

GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: REFLEXOS DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA NA GESTÃO DE PESSOAS NO INSS

Jorge Antônio Almeida Menna Barreto*
Av. NS 1 – Quadra 201 Sul – Conjunto II – Lote 5
CEP: 77.015 – 202 - Palmas/TO Brasil
E-mail: jorge.barreto@previdencia.gov.br

* Psicólogo Especialista em Saúde do Trabalhador e Ecologia Humana – FIOCRUZ
Instituto Nacional do Seguro Social – INSS
Gerência Executiva de Palmas/TO
Responsável pelo Serviço de Reabilitação Profissional

Resumo

O presente estudo realizou uma análise teórica acerca da utilização da negociação coletiva como instrumento de gestão de pessoas na administração pública federal, apresentando algumas alternativas de aplicabilidade no que se refere ao INSS. Inicialmente discorre sobre um breve histórico da gestão de pessoas na Administração Pública Brasileira. A seguir, em relação ao INSS, abordou a entrada em vigor da Lei 11.907/2009, a qual versa sobre a reestruturação das carreiras do Seguro Social; a revisão das tabelas de remuneração; a mudança da duração da jornada de trabalho e a instituição da avaliação de desempenho dos Servidores. No campo da negociação coletiva analisou os aspectos principais do histórico de lutas no INSS, bem como os diversos acordos coletivos realizados entre os anos de 1983 e 2008. No último capítulo foram analisadas temáticas relativas à gestão administrativa do INSS, mas que podem apresentar avanços no campo da gestão de pessoas, desde que se propiciem atos de negociação coletiva no sentido de melhorar as condições de trabalho e permitir maior aparelhamento da máquina administrativa do Instituto. Nas seções deste capítulo se buscou assinalar a importância e as imposições legais que obrigam o INSS a prestar o serviço de reabilitação profissional. Foi analisado o processo que prevê a expansão da rede de atendimento de forma que essa venha a contemplar dezenas de comunidades que atualmente não possuem Agências do INSS em suas respectivas sedes. E, na última seção, foram tratados aspectos atinentes às condições dos ambientes de trabalho, as condições de suporte oferecidas pelo Instituto para a realização das atividades pelos servidores, entrando aí as condições das estruturas físicas prediais, mobiliários, questões ergonômicas, além das questões relativas às políticas preventivas no campo da saúde dos servidores. Conclui-se que os processos de negociação coletiva podem continuar contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas no INSS por meio da instituição da cultura de mediação dos conflitos, além da prática de ações preventivas em relação aos mesmos.

Palavras-chave: Negociação coletiva, Gestão de pessoas, Servidores públicos

INTRODUÇÃO

O Instituto Nacional de Seguro Social - INSS é a autarquia federal que faz a manutenção do Regime Geral de Previdência Social – RGPS e é responsável pelo pagamento de aposentadorias, pensão por morte, auxílio-doença e auxílio-acidente, entre outros benefícios previstos pela legislação previdenciária. O INSS trabalha em conjunto com a DATAPREV, empresa de tecnologia que faz o processamento de todos os dados da Previdência Social. Em consideração à freqüente prática da literatura, faz-se necessário informar que em diversas ocasiões serão encontradas em documentos ou matérias publicadas as expressões Previdência Social ou INSS como sinônimas. Esta similaridade faz sentido por ser o INSS a instituição que presta o serviço de maneira direta ao usuário, além de ser o principal órgão componente da estrutura do Ministério da Previdência Social.

O INSS tem pouco mais de 39.000 servidores distribuídos atualmente em 1.150 Unidades Fixas e 68 Unidades Móveis de atendimento, além das Unidades Centrais compostas pela Sede e 100 Gerências Executivas. Está presente em 977 municípios brasileiros, com a previsão de aumento dos locais de atendimento para 1.848 até o ano de 2011, incluindo-se aí também centenas de novos municípios que hoje não possuem Agências da Previdência Social¹.

A expansão do número de Unidades de atendimento demandará realocação de pessoal, implicando numa série de conflitos de interesses ligados à gestão de pessoas, ocupação de novos cargos, além de novas oportunidades de trabalho para milhares de servidores. Diante do Plano de Expansão da rede de atendimento do INSS, a negociação coletiva apresenta-se bastante favorecida não só como mecanismo capaz de manter as condições de trabalho e a qualidade dos serviços oferecidos, mas também, no sentido de ampliar tais requisitos.

Criado em 1990, a partir da fusão do Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social – IAPAS, Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social - INAMPS e Instituto Nacional de Previdência Social - INPS, o INSS teve o seu quadro de servidores composto por pessoal que ingressara no Serviço Público, parte sem concurso, parte integrante de quadros com carreiras pouco estruturadas e sistemas de remuneração não sistematizados, caracterizando uma série de anomalias e dubiedades de ordem legal, as quais a administração brasileira procurou resolver por meio do enquadramento no Regime Jurídico Único por força de lei, deixando muitos servidores numa espécie de

“limbo” jurídico. Parte desses servidores tinha efetividade, mas não tinha estabilidade, conforme o que sinaliza Dias (2010). Ainda, conforme o mesmo autor, esses passaram a se caracterizar como os “falsos” Servidores Públicos, demandando processos de constantes negociações entre a Administração Pública e servidores no sentido de se buscar resolver conflitos decorrentes das tentativas de se tratar igualmente os desiguais ou desigualmente os iguais (DIAS, 2010).

O conjunto das ações da administração que afetavam a vida funcional dos servidores nesse período, foi caracterizado principalmente pela falta de transparência nos critérios e regras adotados e nesse sentido, coloca Dias (2010, p. 7): “quando tais regras não são definíveis e a arena de negociação é movediça, os atores do processo tendem a ficar a favor do arbítrio. No caso brasileiro, é difícil inclusive definir a titularidade deste arbítrio”.

A realidade que envolveu os processos de gestão de pessoas no INSS, desde o seu início, sempre cobrou das diferentes administrações a capacidade de continuar fazendo a máquina pública funcionar, valendo-se esta para tanto, durante todo esse período, da condição de viabilizadora de inúmeros processos de negociação coletiva com os representantes dos servidores.

A negociação coletiva, embora não instituída formalmente na administração pública brasileira, antes da ratificação da Convenção 151 da Organização Internacional do Trabalho – OIT, sempre se apresentou como prática efetiva na busca da manutenção ou melhoria das condições de trabalho dos servidores, podendo ser refletida, desse modo, diretamente na qualidade dos serviços oferecidos às populações beneficiárias de políticas públicas como as oferecidas pelo INSS.

Com a criação da Lei 11.907/2009, algumas das antigas demandas dos quadros de servidores do INSS foram atendidas, como a melhoria dos sistemas de remuneração que no interstício de 2008 a 2011, terá gerado aumentos salariais que podem chegar, para alguns cargos, ao índice de até 140%. Outro importante fator contemplado pela Lei 11.907/2009, foi a regulamentação da Lei 10.855, de 01 de abril de 2004, a qual dispunha sobre a reestruturação da Carreira Previdenciária, de que tratava a Lei 10.355, de 26 de dezembro de 2001, instituindo a Carreira do Seguro Social e dando outras providências.

Embora a Lei 11.907/2009, possa ter contemplado importantes reivindicações dos Servidores do INSS, a mesma instituiu a jornada de 40 horas semanais aos integrantes da Carreira do Seguro Social, a partir de 01 de junho de 2009, desencadeando desse modo, uma

nova plataforma de lutas políticas com vistas à redução da carga horária para 30 horas semanais sem a redução das remunerações. Desde 1983, por meio de acordos de greve e mesas de negociação entre os servidores e a Administração, vinha sendo praticada a jornada de 30 horas semanais, seja pelos servidores dos antigos Institutos que geraram o INSS – IAPAS, INAMPS e INPS e o próprio INSS, desde a sua criação em 1990.

Apesar do que reza o parágrafo 1º do artigo 4º da Lei 10.855/2004, que é facultada a mudança de jornada de trabalho para 30 horas semanais para os servidores em efetivo exercício no INSS, com redução proporcional da remuneração, esse ponto vem despertando ações contínuas das entidades sindicais no sentido de que a redução de jornada de trabalho se dê sem a redução da remuneração. Desse modo, embora os avanços representados pela promulgação da Lei 11.907/2009, torna-se recomendável que a Administração Pública permita a continuidade das negociações, com vistas à solução de conflitos que a atual legislação vem despertando no conjunto de servidores do INSS.

Face às fontes geradoras de possíveis conflitos até aqui apresentadas e a possibilidade de perda na qualidade dos serviços disponibilizados para a população beneficiária dos atendimentos realizados pelo INSS, o presente trabalho visa responder a seguinte questão de pesquisa: ***Como os processos de negociação coletiva podem continuar contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas no INSS?***

Sendo assim, este trabalho tem como objetivo geral avaliar como os processos de negociação coletiva podem continuar contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas no INSS, sendo desmembrado nos seguintes objetivos específicos:

- Descrever a atual política de gestão de pessoas no INSS;
- Identificar quais modificações já foram introduzidas via negociação coletiva;
- Analisar que aspectos são passíveis de melhorias ou que ainda não foram contemplados na política atual da instituição.

