídas para prestar serviço social e desempenhar atividades que possuam prerrogativas públicas, de forma especializada, técnica, com organização própria, administração ágil e não sujeita a decisões políticas pertinentes aos seus assuntos (Brasil, 2012; Politize, 2018; Significados, 2014).

reconhecimento dos direitos da clientela do Regime Geral de Previdência Social-RGPS.

A atuação do INSS atenta-se à operacionalização do RGPS, o qual tem caráter contributivo, solidário e filiação obrigatória, em consonância com o art.º 201 da Constituição Federal Brasileira, logicamente respeitadas políticas e estratégias governamentais oriundas dos órgãos hierarquicamente superiores (INSS, 2010).

Neste contexto, a elaboração/implementação/coordenação/acompanhamento e avaliação das ações de formação do INSS são de responsabilidade da Coordenação-Geral de Qualidade de Vida, Saúde e Desenvolvimento do Servidor – CGQSD, vinculada à Diretoria de Gestão de Pessoas – DGP.

A CGQSD possui representatividade na administração central e conta com o apoio descentralizado das Equipes de Educação, as quais atuam regionalmente.

Numa perspectiva de formação continuada, a CGQSD prevê a realização de ações presenciais, à distância e/ou mistas, adotando uma dinâmica de complementaridade e progressão de saberes/competências, dentro de uma temporalidade permanente (sem grandes interrupções), de modo que estas ações sejam graduais e contínuas.

Outro aspecto a considerar, nesta conjuntura, são as necessidades e especificidades do público participantes das ações formativas. Daí o pressuposto das ações formativas serem pensadas interna e coletivamente, por meio da composição de grupos de trabalho compostos por formadores/as e representantes das áreas técnicas do Instituto. O objetivo é agregar as expertises daqueles que conhecem diuturnamente os contextos locais às propostas de formação, tornando-as exequíveis, significativas e aderentes às expectativas dos sujeitos aprendentes; além de promover uma aproximação entre o tempo-espço da formação e o tempo-espço do trabalho – haja vista a familiaridade dos formadores/as com a dinâmica laborativa dos quais os formandos/as são procedentes.

Desta maneira, e tendo como diretriz a política de formação institucional o Projeto Político Pedagógico – que consiste no documento que regulamenta as ações formativas do INSS, a CGQSD promove a formação continuada de servidores/as da Autarquia de maneira regular, sistemática e fundamentada em âmbito local, regional e/ou federal.

O presente artigo trata particularmente da ação formativa “Ressignificando Concepções e Práticas Formativas no INSS: um projeto piloto na Superintendência Regional do Nordeste Brasileiro”, a qual situa-se no período de junho a agosto/2021 e envolve 32 servidores/as da Equipe de Educação da SR IV.

Deste modo, parece-nos pertinente pensar a experiência a partir do que ela pode trazer de relevante para aprofundar as discussões/reflexões a respeito da formação. Assim esclarecemos, de partida, a estrutura da ação educacional para que seja possível uma maior visualização da proposta.

A ação formativa foi elaborada por um grupo de formadores/as da Equipe Especializada das Ações Educacionais e Reuniões Técnicas – EEAERT da SR IV, cuja função institucional é elaborar, implementar, coordenar, acompanhar e avaliar as ações formativas no âmbito do INSS, mais particularmente na Região Nordeste – contexto em que se deu a ação formativa em destaque.

Em seguida, a proposta foi apresentada para os/as coordenadores/as das demais Equipes Especializadas da Superintendência - a fim de que fosse apreciada (com espaço para sugestões e alterações), além de identificar a pertinência (ou não) do envolvimento das respectivas equipes no Projeto.

Aponta-se hoje para um modelo de formação participante, pautado na estratégia metodológica de investigação-ação, onde os/as formandos/as são incluídos/as diretamente no levantamento de problemas, a partir do terreno de atuação, e, por conseguinte, na elaboração de propostas interventivas congruentes com as necessidades e realidades contextuais nas quais se inserem.

Daí a importância dada à formação articulada com a trajetória do/a formando/a, numa perspectiva de progressão e problematização do ambiente formativo e interventivo, no qual os diagnósticos correspondem a um processo de representação da realidade influenciado por diferentes fatores que se alteram, o que atribui “um caráter provisório e relativo às necessidades identificadas” (Canário, 1992 citado em Amiguiño, 1992, p. 65).