O tema a ser investigado apresenta-se relevante para a sociedade no sentido que busca levantar hipóteses e alternativas para a melhoria das condições de trabalho de milhares de Servidores Públicos e da qualidade de serviços que atendem aos interesses de aproximadamente 50 milhões de trabalhadores filiados à Previdência Social. Porém, o quantitativo de cidadãos atingidos pela qualidade na prestação dos serviços do INSS atinge

também indiretamente os interesses dos familiares de quem é trabalhador com carteira assinada e filiado à Previdência Social, podendo-se assim, alcançar o quantitativo de aproximadamente 100 milhões de pessoas atendidas como beneficiárias das políticas públicas.

Ressalta-se ainda que o autor possui afinidade com a temática a ser trabalhada no sentido que é servidor ativo há mais de 7 anos no INSS e trabalha há 5 anos diretamente no Serviço de Benefícios onde atende trabalhadores vitimados por acidentes de trabalho e portadores de doenças ocupacionais adquiridas em decorrência das atividades que desenvolvem em seus postos de trabalho. Outro aspecto que também vale ressaltar é a ocupação de cargo de gestão pelo autor, tendo assim a facilidade para acesso às informações necessárias para a realização do presente trabalho.

Além dos assinalamentos introdutórios até aqui expostos, o presente trabalho será composto de mais quatro capítulos os quais abordarão respectivamente algumas características da gestão de pessoas na Administração Pública Brasileira e no INSS: a negociação coletiva no setor público: os contextos da gestão administrativa do INSS que podem avançar por meio das negociações coletivas e as considerações finais alcançadas com a pesquisa.

2 - GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO BRASILEIRA E NO INSS

Neste capítulo, composto por três seções, serão repassados alguns dos principais conceitos relativos à gestão de pessoas na atualidade. Na parte inicial, os assinalamentos realizados representam características identificadas dentro da realidade da Administração Pública Brasileira. Na segunda seção será analisada, de um modo mais particular, a gestão de pessoas no INSS. E, por último, na terceira seção será analisada a implantação do sistema de avaliação de desempenho no INSS, bem como os principais desdobramentos que essa gerará nas carreiras dos servidores enquanto avaliados.

2.1 - Gestão de Pessoas na Administração Brasileira

O gestor da área de recursos humanos, hoje com a denominação modificada para gestão de pessoas, precisa criar novas competências no sentido de que essa deixe de ser

apenas uma prestadora de serviços e possa se tornar uma parceira estratégica das administrações. A área de gestão de pessoas deve estimular, oferecer suporte e preparar artífices das mudanças, gerando lideranças que inspirem e facilitem a transformação contínua das organizações (DUTRA; PICCOLOTTO; VASSARI, 2010). Para que as transformações se viabilizem no interior das organizações será necessário que as lideranças trabalhem sobre um fator muito importante que é a cultura, formada por diferentes níveis, uns mais aparentes e outros mais profundos. Além desses dois níveis têm-se os pressupostos básicos os quais são mais estanques, difíceis de mudar, pois implicam na alteração de aspectos inconscientes mais estáveis de um grupo ou organização. A função primordial da liderança é fazer a gestão da cultura, implicando a definição de níveis culturais, gerenciamento desses e mudança dos mesmos sempre que necessário. O papel do líder acaba sendo determinante na manutenção ou questionamento e mudança da cultura (SCHEIN, apud FISCHER, 2010, p. 3).

A ferramenta disponível para se dimensionar o que pode ser feito em termos de transformação a partir de um processo de gestão de pessoas é o diagnóstico organizacional. É por meio dele que serão identificados aspectos que somarão na implantação dos planos estratégicos, bem como os pontos fracos na organização que precisam ser mudados para que as transformações sejam possíveis.

As organizações ou as pessoas admitirem a necessidade de mudanças é comum, mas igualmente é comum a maioria delas não conseguirem implementá-las. Nesse sentido, apresenta-se como desafio para o agente de mudanças a consecução para que as pessoas e organizações se engajem na efetivação das transformações.

De forma diferenciada das transformações que ocorrem devido às pressões internas e externas, que operam sobre as instituições e suas administrações contemporâneas, tem-se a alternativa profissionalizada da consultoria. Leite (2009), diz que a consultoria passou a ser o modelo encontrado pelas organizações em resposta às necessidades do processo evolutivo da administração, em especial no que se refere à contribuição na gestão de pessoas.

O estágio no qual se encontra a estrutura administrativa brasileira há pelo menos três décadas, apresenta-se carente de mudanças que permitam uma melhoria da qualidade dos serviços públicos oferecidos aos cidadãos. O Estado brasileiro tem persistido em continuar apresentando resquícios do patrimonialismo e do clientelismo, independentemente das reformas por ele já experimentadas.

Bresser Pereira (2008) afirma que se está diante de uma crise, a qual tem paralisado os governos, embora o Estado e suas instituições de direito continuem funcionando. Para o autor, reformar o Estado brasileiro hoje vai além de implantar a administração burocrática clássica: é necessário reformar a estrutura do Estado e os instrumentos de gestão da coisa pública.

As relações de trabalho no Brasil, na esteira da precariedade de sua estrutura estatal, também se encontram bastante abaladas. Nogueira (2003), afirma que o sistema brasileiro de relações de trabalho encontra-se absolutamente desconfigurado.

Dias (2010), questiona: há carreiras no Brasil? Para o autor, no sentido verdadeiro do tema, têm-se somente as carreiras das forças armadas e das relações exteriores. Em relação ao desenho da estrutura de cargos no país Andrade e Jaccoud (apud DIAS, 2010, p. 13) colocam que:

A crise administrativa manifesta-se na baixa capacidade de formulação, informação, planejamento, implementação e controle das políticas públicas. O rol das insuficiências da administração pública do país é dramático. Os servidores estão desmotivados, sem perspectivas profissionais ou existenciais atraentes no serviço; a maior parte deles não se insere num plano de carreira. Os quadros superiores não têm estabilidade funcional. As instituições de formação não cumprem o seu papel. A remuneração é baixa.

Dentro dessa lógica de constituição dos quadros de servidores da administração pública chega-se ao que sinaliza Dias (2010), quando fala das condições vivenciadas pelos falsos servidores, pelos que possuíam efetividade por força legal, mas não estabilidade e por outra série de servidores que permaneciam na condição de uma espécie de limbo jurídico. Somadas às considerações desse autor, também se pode referir os efeitos e as anomalias jurídicas e funcionais derivadas do enquadramento de milhares de servidores no Regime Jurídico Único, visando atender os preceitos da Constituição Federal de 1988. Em relação a essas medidas, Bresser Pereira (1996), afirma que os procedimentos teriam sido provocados principalmente com o intuito de se atacar as práticas clientelistas e patrimonialistas de caráter político que afetam o funcionamento da máquina pública brasileira.

Guerzoni Filho (2007, p. 275), por sua vez, informa:

Grande parte dos servidores admitidos pelo regime celetista, por força da instituição do Regime Jurídico Único – RJU, por meio da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, o foram sem concurso público e sem direito à estabilidade. De fato, praticamente a totalidade dos servidores admitidos pelas fundações, entrou no serviço público, na melhor das hipóteses, por um processo seletivo simplificado, no qual não esteve presente o pressuposto da impessoalidade, nem qualquer mecanismo institucional de avaliação de mérito.

A série de impropriedades cometidas pela administração pública brasileira nos últimos 20 ou 30 anos, somente colabora no sentido de se evidenciar a falta de diretrizes definidas em relação à gestão de pessoas e a falta de políticas públicas representativas da valorização e zelo com os servidores públicos, seja nos aspectos relacionados às carreiras ou nos sistemas de remuneração. Nesse sentido, Guerzoni Filho (2007, p. 276) afirma que:

Embora as idéias de Bresser possam ter representado, pela primeira vez em 30 anos, uma proposta estratégica para a Administração Pública, as mesmas ruíram em decorrência do relevo dado à lógica da eficiência, a qual propunha se sobrepor, inclusive ao processo legislativo, condenando-o como responsável pelo mau andamento da coisa pública. Seus princípios acabaram por deixar a herança da não institucionalização e do voluntarismo.

A instabilidade ao longo do tempo, somada à falta de políticas representativas da valorização dos servidores, acabou por afetar nesse período, a qualidade dos serviços oferecidos à população beneficiária das políticas públicas da administração brasileira.

Dias (2010, p.11), de maneira sintética coloca que:

Por meio de um rápido olhar na história da administração pública, pode-se notar que nunca houve uma verdadeira intenção dos detentores do poder de que se gerasse um sistema meritocrático puro, com ocupação de cargos públicos a partir de concursos, carreiras estruturadas de forma adequada, desenho científico dos cargos e carreiras etc.

Abordados alguns aspectos relativos à gestão de pessoas no âmbito da administração pública brasileira, torna-se pertinente passar para uma análise mais direta de alguns dos principais elementos que compõem o tema no INSS.

2.2 - Gestão de Pessoas no INSS

A questão relativa às carreiras também se apresenta no INSS de forma similar ao que ocorre em grande parte da administração pública federal, pois em seus quadros constam servidores oriundos dos três Institutos que lhes deram origem, IAPAS, INAMPS e INPS. O conjunto de servidores desses órgãos que vieram a compor o quadro de cargos do INSS possuía formações diversificadas, tais como os níveis fundamental, médio e superior. Dentre alguns cargos que se pode apontar estariam os de Agente de Portaria, Datilógrafo, Auxiliar Operacional de Serviços Diversos, Agente Administrativo e outros que exigiam formação superior específica como Administrador, Assistente Social etc. Embora os arranjos

encontrados pela administração, o histórico da montagem da estrutura funcional do INSS não apaga os efeitos que a heterogeneidade nos graus de escolaridade exigidos para ingresso de servidores teria ocasionado ao longo do tempo, enquanto fatores geradores de conflitos institucionais. Apesar da existência de cargos com denominações diferenciadas, assim não o eram comumente as atividades desempenhadas pelos seus ocupantes. No curso da história se constituiu fator comum servidor com formação de nível médio executar as mesmas funções executadas por possuidores de formação superior.

Após o período de criação do novo órgão no qual veio se constituir o INSS, em junho de 1990, outros desdobramentos relevantes se deram em relação a seus servidores. No INSS também ocorreu de servidores serem colocados em disponibilidade a bem do serviço público ou demitidos em função de medidas administrativas implantadas durante o governo Collor. Durante esse governo, de acordo com Guerzoni Filho (2007), iniciou-se uma gestão absolutamente errática, com resultados catastróficos para a Administração Pública. A colocação de servidores em disponibilidade ou a demissão de outros, pode ser considerada apenas mais um capítulo do histórico dos efeitos decorrentes de ações equivocadas ou injustas da Administração Brasileira. Em atos posteriores, todos os servidores que vivenciaram esses acontecimentos acabaram sendo reintegrados ao serviço público.

A partir do ano de 2003, quando foram retomados os concursos públicos para o ingresso de novos servidores após 17 ou 18 anos, os conflitos relacionados à gestão de pessoas passaram a ser de outra ordem. Embora tenha havido concurso para os níveis médio e superior, muitos candidatos com formação superior concorreram a cargos cuja escolaridade exigida era o ensino médio, isto para terem maiores probabilidades de aprovação e consecução de um emprego público e também porque o número de vagas era maior.

Na atualidade, aproximadamente 77% dos servidores do INSS são ocupantes de cargos cujo requisito de escolaridade para ingresso foi o nível médio. E destes, mais de 80%, considerando-se o tempo de vínculo que têm com o Instituto e as políticas recentes voltadas para o incentivo à formação continuada, já possuem formação superior. Fatores dessa ordem têm representado motivos de descontentamentos dentro da classe de servidores. Esses estariam principalmente ligados a aspectos como a simplicidade das atividades cotidianas e a baixa exigência intelectual que apresentam. Este tipo de ressentimento não é privilégio dos ocupantes de cargos de nível médio, mas ganham significação maior considerando-se o índice que representam dentro do quantitativo total de servidores do órgão.

Mesmo na administração pública a busca dos servidores por crescimento e reconhecimento profissional se apresenta impulsionada pelo espírito competitivo, característico da contemporaneidade recheado pelas inovações tecnológicas e as transformações organizacionais. E diante de tais perspectivas, a relação que se estabelece entre o grau de formação de cada servidor e a baixa complexidade de suas atividades tende a resultar em aspirações no sentido de que se implementem novas políticas de gestão de pessoas, voltadas para uma maior participação e definição relacionadas com os objetivos que representam as estratégias organizacionais.

Ainda na década de 1990, as organizações foram levadas a procurarem alinhar as competências humanas (conhecimentos, habilidades e atitudes) com as estratégias organizacionais conforme Zarifian (apud SARAGIOTTO SILVA, 2008, p. 13-14).

A atmosfera que passou a imperar nas duas últimas décadas está voltada para a tendência a se empregarem novos métodos gerenciais de forma que se apresentem mais participativos e que façam o uso de todos os tipos de competências, como as pessoais e as organizacionais. O tipo de atividade requerida de cada servidor tende a estar mais voltado para o que se entende por gestão de acordo com Hipólito (apud SARAGIOTTO SILVA, 2008, p. 15).

Até aqui se tratou mais especificamente de questões que afetam o servidor de forma sutil, ou seja, menos visíveis, pois envolvem valores mais profundos de cada sujeito relacionados ao trabalho. A partir de agora, serão abordadas questões ligadas à carreira e às remunerações, estas sim muito mais palpáveis e propensas a se apresentarem como geradoras de conflitos, pois explicitam necessidades muito mais imediatas do ponto de vista de quem é servidor do INSS.

O advento da Lei 11.907/2009 veio instituir a carreira do Seguro Social, além de ter gerado melhorias nos sistemas de remunerações do INSS. Embora o atendimento dessas demandas, ficou estabelecido a partir de 01 de junho de 2009 um novo foco de conflitos entre a administração e os servidores relacionados com a duração da jornada de trabalho semanal.

Em julho de 2008, foi firmado acordo entre os representantes do Governo MPOG - Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, MPS – Ministério da Previdência Social, INSS – Instituto Nacional do Seguro Social e os representantes dos servidores – CNTSS – Confederação Nacional dos Trabalhadores em Seguridade Social, FENASPS – Federação

Nacional dos Sindicatos de Trabalhadores em Saúde, Trabalho e Previdência e Assistência Social e a CUT – Central Única dos Trabalhadores.

O termo de acordo foi composto por sete cláusulas visando: cláusula 1ª – assegurar a reestruturação das tabelas remuneratórias dos servidores da Carreira do Seguro Social, de que trata a Lei 10.855, de 1º de abril de 2004, alterada pela Lei 11.501, de 11 de julho de 2007, com efeitos financeiros a partir de julho de 2008, junho e novembro de 2009, junho e novembro de 2010 e julho de 2011, cláusula 2ª - estabelecer critérios para a gratificação de desempenho, prevendo o máximo de 100 pontos, estando 80 pontos relacionados ao desempenho institucional e até 20 pontos relacionados com a avaliação individual de desempenho, cláusula 3ª – encaminhar à Casa Civil de Presidência da República proposta de instrumento legal que contemple, nos termos do acordo, a reestruturação da tabela remuneratória dos servidores da Carreira do Seguro Social, cláusula 4ª – criação de grupo de trabalho bilateral para, a partir do mês de agosto de 2008, elaborar propostas de revisão da Carreira do Seguro Social, sem o compromisso de novos impactos financeiros, cláusula 5ª – criação de grupo de trabalho bilateral para, a partir do mês de agosto de 2008, discutir e definir os critérios de implantação da avaliação de desempenho e jornada de trabalho², cláusula 6ª – as representações compartilham o compromisso de construir instrumentos de trabalho que propiciem a melhoria da produtividade, da eficiência, da eficácia e da qualidade dos serviços prestados e cláusula 7ª – as partes se comprometem a desenvolver esforços para o cumprimento do acordo (BRASIL, 2008).

Firmado o acordo, assinado por todos os representantes das partes negociadoras e encaminhado à Casa Civil para que fossem contempladas as combinações, o documento foi publicado. Não constando no termo de acordo a mudança relacionada com a duração da jornada de trabalho, os servidores do INSS entenderam que a prática das 30 horas semanais seria mantida. O passo seguinte do governo foi a edição da Medida Provisória 441/08, onde também não estava expressamente prevista a alteração do tempo de jornada para os servidores. A novidade relativa à adoção da jornada de 40 horas semanais no INSS só veio a se expressar por meio da promulgação e colocação em vigor da Lei 11.907/2009.

Diante desse procedimento para o qual não houve tratativas durante a negociação do acordo ou mesmo sequer tenha constado no texto da MP 441/08, veio a se constituir o que os servidores classificaram como um ato de traição por parte do Governo. Frente a essa atitude do Governo e dado que vinham ocorrendo sucessivos acordos entre os representantes sindicais e a administração desde o ano de 1983, para a manutenção da jornada de 30 horas semanais, os servidores cobram o retorno à prática da referida jornada. As negociações iniciadas em 2009 propõem a redução de jornada, mas sem a redução salarial prevista na Lei 10.855/2004, alterada também em 2009, com o fim expresso de permitir tal redução.

Embora os servidores venham cumprindo a legislação em vigor a partir de 01 de junho de 2009, as negociações não podem ser consideradas encerradas ou mesmo resolvido o foco de conflitos a elas ligado, que incide diretamente na qualidade dos serviços oferecidos à população de trabalhadores que procuram a Previdência Social em busca de benefícios de ordem assistencial e previdenciária.