Espera-se, portanto, que a formação possa articular-se com o trabalho como contributo na construção de novos saberes e instrumentos que promovam sistemas mais interpelativos, cuja experiência não seja um diagnóstico de carências a serem solucionadas, mas um meio para repensar a profissionalidade de maneira processual, dialógica, subjetiva, contextual e interventiva. Uma formação que se concretize numa proposta mais holística, transversal e incluyente, em que haja maior valorização das subjetividades dos envolvidos diretamente no processo formativo.

Para Correia (2005, p. 67),

a formação polivalente terá de promover uma interação articulada junto aos indivíduos e dos coletivos de trabalho, abandonando o pressuposto de que lhe incumbiria produzir “competências transversais” que, uma vez adquiridas, seriam suscetíveis de uma aplicação a uma diversidade mais ou menos alargada de contextos.

Nesta perspectiva, a ação “Ressignificando Concepções e Práticas Formativas no INSS: um projeto piloto na Superintendência Regional do Nordeste Brasileiro” prevê a reflexão, o posicionamento crítico e a sistematização de propostas de intervenção, individual e conjunta, acerca da política de formação no contexto da administração pública e, em particular, no INSS – enquanto campo de atuação prática, real e concreta destes sujeitos.

Os módulos foram organizados por meio de atividades integradas, e conjugam fundamentação teórica com vivências práticas – em torno de temáticas relativas à problemática central do estudo.

Parte-se da abordagem de três grandes temas (módulo I): a consolidação de um novo padrão de sociedade, norteadas pela era digital e pela aceleração do

conhecimento; a educação corporativa; e a cultura de aprendizagem organizacional.

O estudo de tais conteúdos tem por objetivo promover a compreensão do cenário da Educação Corporativa, numa perspectiva de contextualização acerca desse campo do conhecimento frente às demandas sociais – sobretudo por compreender que a formação profissionalizante, numa organização da administração pública, precisa primar pela conscientização dos/as servidores/as quanto a responsabilidade social no cumprimento da prestação de serviço à sociedade.

Em seguida, o módulo II centrou-se nos normativos e discursos acerca da Política de Formação na Administração Pública, em linhas gerais, e, em particular, as perspectivas conceituais, princípios e diretrizes da política de formação do INSS – o Projeto Político Pedagógico. Assim, o debate procurou mobilizar aspectos relativos às políticas e práticas pertinentes à formação profissionalizante, particularizando as questões da administração pública e, conseqüentemente, do INSS, num exercício de metacognição acerca do papel desempenhado, pessoal e institucionalmente, pelos formadores/as do Instituto neste processo.

O módulo III focou no desenvolvimento de competências, utilizando ferramentas de avaliação pessoal (diário de evidências e auto-avaliação), e de socialização de boas práticas (roteiro de sistematização de boas práticas e aprendizagens), com a intenção de problematizar dificuldades e potencialidades a serem trabalhadas, com vistas ao desenvolvimento de novas competências pessoais e organizacionais, numa perspectiva de “aprendizagem ao longo da vida” (a exemplo da proposta efetiva de elaboração de um plano de aprendizagem pessoal, tendo em consideração o investimento na autoformação) e de “aprendizagem organizacional”, numa lógica de crescimento coletivo e sistematização de saberes institucionais.

Os módulos IV a VII, apesar de manterem uma metodologia ativo-participativa e de construção coletiva do conhecimento, trouxeram a preocupação em promover o alinhamento da equipe com as diretrizes institucionais. Deste modo, trataram da estruturação e funcionamento das Equipes Especializadas e da utilização dos sistemas corporativos correlatos a área.

Estes módulos serviram para discutir e sistematizar a dinâmica de atuação interna, alinhar entendimentos e procedimentos relacionados às rotinas e fluxos de trabalho, e definir os papéis a serem desenvolvidos individual e coletivamente pelos membros das Equipes Especializadas de Educação SR-IV.

A utilização de técnicas que favorecem a interlocução, a autonomia e a construção coletiva de saberes permeou a vivência dos módulos, oportunizando a atuação proativa e integração dos membros à equipe, o que possibilitou a criação de um ambiente colaborativo:

Estou feliz em participar dessa ação, de termos tido um espaço muito “legal” de fala e de compartilhamento de experiências e aprendizados, fortalecendo assim nossa identidade coletiva. (Formadora 2)

O formato do curso favoreceu a interação da equipe e a construção do conhecimento por meio do diálogo, das exposições práticas e da participação dos colegas. (Formanda 10)

Um dinamizador da unidade e da frequência reguladora da ação formativa corresponde às atividades desenvolvidas no interstício entre os módulos, individualmente e/ou em grupo, em contexto e como pré-requisito para participação nas sessões virtuais.