2.3 - Avaliação de Desempenho Institucional no INSS

A sistemática de avaliação institucional aplicada no INSS, conforme Lúcia Souza (2009), apresenta as características dos métodos tradicionais, baseada em incidentes críticos, ou seja, apoiada em observações e registros sistemáticos de fatos positivos e negativos que afetariam o desempenho dos avaliados. Essa metodologia, conforme a autora, vem sendo abandonada pelas organizações, em face da necessidade de atendimento às exigências de competitividade contemporâneas.

Apresentam-se de modo raro as experiências de implantação de sistemas de avaliação bem sucedidos nos meios organizacionais. Diante de tal realidade, não surpreende que se esteja iniciando esse procedimento no INSS com a utilização de métodos os quais tendem, na atualidade, a ser substituídos por outros mais abrangentes e não mecanicistas. Em Vroom (1997), já se identificava a tendência à inclusão do avaliado tomando parte e deixando de ser objeto passivo no processo de avaliação.

Dentre os principais aspectos que provocam críticas aos sistemas de avaliação tem-se em Gil (apud LÚCIA SOUZA, 2009, p. 85) o que segue:

A definição inadequada de objetivos, o pouco envolvimento das altas administrações, o despreparo gerencial para gerir pessoas, avaliações assistemáticas, o baixo comprometimento das lideranças, além da exclusão dos avaliados do processo de planejamento, como fatores que impedem a consecução dos propósitos da avaliação de desempenho.

A avaliação dos servidores do INSS iniciada no ano de 2009 e instituída pela Lei 11.907/2009, além de se apresentar como uma novidade para quem é servidor do Instituto, é formulada de modo que não há qualquer participação dos avaliados no estabelecimento das regras ou quaisquer indicadores que servirão de base para o processo. No INSS, o indicador inicial é o Índice Médio do Acervo – IMA que é estabelecido pela média de dias que o

conjunto de processos de cada unidade de trabalho encontra-se em análise, ou seja, sem a resolutividade desejada pelos usuários.

Diante do que ora é colocado, uma determinada unidade de trabalho do INSS pode ter um índice qualquer, por exemplo, 45, que será representativo do seu IMA. Estabelecido o IMA, passa-se para a questão relacionada com a meta, a qual tem sido desde o início do processo avaliativo no sentido de se baixar o indicador em um determinado percentual que pode ser de 3%, 4% ou outro qualquer entendido como viável tanto pela alta direção do INSS como pelo gestor da unidade local a ser avaliada. A política de busca de redução dos índices tem sido progressiva, no sentido que se objetiva o zeramento do indicador, tendo-se uma resolutividade de 100% dos processos que dão entrada em cada posto de atendimento do órgão diariamente.

O INSS se propõe a atingir o estágio de excelência no atendimento por meio da implantação do sistema de avaliação institucional, mas, no entanto, não tem permitido qualquer participação de seus servidores na elaboração do processo enquanto uma política mais participativa voltada para a gestão de pessoas dentro do órgão. Esse propósito apresenta-se incoerente com as tendências atuais de aplicação dos sistemas de avaliação institucional, principalmente se ligadas ao desempenho das pessoas. Nesse sentido, a implantação da avaliação institucional baseada nas metas do Instituto, também se constituirá em elemento gerador de pressão, *stress* emocional e um clima de animosidade em decorrência do conjunto de ações dos processos avaliativos poderem resultar em perdas de remuneração pelos servidores.

Após a passagem por temas que tratam mais especificamente das questões atinentes à gestão de pessoas na administração pública e no INSS, serão abordados aspectos que dizem respeito aos possíveis reflexos que os processos de negociação coletiva podem levar para o centro dos interesses das instituições públicas prestadores de serviço à sociedade brasileira.

3 NEGOCIAÇÃO COLETIVA NA ADMINISTRAÇÃO BRASILEIRA

Neste capítulo os principais aspectos a serem trabalhados apontam para as conceitualizações relativas aos papéis esperados das lideranças dentro das organizações, apontam para a omissão da Constituição Federal de 1988 em relação à negociação coletiva no

Serviço Público e a presença dessa de maneira contínua nos históricos de lutas havidos no INSS, além de indicadores que apontam para a singularidade do surgimento dos direitos ligados ao trabalho no Brasil. Por fim, haverá uma abordagem sobre a importância de existir pessoal capacitado para a negociação nas organizações públicas e a busca de profissionalização das relações de trabalho e transparência dessas para o conjunto da sociedade.

As diversas organizações da atualidade são impelidas a mudar e se atualizarem constantemente, em nome da competitividade e das cobranças por qualidade da parte dos usuários de seus serviços. Diante dessa realidade, torna-se imprescindível a realização de um trabalho sistematizado de forma que se possam mudar os traços culturais das organizações públicas que não colaboram para que as transformações e os avanços possam ocorrer.

Serão as mudanças no nível da cultura que permitirão o sucesso nas transformações organizacionais. Uma das tarefas reservadas às lideranças, será a de realizar a gestão da cultura nas organizações, procurando mudar a mesma sempre que necessário no sentido de se perseguir as transformações organizacionais (SCHEIN, 2004, apud, FISCHER, 2010, p. 3). O papel de cada líder, conforme o que se pode deduzir em relação aos sujeitos que operam as negociações coletivas entre os trabalhadores e as administrações no serviço público, é determinante em relação às possibilidades de se mudar os traços culturais de cada organização.

Guardadas as devidas proporções, o líder em cada ambiente de trabalho se assemelharia ao consultor enquanto sujeito que exerce uma escuta sobre as demandas advindas das massas de trabalhadores e em momentos posteriores e de forma ajustada por meio de contratos, os quais seriam as próprias negociações, apresentaria o conteúdo do que o grupo deseja obter em cada processo. As negociações se dariam no sentido das transformações organizacionais poderem ocorrer por meio de benefícios de caráter cooperativo ou mesmo outros que possam se caracterizar como de caráter distributivo. No primeiro grupo haveria os ganhos mútuos e no segundo grupo as práticas de concessões pelo serviço público em benefício dos servidores.

Ainda em relação ao que se espera das lideranças, pode-se dizer que está relacionado com o propósito de que trabalhem no sentido de cada vez mais se estabelecer no serviço público relações de trabalho do tipo colaborativas (SCHEIN, 2004, apud FISCHER, 2010 p. 3). Aqui se deve observar que esse intuito não elimina as possibilidades de conflitos ou sequer

exclui as representações sindicais dos processos negociais. Em consonância com esse raciocínio chega-se ao que defende Ferreira (2008, p. 7):

A participação sistemática dos servidores nos espaços de negociação estimula compromissos com a resolutividade administrativa e concretiza uma política conjugada de valorização dos servidores com qualidade dos serviços que prestam, paradigma que deve funcionar como núcleo da metodologia em discussão. A participação social no processo negocial, por meios próprios, efetiva recurso de controle social sobre a função administrativa do Estado.

De posse dos conceitos sobre a participação de forma colaborativa com as administrações e sobre a importância da participação social no sentido de que sejam gerados compromissos da parte de todos os atores envolvidos, faz-se necessário retornar ao que é esperado das lideranças. No caso dos servidores públicos, têm-se os seus representantes sindicais, buscando em conjunto com as organizações públicas as suas transformações institucionais na direção da excelência na prestação de serviços dirigidas às populações de usuários dos serviços. De modo associado a esses propósitos, deve-se atentar para a busca por formas de tornar os processos dotados de um caráter atravessado pelo profissionalismo em suas ações.

Conforme Murillo (1999), a existência de políticas claras de profissionalismo, qualificação e capacitação de pessoas melhoram os ambientes de trabalho, reforçam a empregabilidade dos servidores públicos e reduzem as incertezas associadas às mudanças no setor público. Diante do que coloca a autora, pode-se dizer que é nesse caminho que deverão caminhar as organizações públicas, na busca de suas metas e objetivos institucionais.

De acordo com Cheibub (2004), as negociações têm que ser conduzidas por indivíduos capazes de fomentar a cooperação. É nessa perspectiva que se explica a importância atribuída ao treinamento dos atores em técnicas de negociação como fator importante na construção de relações cooperativas entre sindicatos e as administrações.

Será por meio da aplicação de preceitos da ordem que prevê treinamento para os atores das negociações coletivas que se deve, enquanto lideranças, trabalhar no sentido de que se construam instituições públicas de forma conjunta, co-responsável, participativa e de caráter cooperativo. Constituirá avanço e desafio para os líderes e negociadores das instituições públicas atingirem objetivos como os que ora são descritos. Conforme Cheibub (2004), pode-se dizer que por meio das transformações das organizações, caso se tenha conseguido gerar mudanças comportamentais nos indivíduos que nelas habitam, haverá a partir daí uma

duração e permanência bem maiores dos efeitos dessas mudanças do que tendo ocorrido simplesmente mudanças de ordem institucional, descoladas dos indivíduos.

A institucionalização da cooperação, talvez represente o ponto máximo, que esse tipo de relações de trabalho, construída conjuntamente pelos representantes dos trabalhadores e da administração, possa chegar. No entanto, faz-se necessário dizer que a institucionalização não significará o desaparecimento quer seja dos conflitos ou mesmo das instâncias representativas dos trabalhadores. Com ela será apenas inaugurado um novo estágio de relações de trabalho, ou seja, a de construção em conjunto dos processos que vierem a significar as transformações organizacionais necessárias para que cada órgão continue a dar conta das missões a que se propõem em favor das populações de usuários.