Algumas estratégias de aprendizagem utilizadas na ação (resolução de situações-problema, exercícios práticos, roda de conversa, oficinas) possibilitaram a identificação de problemáticas reais que se convertem em objeto de estudo e, por conseguinte, em circunstâncias de construção de novos saberes, em consonância com a crença de que “os processos formativos inserem-se em lógicas de projetos e resolução de problemas no quadro da própria organização” (Sarmiento et al., 2009, p. 32). De certo, o processo formativo precisa considerar a dimensão relacional e coletiva dos “contextos de exercício da profissionalidade” (p. 32). Neste sentido, é preciso perceber os/as formadores/as enquanto atores sociais, cujos saberes e experiências precisam ser mobilizados, numa articulação entre as ações desenvolvidas e o contexto do trabalho e, conseqüentemente, enquanto co-partícipes na construção de políticas de formação que apontem estratégias para a resolução de problemas no quadro da própria organização e que promovam a aprendizagem organizacional enquanto cultura institucional.

O que dizem os sujeitos da formação

A proposta de uma ação formativa sob a lógica da participação-ação requer o envolvimento linear e vertical dos/as envolvidos/as diretamente no processo formativo – formadores /as e formandos/as.

Assim sendo, a avaliação ganha sentido enquanto ferramenta balizadora na retroalimentação da formação profissionalizante – sobremaneira, quando assume uma perspectiva mobilizadora a qual permita(re) pensar a formação enquanto processo, capaz de ser ressignificado na própria vivência da ação formativa.

Por conseguinte, nos interessa conhecer o que dizem os sujeitos integrantes da ação “Ressignificando Concepções e Práticas Formativas no INSS: um projeto piloto na Superintendência Regional do Nordeste Brasileiro”, compreendendo a avaliação enquanto estratégia, de cunho reflexivo e compartilhado, na reconfiguração do cenário formativo desta Organização, mas também como compartilhamento de pontos tidos como significativos em ações de formação no contexto da administração pública.

Para Sant’Anna (2010 p. 8), “as diferentes etapas da avaliação desempenham um papel decisivo e nenhuma delas exclui avaliador e avaliado do compromisso de ser o seu próprio agente de decisão e o responsável pelo processo educativo”, o que reafirma a co-participação do/a formando/a na

identificação das necessidades formativas, das aprendizagens sistematizadas, dos progressos qualitativos e quantitativos; e situa a formação numa projeção conjunta (com o/a formador/a) de estratégias que conduzam ao nível expectável.

É importante destacar que os dados apresentados a seguir foram fornecidos por representantes da coordenação da Equipe Especializada das Ações Educacionais e Reuniões Técnicas – EEAERT da SR IV, mediante solicitação para composição deste trabalho. Ainda, as informações geradas pela tabulação dos dados constantes das avaliações de reação foram extraídas do sistema corporativo (Sitedweb) e que alguns depoimentos ilustrativos foram retirados dos produtos sistematizados nas vivências dos módulos, a exemplo dos painéis construídos por meio da utilização da ferramenta jamboard¹⁴.

Em linhas gerais, a ação foi avaliada positivamente (63% ótimo e 37% bom). Ressalta-se que, para os/as formandos/as, a metodologia utilizada favoreceu a participação ativa e mobilizou a construção coletiva do conhecimento (38 % ótimo e 62% bom). Também relataram que os conteúdos abordados contribuíram para instrumentalização/execução das atividades laborativas e para a aquisição de novos saberes (63 % ótimo e 25% bom e 12% regular):

A forma como a ação foi organizada proporcionou a oportunidades de interação, mesmo à distância, criando uma jornada palpável para revisitarmos o necessário à novas aprendizagens. (Formanda 19)

O curso foi de muito aprendizado. Com certeza saio deste treinamento mais capacitado para exercer minhas funções. (Formador 3)

Agregou muito conhecimento ao meu fazer profissional. (Formanda 4)

A ação suscitou várias reflexões sobre a nossa atuação, fluxos e possibilidades de melhoria. (Formanda 20)

Essa ação me trouxe um novo olhar sobre a área de Educação Corporativa da SR IV e um rico sobrevôo sobre os processos e reflexões que perpassam nossa prática. (Formando 17)

Também gostaria de destacar a diversidade de conteúdo e a qualidade da apresentação dos formadores/as e a contribuição dos demais participantes. Ficou nítido que a grande riqueza do curso foi justamente a contribuição dos colegas em cada módulo. (Formador 6)