De apontamentos que dizem de condições as quais poderiam ser identificadas como ideais se aplicadas e vivenciadas efetivamente nos meios organizacionais, passa-se na seção a seguir a enumerar alguns elementos sinalizadores sobre os primeiros indícios da institucionalização dos direitos ligados ao trabalho no Brasil.

3.1 A Emergência dos Direitos Ligados ao Trabalho no Brasil

Diferentemente da Europa, onde os fundamentos do direito do trabalho se fixaram por meio das lutas dos trabalhadores, no Brasil, até o final do século XIX imperaram as marcas do autoritarismo e do sistema escravagista ligados às relações de trabalho. Foi somente na década de 1940 que o trabalhador brasileiro veio a ter um sistema de direitos ligado ao trabalho, com a emergência da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT em 1943. Embora os avanços gerados com esse instrumento, durante o governo Getúlio Vargas perdurava o controle sindical por meio da unidade e do imposto sindical obrigatórios.

Em atenção a essa realidade vivida no Brasil, embora o estabelecimento de alguns direitos pelo governo em relação ao trabalhador, leia-se (BRAGA, 2007 apud FERREIRA, 2008, p. 1):

O sistema de relações de trabalho no Brasil, não se fundou em um diálogo social como, por exemplo, o experimento na Europa do pós-guerra. Em sua origem, na década de 1940, não se buscou um arranjo institucional que fortalecesse as relações diretas entre capital e trabalho, nem que fortalecesse a contratação coletiva ou a intervenção em políticas públicas. Este arcabouço legal caracterizou-se pela intervenção direta do Estado sobre as relações de trabalho e negociação coletiva, incluindo a organização sindical, modelo este utilizado, amplamente pelo regime militar entre as décadas de 1960 e 1980 para intervir nas organizações sindicais e nos processos negociais.

O estado de vigília sobre as relações de trabalho apresentou-se como uma das heranças do regime militar vigente no Brasil até meados da década de 1980. Embora o final do regime de exceção ligado aos direitos civis e do trabalho, apenas em épocas mais recentes se pode notar a presença de uma nova historiografia na nação brasileira em relação a essas questões. Foi apenas de maneira gradual que se modificou grande parte do funcionamento de muitas organizações, bem como de diversas regras anteriormente aplicadas na vida social brasileira. A Constituição Federal de 1988, embora tenha representado um avanço significativo em relação aos direitos, comumente apresentou disposições transitórias as quais dependiam de novas legislações que as regulamentasse para permitir o acesso dos cidadãos aos mesmos.

Mais recentemente, dentre os instrumentos característicos do processo da crescente democratização das relações de trabalho no país, pode-se identificar o desenvolvimento da cultura da negociação coletiva (FERREIRA, 2008). O crescimento e a institucionalização cada vez maior de processos dessa ordem não importam apenas ao Estado e aos sindicatos, mas a todos os beneficiários das políticas públicas oferecidas pelas instituições prestadoras de serviços à população, tendo-se o INSS como uma daquelas de maior alcance no país.

A Constituição Federal promulgada em 1988 proporcionou a organização coletiva das relações de trabalho, o direito à liberdade de associação sindical e o direito de greve, mas foi omissa em relação ao direito à negociação coletiva nas relações de trabalho da administração pública. Isto ocorreu embora o Brasil fosse signatário da Convenção 151 da Organização Internacional do Trabalho - OIT, assinada em 1978, junto com dezenas de outros países. Ainda sobre a CF 1988, em relação ao direito de livre associação sindical e o direito de greve, Stoll informa: “[...] não se pode pensar em um sistema sindical e no direito de greve que não admita, antes, a negociação coletiva de trabalho, como decorrência lógica do direito à liberdade sindical, que deve ser exercida amplamente.” (STOLL, apud, FERREIRA, 2008, p. 4).

Conforme o que coloca Ferreira (2008), embora a vigência de um regime democrático no país, após 1985, ainda perdurou até bem recentemente um tipo de cultura recheada de preceitos autoritários por grande parte dos dirigentes da administração pública brasileira. Posto isso, pode-se ver a seguir as idéias a que recorre o autor visando reafirmar a necessidade crescente de se reconhecer uma nova cultura voltada para a negociação dos conflitos nas relações de trabalho no país.

Em contraposição às práticas culturais que levam diversos governantes a recusarem o instituto da negociação coletiva, observa-se o seguinte (DEMARI, apud, FERREIRA, 2008, p. 9):

A negociação coletiva de trabalho no setor público é exigida e contribui para a consolidação de uma concepção de Estado Democrático, participativo, atuante, eficaz e eficiente na prestação dos serviços essenciais ao exercício da cidadania na medida em que contribui para o aprimoramento da governabilidade, dos mecanismos voltados à inibição de abusos, da observância dos interesses gerais, da qualificação das decisões adotadas, bem como desenvolve a responsabilidade dos cidadãos e confere maior aceitabilidade e obediência aos comandos estatais, realizando, através de tais aspectos, os postulados da eficiência, legalidade, justiça, legitimidade, civismo e ordem, respectivamente.

Realizadas algumas considerações sobre o surgimento dos direitos ligados ao trabalho no Brasil, tratou-se de importantes assinalamentos que dizem do porque os processos negociais se apresentam como os mais apropriados para a resolução de conflitos nos âmbitos organizacionais. Foram abordados também aspectos citados por reconhecidos autores os quais levam a que a negociação coletiva seja reconhecida como instrumento legal e racional para que diversos avanços ocorram no âmbito das relações de trabalho. Na seção a seguir será estudado o histórico dos processos de negociação coletiva no INSS.

3.2 Negociação Coletiva no INSS

Mesmo diante da omissão da CF 1988 em relação à negociação coletiva no serviço público e diante da não ratificação pelo Brasil da Convenção 151 da OIT até recentemente, no INSS esse tipo de procedimento sempre esteve presente nas relações de trabalho havidas na instituição. Já desde a sua criação em 1990, por meio da fusão de três outros Institutos, o Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social – IAPAS, o Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social – INAMPS e o Instituto Nacional de Previdência Social – INPS, o INSS se apresentou como palco de conflitos entre os seus servidores e a administração, tendo aí sempre imperado a prática da negociação coletiva.

A negociação coletiva, a partir do que procuravam instituir os preceitos da Convenção 151 da OIT, deveria se apresentar sempre como instrumento de antecipação e alternativo ao recurso último o qual foi consagrado enquanto cultura em praticamente toda a administração brasileira que foi a greve. No INSS, o recurso da greve também foi amplamente utilizado, mas

não sem antes, em inúmeras ocasiões, se procurar gerar efeitos de pressão para que a sua administração e o governo aceitassem negociar. A prática continuada da tendência a que primeiro se fizesse greve para só após as cúpulas aceitarem negociar, pode-se dizer que seria herança de uma cultura influenciada pelo autoritarismo vivido desde a época do império. Pode-se dizer que essa cultura teria sofrido algum revés somente a partir das duas últimas décadas do século XX.

O histórico de sucessivos acordos entre os servidores e as administrações do INSS, ao longo do período que vai de 1983 a 2008, apresenta-se apenas como um dentre outros tantos indicadores de que a negociação coletiva sempre esteve presente nas relações de trabalho do Instituto. Com a entrada em vigor da Lei 11.907/2009, inaugurou-se um novo ciclo, a partir daí diferenciado pelo atendimento de antigas reivindicações como as que se referiam à criação de carreira própria para os servidores e a nova política de melhoria das remunerações iniciadas em 2008. Ficaram previstos reajustes semestrais até 2011, visando recompor antigas perdas salariais decorrentes de um período de oito anos sem aumentos, durante as gestões governamentais compreendidas entre os anos de 1994 e 2002.

De modo concomitante com um novo ciclo, houve o desdobramento de pelo menos dois outros aspectos importantes e que constituirão pautas de negociações coletivas pelos próximos anos. A lei 11.907 não só instituiu a obrigação do cumprimento da jornada de 40 horas semanais a partir de 01 de junho de 2009, mas também implantou o sistema de avaliação institucional baseado no alcance de metas pelo INSS. O aumento da duração da jornada implicou não só na necessidade da readaptação do conjunto dos servidores em suas agendas pessoais, mas despertou também simultaneamente uma série de outros conflitos que estariam ligados aos ritmos e carga de trabalho, saúde dos servidores da área de atendimento, além da queda de qualidade nos relacionamentos interpessoais como decorrência direta do *stress* ocasionado pelas mudanças no ambiente de trabalho.