Ainda destacaram como aspectos positivos: o ambiente favorável à integração entre os pares, o fortalecimento da equipe e o incentivo à (auto) formação continuada:

¹⁴Jamboard é a versão atualizada da lousa branca de caneta, ou seja, uma evolução trazida pela transformação digital na educação. É um quadro branco digital colaborativo que pode ser editado e compartilhado com os alunos nas aulas presenciais e a distância. O aplicativo funciona em computadores, tablets, smartphones, etc. Cada quadro é chamado de Jam. Então na hora de iniciar uma nova tela, o aplicativo permite que as pessoas ingressem em uma tela existente ou abram um novo Jam para começar uma apresentação do zero.

Essa trajetória me trouxe um sentimento muito positivo por fazer parte de uma equipe empenhada, alegre e humana. (Formadora 2)

Esta ação nos trouxe a possibilidade de entrosamento entre as equipes de educação e de fortalecer nosso papel dentro do INSS. (Formanda 19)

Dentre tantos ganhos neste curso gostaria de destacar a aproximação com os meus pares, pelo viés do conhecimento e da convivência. (Formador 6)

A integração entre as equipes favoreceu um clima organizacional saudável e afetivo, além de possibilitar maior conhecimento e conexão entre os pares. Nos fez repensar a prática formativa e o nosso papel junto à equipe de educação do INSS. (Formadora 5)

Pude refletir sobre a necessidade de investir na minha qualificação profissional. (Formadora 7)

No tocante a atuação dos/as formadores/as, os/as participantes da ação destacaram as seguintes características: a proximidade com os/as formandos/as, a mediação das discussões, o domínio técnico do conteúdo e a postura didático-pedagógica assumida frente à turma.

Neste sentido, os/as formadores/as foram avaliados de maneira bastante positiva: domínio do conteúdo (63% ótimo e 37% bom), comunicação clara (75% ótimo e 25% bom) e relação interpessoal (75% ótimo, 13% bom e 12% regular).

Em se tratando dos aspectos restritivos, os/as formandos/as elencaram, de forma pontual, a carga horária destinada à ação como insuficiente, o que não possibilitou o aprofundamento dos debates - em alguns momentos da formação.

Destaca-se, pois, alguns aspectos analisados e, aqui, considerados relevantes: atingimento dos objetivos propostos (25% ótimo, 63% bom e 12% regular) e utilização dos conhecimentos na melhoria de desempenho (25% ótimo e 75% bom).

É preciso reconhecer que o processo avaliativo no contexto da administração pública deve estar inserido na própria dinâmica e estrutura da formação, enquanto ferramenta múltipla e participativa, que visa a harmonização entre os objetivos institucionais e pedagógicos.

Contudo, o aspecto fulcral das reflexões propostas estrutura-se no pressuposto de que a formação deve agir em favor do/a formando/a. Ou seja, reafirma-se a crença de que o processo formativo só tem sentido se pensado no/pelo/para o sujeito ao qual a formação se destina – tendo em conta o contexto em que este sujeito está inserido.

Afirmativa igualmente coerente e relevante quando se trata da formação na conjuntura da administração pública, sob a lógica da “Aprendizagem Organizacional”, a qual, segundo Sarmento et al. (2009, p. 32), “corresponde a ideia de que a formação e a mudança se operam através da organização e dos processos participativos de tomada de decisão”.

Neste sentido é imprescindível se manter a centralidade das decisões político-pedagógicas na pessoa a ser formada, ou seja, na razão de ser das ações formativas, tendo em consideração o contexto organizacional e sua evolução

histórica, bem como os processos de intervenção individual e coletiva destes sujeitos.

Considerações finais

As contribuições teóricas trazidas neste trabalho têm a pretensão de endossar a importância dos estudos acerca da formação profissional. A complexidade do processo formativo, enquanto processo que se constrói num espaço-tempo relacional e em contextos diversos, mobiliza, ao nosso ver, a discussão em torno de questões como: as políticas de formação, a qualidade dos processos, os programas e currículos que traduzem as propostas formativas no âmbito da administração pública, por exemplo.

Para Barroso (1996, p. 9), a aproximação entre “formação” e “organização”, iniciada na década de 80, deve progredir numa perspectiva de mediação entre as necessidades de desenvolvimento pessoal e organizacional, com vistas a uma maior integração no sentido de permitir aquilo que as modernas teorias das organizações aconselham: pensar ao mesmo tempo o indivíduo e a organização.