O sistema de avaliação baseado na produtividade e no alcance de metas pelo Instituto poderá resultar, entre outros conflitos, na perda de remuneração pelos servidores. Outro aspecto importante a se colocar enquanto item de pauta que deverá compor as próximas rodadas de negociações coletivas seria a necessidade do INSS permitir formas de participação de seus servidores na construção e na aplicação de novas regras que deverão se consolidar por uma nova proposta de modelo de avaliação a ser gestado de forma conjunta. O presente assinalamento caminha no sentido do que coloca Lúcia Souza (2009), quando afirma que as

metodologias tradicionais de avaliação vêm sendo abandonadas pelas organizações na atualidade. As avaliações no INSS são baseadas em incidentes críticos, caracterizadas por anotações sistemáticas de pontos positivos ou negativos afetando o desempenho dos avaliados, além de se caracterizarem por metodologias tradicionais e até talvez conservadoras pelo autoritarismo que aí se identifica embutido.

4 CONTEXTOS DA GESTÃO ADMINISTRATIVA DO INSS QUE PODEM AVANÇAR POR MEIO DAS NEGOCIAÇÕES COLETIVAS

O presente capítulo tratará de três áreas de atuação do INSS, as quais podem ser aperfeiçoadas por meio de processos de negociação coletiva. Nas seções a seguir serão abordadas temáticas como a reabilitação profissional, a expansão da rede de atendimento e a saúde dos trabalhadores do INSS.

4.1 Aparatos Legais que Obrigam o INSS a Promover a Reabilitação Profissional

Embora existissem imperativos legais desde 1988, que obrigavam o INSS a realizar a reabilitação profissional³, este serviço ficou relegado a planos secundários por diversas administrações do Instituto, tendo-se gerado uma sensível diminuição do número de profissionais nas equipes de atendimento. O INSS, em conformidade com os incisos III e IV do artigo 203 da Constituição Federal, além de outros preceitos legais, é o órgão responsável pela reabilitação profissional dos trabalhadores vítimas de acidentes ou doenças do trabalho. A reabilitação profissional significa a assistência reeducativa e de readaptação profissional, destinada aos segurados incapacitados parcial ou totalmente para o trabalho e portadores de deficiências e tem a finalidade de proporcionar aos mesmos o reingresso no mercado de trabalho, dentro do contexto social em que vivem.

Em 2008, visando recompor as Equipes Multidisciplinares de Reabilitação Profissional nas quase 550 unidades de atendimento espalhadas pelo país, foi criado o projeto de Revitalização da Reabilitação Profissional. A principal característica do projeto é a retomada do processo de reabilitação num contexto macro de saúde do trabalhador, aliado aos Ministérios da Saúde, Trabalho e Emprego e da Educação.

As Equipes de Reabilitação Profissional do INSS, desde o ano 2001⁴, têm sido compostas por um médico e um orientador profissional com formação em assistência social, psicologia, pedagogia, enfermagem, terapia ocupacional, sociologia ou outra área afim ligada à saúde ou à educação. Embora haja o requisito ligado à área de formação, o INSS não realiza os concursos públicos destinando vagas específicas para quem deverá trabalhar na Reabilitação Profissional, com exceções para os cargos de assistente social e terapia ocupacional. Os profissionais com as demais formações⁵ concorrem a vagas destinadas a quem possui qualquer formação superior reconhecida pelo Ministério da Educação. Essas regras aplicadas nos concursos havidos a partir de 2003 têm gerado dificuldades para que ingressem profissionais com as formações multidisciplinares que as Equipes de Reabilitação Profissional requerem. Por outro lado, também têm impossibilitado a consecução do propósito afirmado pelo Instituto no sentido da execução do Projeto de Revitalização da Reabilitação Profissional criado em 2008, ou seja, que as equipes de atendimento possam ser recompostas com o ingresso de novos profissionais com as formações afins à Reabilitação Profissional.

Reconhecidos os imperativos que levam o INSS a ter que promover os processos de reabilitação profissional dos adoecidos ou acidentados no trabalho, pode-se dizer que sua administração foi omissa nos últimos 20 anos, causando diversos conflitos envolvendo seus servidores e os segurados, em decorrência da baixa qualidade apresentada nos atendimentos realizados na área. Diante do que ora se coloca, pode-se identificar um núcleo composto de conflitivas que apontam de forma a estarem diretamente relacionadas com a gestão de pessoas no Instituto.

Considerando-se que o projeto de Revitalização da Reabilitação Profissional pelo INSS, prevê entre outros fatores, uma maior divulgação das finalidades da reabilitação profissional, deve-se também reparar sobre as tendências contemporâneas que apontam para as crescentes exigências voltadas para a qualidade dos serviços prestados aos usuários das políticas públicas no país.

4.2 Expansão da Rede de Atendimento no INSS

A expansão da rede de atendimento do INSS⁶, conforme o que está previsto em seus assentamentos, estabelece um número aproximado de 720 novas unidades fixas até 2011, distribuídas pelo país, buscando se priorizar o beneficiamento de municípios com mais de 20

mil habitantes e que ainda não possuem Agência da Previdência Social – APS. Apresenta-se louvável a iniciativa institucional do ponto de vista de aumentar a rede de atendimento direcionada para oferecer os seus serviços e políticas públicas destinadas, principalmente, às populações mais carentes, deficientes, familiares de reclusos e uma massa de trabalhadores atacados por doenças ocupacionais ou vitimados por acidentes de trabalho em seu dia a dia.

No entanto, conforme o que se sabe sobre a disponibilização de verbas orçamentárias, não há até o presente momento a provisão de quaisquer valores de forma que se permita a contratação de novos servidores por meio de concursos públicos. Embora a falta de tal procedimento, é bem provável que o mesmo seja trabalhado ainda em 2010, quando da elaboração e aprovação do orçamento para o ano seguinte.

Na atualidade o INSS possui uma APS, localizada em um município do Acre, encravado no meio da mata amazônica que possui apenas um servidor e esse fato já é realidade há mais de um ou dois anos. Além desse servidor há também um médico perito que presta serviço exclusivo de maneira correlata com a sua formação e função que é a realização de perícias médicas. Atualmente tem-se também, por exemplo, no Tocantins uma unidade inaugurada em 2010 e que possui igualmente um servidor e um médico perito.

Diante do propósito do INSS de ampliar a sua rede de atendimento em 720 unidades fixas e a emergência da impossibilidade de realização de concurso público de maneira ágil, pode-se supor a importância que terão os processos de negociação coletiva visando à solução de potenciais conflitos daí decorrentes. Além das necessidades de realocação de pessoal para ocupação das vagas surgidas no processo, poderá haver dificuldades em decorrência das regras institucionais e burocráticas que envolvem a contratação por meio de concurso público. A esses fatores se somarão as pressões exercidas pelas populações para obter atendimento nas novas unidades, exigindo que o INSS ofereça os serviços a que se propõe desde a sua criação.

4.3 Saúde dos Servidores Relacionada ao Trabalho no INSS

O INSS publica em seu *site* institucional o propósito de dar atenção à saúde do trabalhador, aderindo à proposta do Governo de ampliar e ajustar o que prevê o Programa Nacional de Saúde e Segurança do Trabalhador – PNSST. Para tanto, foi montada uma Comissão Tripartite de Saúde e Segurança no Trabalho, com o objetivo de avaliar e propor

medidas para a implementação da Convenção 187 da Organização Internacional do Trabalho, que trata da Estrutura de Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho⁷.

A saúde do trabalhador é representativa de inúmeros interesses de caráter social, estando aí envolvidas três grandes instituições de dimensão e ação nacional, o Instituto Nacional de Seguridade Social, o Ministério da Saúde e o Ministério do Trabalho e Emprego. Conforme o que prevê o Programa Nacional de Saúde e Segurança no Trabalho as ações conjuntas desses três órgãos deverão cuidar das condições de trabalho nos ambientes de produção, ou seja, nas fábricas e nos inúmeros postos de trabalho existente no país e que tocam a economia – Ministério do Trabalho e Emprego, deverão estabelecer políticas de saúde de caráter preventivo, somadas a ações que representem a promoção da saúde – Ministério da Saúde, além de permitirem que os trabalhadores afastados de suas atividades por acidentes de trabalho ou doenças ocupacionais tenham uma fonte de renda garantida para a manutenção de seus orçamentos pessoais – Ministério da Previdência Social, representado pelo INSS.

O INSS, no sentido de divulgar as suas finalidades, se apresenta signatário e conclama os setores da sociedade diretamente envolvidos, empregadores e trabalhadores, para somarem esforços para definir, juntamente com os gestores governamentais, as estratégias e planos de ação do Programa Nacional de Saúde e Segurança no Trabalho. No entanto, esses mesmos propósitos políticos e operacionais não são aplicados no âmbito de suas unidades de trabalho. O INSS tem o mapa de todas as doenças do trabalho, mas não tem mapa e nem fiscalização da situação da saúde de seus próprios servidores.