As perspectivas e abordagens que mais têm contribuído com a formação inscrevem-se em oposição ao modelo determinista que “se traduz[em] na crença de que conhecidos os novos saberes e competências profissionais a adquirir seria possível, se bem programados os conteúdos, construir uma resposta adaptada às exigências profissionais pré-estabelecidas” (Sarmiento et al., 2009, p. 31).

Portanto, espera-se uma formação na qual se integram o desenvolvimento pessoal, social e organizacional, que pressupõem os/as formandos/as como atores sociais cujos saberes e experiências precisam ser considerados no processo de formação.

Neste cenário é preciso (re)pensar constantemente a formação, a partir das novas nuances e necessidades contextuais emergentes, com vistas a uma proposta que articule o tempo-espaço da formação com o tempo-espaço do trabalho – de maneira significativa, operacional e humanizadora; o que nos motiva, enquanto integrantes desta área de atuação e pesquisa, a galgarmos novas descobertas que possam contribuir com este fazer e que nos coloque ética e socialmente mais confortáveis nesta condição.

Assim, mantém-se as expectativas de ampliação dos estudos acerca da Política de Formação de Servidores/as Públicos/as Federais, o que se caracteriza como problemática do Doutorado em Educação – que a autora realiza na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto – e, portanto, espera, futuramente, compartilhar novos saberes a respeito das políticas e práticas formativas no âmbito da administração pública.

Referências

Amiguiño, A. (1992). *Viver a formação: Construir a mudança*. Educa.

- Barroso, J. (1996). Formação, projeto e desenvolvimento organizacional. In A. Estrela, R. Canário, & J. Ferreira (Orgs.), *Formação, saberes profissionais e situações de trabalho*. AFIRSE Portuguesa; Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Instituto Nacional do Seguro Social. (2010). *Guia do servidor: O nosso papel na construção de um novo tempo*. Instituto Nacional do Seguro Social.
- Chiavenato, I. (2008). As três formas de Administração Pública. In I. Chiavenato, *Administração geral e pública* (pp. 105-108). Elsevier.
- Correia, J. A. (2005). A formação da experiência e a experiência da formação num contexto de crise do trabalho. In R. Canário & B. Cabrito (Orgs.), *Educação e formação de adultos: Mutações e convergências* (pp.61-72). Educa.
- Gentili, P., & Silva, T. T. (Orgs.) (1999). *Escola S.A.: Quem ganha e quem perde no mercado educacional do liberalismo*. CNTE.
- Featherstone, M. (2000). *O desmanche da cultura: Globalização, pós-modernismo e identidade*. Studio Nobel; SESC.
- Freire, P. (1968). *Pedagogia do oprimido*. Paz e Terra.
- Mattei, L., & Magalhães, L. F. (2011). A política econômica durante o governo Lula (2003-2010): Cenários, resultados e perspectivas. In M. de Paula (Org.), *“Nunca antes na história desse país”...? Um balanço das políticas do Governo Lula* (pp. 135-151). Fundação Henrich Böll.
- Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. (1995). *Plano diretor da reforma do aparelho do estado*. Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado. <https://bit.ly/3qFLssl>
- Presidência da República. (1998). *Decreto n.º 2.794, de 1.º 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*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2794.htm
- Presidência da República. (2006). *Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e funcional*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm
- Presidência da República. (2019). *Decreto n.º 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*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/decreto/d9991.htm
- Politize. (2018). *Relatório de atividades 2018*. Politize.
- Sant’anna, I. M. (2010). *Por que avaliar? Como avaliar? Critérios e instrumentos*. Vozes.
- Sarmento, M., Marques, A. P., & Ferreira, F. I. (2009). *Administração local: Políticas e práticas de formação*. Braga Books
- Silva, K. (2021). *Política de formação de servidores públicos federais brasileiros: Um estudo exploratório no contexto do Instituto Nacional do Seguro Social*. Olyver. <https://www.editoraolyver.org/ebook/karolina-vyvyan>
- Superintendência Regional do Nordeste. (2021). *Portaria SR-IV/INSS n. 18, de 29 de janeiro: Definir a forma de execução das atividades de Gestão de Pessoas no âmbito desta Superintendência, em decorrência da redução da força de trabalho*. Instituto Nacional do Seguro Social
- Veiga, A. (2018). Avaliação, qualidade e reconfiguração da educação. In C. Leite & P. Fernandes (Coords.), *Currículo, avaliação, formação e tecnologias educativas* (pp. 384-389). CIIE/FPCEUP.