A NR-17 – Norma Regulamentadora nº 17 do Ministério do Trabalho e Emprego não é aplicada aos servidores que ocupam cada ambiente de trabalho do INSS. As questões relacionadas à ergonomia não são avaliadas, trabalha-se em ambientes mal iluminados e com espaços apertados para o número de pessoas que ali têm os seus postos de trabalho. Em praticamente todos os itens da NR-17 correlatos às atividades de quem trabalha no órgão, existe a indiferença em relação à saúde dos trabalhadores. Além das questões pertinentes à NR-17, não ocorre também a realização regular de exames médicos periódicos. Assim sendo, ao mesmo tempo em que o INSS conclama a toda a sociedade de trabalhadores e de organizações ligadas à produção a colaborarem com o Programa Nacional de Saúde e Segurança no Trabalho, ele não aplica para seus próprios servidores os preceitos que procura divulgar e defender perante a sociedade.

A questão relativa às condições de trabalho representa outro importante ponto de discussão e cobranças da parte dos servidores, que são endereçadas à administração do INSS. A pressão gerada em cada servidor em decorrência dos ritmos e cargas de trabalho, a falta de suporte da instituição para a realização do trabalho, a falta de servidores, o assédio moral e a constituição de um quadro que tem levado muitos servidores ao adoecimento, constituem uma pauta a qual seria suficiente para haver atitudes de reação da diretoria da instituição visando à solução desses problemas.

A queda de braço instituída pela luta dos servidores do INSS e a administração está diretamente ligada a fatores que afetam a saúde de quem trabalha atendendo ao público. As Agências da Previdência Social – APS's ficam abertas por dez horas ao público nas maiores cidades brasileiras, tendo-se a partir de tal dado uma dimensão do quanto os servidores são pressionados para que permaneçam o maior tempo possível realizando serviços de atendimentos em balcão. Existem regras as quais prevêm a permanência do servidor no tempo máximo de seis horas em atendimento ao público, devendo trabalhar o restante do horário em atividades de retaguarda. No entanto, dadas as pressões de parte da sociedade, dos meios de comunicação e da própria administração que não apresenta um quantitativo de servidores à altura, muitos se vêem obrigados a permanecer atendendo ao público por um tempo maior do que a legislação obriga, seja em solidariedade a outros colegas, seja pela impossibilidade de se acabar a jornada deixando parte do público sem atendimento.

A categoria de servidores do INSS vem cobrando ações em todas as rodadas de negociação no sentido de que o Instituto propicie melhores condições gerais de trabalho, mas não vem obtendo sucesso. Não há no âmbito do órgão um programa do gênero que é cobrado das empresas da iniciativa privada como o PCMSO – Programa de Controle de Medicina e Saúde Ocupacional, igualmente não é praticada a realização de exames médicos periódicos objetivando a prevenção e a promoção da saúde de seus servidores.

Os aspectos relativos ao mobiliário, à ergonomia dos móveis, além das divisões dos espaços internos constituídos pelas salas e ambientes de trabalho, apresentam-se em desacordo com o que prevê a Norma Regulamentadora 17, do Ministério do Trabalho e Emprego, a NR-17. A iluminação freqüentemente apresenta-se precária e o quantitativo de pessoas que trabalham nos ambientes é demasiado elevado para o tamanho de muitas das salas que compõem as edificações utilizadas pelo Instituto.

Dado o fato que o INSS mostra-se signatário de iniciativas governamentais como o Plano Nacional de Saúde e Segurança no Trabalho, mas não as aplica para seus servidores, este tema de reivindicação deverá representar item constante nas mesas de negociação coletivas realizadas em conjunto com a Administração. Considerada a importância que o tema saúde do trabalhador tem para os servidores do INSS, é pertinente reportar o que coloca Ferreira (2008, p. 5): “o movimento sindical precisa priorizar este debate sob o risco de ver passar a oportunidade histórica de consolidação orgânica no Estado brasileiro de espaços permanentes de debates acerca da vida funcional dos servidores que representa”. Apesar da referência acima estar especificamente mais direcionada para o quesito saúde do trabalhador, na verdade o autor, em sua participação no *XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Buenos Aires, Argentina em 2008, estava se reportando ao conjunto de todas as demandas que possam constituir pautas das relações de trabalho dos servidores, devendo esses sempre levá-las para as diversas rodadas de negociação coletiva com os administradores.

O tema relativo à saúde do trabalhador, embora as dimensões que alcança, não se apresenta como pauta da maioria dos sindicatos representativos dos servidores do INSS espalhados por quase todos os estados da federação brasileira. Os sindicatos com base nos estados da Bahia, Espírito Santo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul, até abril de 2010, eram os únicos do país que possuíam seção específica para tratar das questões relativas à saúde dos trabalhadores aí filiados⁸.

Em abril de 2010 o SINDPREVS/SC⁹ – Sindicato dos Trabalhadores em Saúde e Previdência do Serviço Público Federal no Estado de Santa Catarina publicou em sua *home page* o propósito de também implementar políticas voltadas para a saúde do trabalhador. A primeira ação nesse sentido foi a programação de um seminário sobre saúde do trabalhador realizado nos dias 27 e 28 de maio de 2010 em Florianópolis/SC.

O seminário realizado pelo sindicato representativo dos servidores da previdência social em Santa Catarina teve uma extensa programação, mas a título de ilustração dos conteúdos trabalhados no evento, serão informados a seguir apenas os títulos e os palestrantes de alguns dos diversos painéis programados. O painel SAÚDE MENTAL E TRABALHO – Agravos Mentais em Decorência do Trabalho, Legislação e Características dos Agravos em Saúde Mental foi apresentado pela Dra. Psicóloga e pesquisadora Maria da Graça Jaques, o painel POLÍTICAS EM SAÚDE – Políticas em Saúde do Trabalhador foi apresentado pelo

educador popular Emílio Genari e o painel EPIDEMIOLOGIA EM SAÚDE DO TRABALHADOR – Sistema de Informações e Notificações dos Agravos Relativos à Saúde do Trabalhador foi apresentado pelo Médico Psiquiatra do CEREST/SP¹⁰ Francisco Drumond de Mora Neto.

No encerramento do seminário os participantes e organizadores elaboraram o rol das deliberações as quais comporão pautas de negociações coletivas visando à obtenção pelos servidores de melhores condições de trabalho, além de possíveis conquistas que representem a concretização de políticas pela administração pública voltadas para a saúde do trabalhador.

O conjunto das deliberações é composto por temas relacionados às queixas dos servidores do INSS e que estão ligados às más condições dos ambientes de trabalho nas mais diversas edificações disponibilizadas pelo INSS para a realização do trabalho de atendimento à população. Embora cada espécie de problema ou queixa apareça apenas uma vez na relação a seguir, é comum que as mesmas deficiências sejam identificadas em dezenas das unidades de atendimento do INSS.

Os itens que compõem os maiores quantitativos de queixas estão relacionados com a baixa qualidade dos sistemas de ar condicionado, incluindo-se aí defeitos, falta de manutenção e limpeza das tubulações, inoperância dos aparelhos etc. A presença de poeira nos ambientes apresenta-se como outro persistente fator de queixas, há também freqüentemente goteiras decorrentes de telhados e tubulações internas sem manutenção. Em algumas unidades também são identificados problemas relacionados ao saneamento, gerando inundações dos ambientes internos, além de haver estruturas prediais comprometidas e falta de espaço físico. Ainda como último item constante das queixas relacionadas ao ambiente físico há a baixa qualidade ergonômica dos móveis disponibilizados para o trabalho.

No quesito relacionado com as formas de condução do trabalho pelos gestores, foram relatadas queixas como a falta de preparo para quem é gestor no Instituto, falta de treinamento para quem desenvolve as atividades cotidianas, avaliações de desempenho irreais ou injustas, caracterizando-se até em assédio moral e centralização do poder. Associado a um conjunto de características dos gestores que demonstram carência de preparo e treinamento, há a identificação das áreas de recursos humanos como inoperantes ou simplesmente operadoras das rotinas ligadas aos direitos e obrigações do conjunto de servidores do Instituto.

No campo da saúde foram apresentadas queixas relativas ao abatimento de servidores por depressão, síndrome do pânico, *stress*, além de uma série de outras doenças mentais não

especificadas, mas que têm gerado afastamentos do trabalho. Ainda no campo da saúde são muito frequentes as queixas relacionadas com as lesões por esforços repetitivos – LER, os distúrbios ósteo-musculares relacionados ao trabalho – DORT e a hipertensão arterial sistêmica – HAS.

Os relatos que ora são apresentados, mesmo que parciais, documentam eventos de vulto e significação nas buscas voltadas para a qualidade de vida dos trabalhadores públicos. Como ações de continuidade das lutas que foram iniciadas com base nos resultados apresentados pelo Seminário em Saúde do Trabalhador desenvolvido pelo SINDPREVS/SC, é pertinente que as representações dos trabalhadores possam se manter atuantes no sentido da consecução, não só de rodadas de negociações coletivas, mas de efetivos resultados que representem o atendimento de suas demandas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O INSS como responsável pela reabilitação profissional dos trabalhadores vítimas de acidentes e doenças do trabalho, na atualidade, não atende às demandas das populações beneficiárias. Esse serviço significaria a assistência reeducativa e de readaptação profissional para possibilitar o retorno dos segurados ao mercado de trabalho. No entanto, nos últimos anos, a atividade tem se restringido à readaptação funcional do trabalhador nas empresas. A Reabilitação Profissional desde os anos 90 foi objeto de desmanche das equipes, desmotivação de seus servidores e esvaziamento das finalidades do serviço pelo INSS, deixando-se de possuir condições técnicas para o desenvolvimento do mesmo.

Apesar do que prevêm os incisos III e IV do artigo 203 da Constituição Federal de 1988, o INSS, do ponto de vista do conceito de reabilitação profissional, não tem cumprido com as suas obrigações legais ligadas a esse tema. As equipes para atendimento que deveriam ser multiprofissionais, têm se composto por um médico e um profissional com formação superior nas áreas de assistência, saúde ou educação. Não há qualquer trabalho da ordem multiprofissional ou interdisciplinar, embora possa haver diversos profissionais com diferentes formações em cada unidade de atendimento.

O projeto de Revitalização da Reabilitação Profissional de 2008, prevê a retomada do processo de reabilitação de segurados da Previdência Social num contexto macro de saúde do trabalhador e prevê a reestruturação das equipes de atendimento, com o ingresso de novos

servidores de modo que se possam realizar as atividades de forma multiprofissional ou, de outro modo, interdisciplinar. O referido projeto ainda prevê também campanhas de divulgação sobre as finalidades da Reabilitação Profissional, podendo daí surgir demandas não só pela melhoria dos atendimentos, bem como outras que reflitam as efetivas necessidades das populações de usuários.

Embora o INSS apresente-se carente de pessoal com habilitações específicas como psicologia, enfermagem, pedagogia, sociologia e outras afins, nos concursos públicos têm sido reservadas vagas somente para candidatos com formação nas áreas de terapia ocupacional e assistência social. Com a falta de definição de regras claras que garantam o ingresso de servidores com todas as formações afins à Reabilitação Profissional, têm se tornado insuficientes as novas admissões para permitir a recomposição das equipes de atendimento. Os conhecimentos e habilidades solicitados a quem se inscreve nas seleções incluem em sua maioria, disciplinas mais voltadas para as áreas de direito e de legislação previdenciária, dificultando o ingresso de pessoal que não seja habilitado no campo das ciências jurídicas.

Diante da obrigação do INSS de proporcionar a reabilitação profissional e da falta de condições técnicas e de pessoal apresentadas pelo Instituto para a realização do serviço, identifica-se aí um potencial foco de conflitos os quais podem ser sanados por meio da ferramenta negociação coletiva.

A proposta institucional de expansão da rede de atendimento do INSS prevê o aumento de 720 unidades até o ano de 2011. Embora a expansão da rede de serviços represente uma solução de caráter institucional, essa também poderá trazer em seu bojo problemas relacionados a pessoal. Haverá a necessidade de realocação de servidores para trabalhar nas novas unidades de atendimento e, diante dessa nova realidade, será importante a intervenção de grupos de trabalho que visem à resolução dos eventuais conflitos por meio da negociação coletiva. O recurso a essa ferramenta se apresentará válido, pois já com a atual estruturação da rede e o quantitativo de servidores disponíveis, existe uma notória carência de pessoal para realizar os atendimentos e dar conta das demandas relativas aos serviços.

Apesar da realocação de pessoal apresentar-se imprópria, considerando-se as atuais carências, o Instituto vem gerando a possibilidade de que diversos servidores solicitem a transferência de seus locais de trabalho para as novas unidades. Mesmo que medidas desse porte possam satisfazer apenas parcialmente as necessidades imediatas de pessoal dos novos

locais de atendimento, simultaneamente estarão se agravando as carências presentes na atual estrutura composta pela rede já existente.

Atos administrativos que envolvem a gestão de pessoas diante de impasses como esses, criados pelo próprio Instituto, não se dão sem a ocorrência de uma série de conflitos interpessoais, institucionais e entre as pessoas e a administração. Diante dos desdobramentos que tais questões gerarão, faz-se mister, mais uma vez aludir a importância e buscar estimular a prática de atos negociais que envolvam a administração e os servidores por meios de suas representações legais.

A Saúde do Trabalhador representa um terceiro conjunto de questões as quais requerem o envolvimento, não só das áreas ligadas à gestão de pessoas, como também dos atores responsáveis pelos processos de negociação coletiva visando à manutenção da qualidade dos serviços oferecidos aos usuários pelo INSS. O tema Saúde do Trabalhador, com dimensão e interesses envolvendo os Ministérios da Previdência, da Saúde e do Trabalho e Emprego, apresenta-se carente de atenção nas dependências do INSS, conforme as anotações pontuais que seguem.

O INSS que mapeia e fiscaliza as condições de trabalho no país, em conjunto com os dois outros ministérios já citados, é signatário do Plano Nacional de Saúde e Segurança no Trabalho – PNSST e também conclama todos os atores envolvidos na produção e na prestação de serviços a se aliarem a esse conjunto de medidas que é representativo de uma política nacional de saúde e segurança no trabalho. Apesar de conclamar a sociedade para que participe das ações voltadas para os cuidados com a saúde em todo o sistema produtivo do país, o INSS não aplica políticas e cuidados similares a seus próprios servidores.

A NR-17 – Norma Regulamentadora nº 17 do Ministério do Trabalho e Emprego, a qual trata, dentre outros aspectos, da ergonomia nos ambientes de trabalho, da qualidade da iluminação e dos espaços reservados aos ambientes de trabalho é praticamente ignorada no Instituto. Esse quadro tem perdurado, embora regularmente os servidores do INSS venham cobrando a melhoria das condições de trabalho em repetidas rodadas de negociação com a administração.

Outros temas importantes e que estão relacionados com a qualidade das condições de trabalho e a saúde dos servidores do INSS são a falta de programas ou medidas de caráter preventivo, similares ao que é exigido de outras empresas do sistema produtivo nacional. A não realização de exames médicos periódicos talvez possa representar uma das maiores

evidências da falta de políticas preventivas voltadas para a saúde dos servidores no INSS. A falta de medidas preventivas em relação ao adoecimento do conjunto de servidores perderia força não fosse o surgimento cada vez maior de doenças enquadradas no campo da saúde mental, como depressão, síndrome do pânico e *stress* emocional. Somadas a essas, também têm se apresentado de maneira freqüente outros grupos de doenças evidenciadas fisicamente e que se manifestam por meio das lesões por esforços repetitivos - LER, as disfunções ósteomusculares relacionados ao trabalho – DORT e a hipertensão arterial sistêmica – HAS.

Diante das freqüentes queixas dos servidores em relação à falta de condições de trabalho, diante do conjunto de doenças que tem se manifestado nos servidores, diante das insatisfações relacionadas aos ambientes de trabalho, apresenta-se mais uma vez pertinente referir o que aponta Ferreira (2008), quando diz que o movimento sindical precisa priorizar o debate desses temas com a administração. Quando realiza tais anotações, na verdade, Ferreira busca ressaltar sobre a importância, o poder e a dimensão que podem alcançar os processos de negociação coletiva no sentido de resolução de conflitos relacionados ao trabalho na administração pública.

Em ato contínuo ao que coloca Ferreira (2008) e em consideração às inúmeras possibilidades de surgimento de conflitos nas relações de trabalho nas organizações públicas, apresenta-se como proposta de caráter um tanto mais global a institucionalização dos processos de negociação coletiva. A materialização desses propósitos estaria alinhada ao que defende Murillo (1999), quando fala da profissionalização, qualificação e capacitação de pessoal no meio público visando negociar em relação às incertezas que comumente se vive no setor público.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, jan. 2007.

ANDRADE, R. C.; JACCOUD, L. B. (Org.). **Estrutura e organização do poder executivo**. Brasília, DF: ENAP, 1993.

BEZERRA, Douglas M. **Descentralização do poder público: gerencialismo X gestão participativa**. Teresina: [s.n.], 2009.

BRAGA, Douglas Gerson. **Programa de Capacitação de Negociadores do SUS: construindo o Sistema Nacional de Negociação Permanente do SUS – SiNNP – SUS**. São Paulo: Internacional de Serviços Públicos, ISP – Brasil, 2007.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG. Secretaria de Recursos Humanos. **Termo de Acordo MPS-INSS**. Brasília, DF, 2008. Disponível em: <www.fenasps.org.br>. Acesso em 26 ago. 2010.

CHEIBUB, Zairo B. **Negociação coletiva no setor público: experiências internacionais recentes por meio de análise de literatura**. Brasília, DF: ENAP, 2004.

DEMARI, Melissa. **Negociação coletiva no serviço público**. Porto Alegre: Dom Quixote, 2007.

DIAS, Ronaldo. **As carreiras no serviço público federal brasileiro: breve retrospecto e perspectivas**. Brasília, DF: IPEA, 2010. 39 p. (Texto para discussão, n. 1482).

DUTRA, Joel Souza; PICCOLOTTO, Cristina Lucchese; VASSARI, Simone Aparecida. Percepção de gestores quanto ao papel da área de recursos humanos na gestão de mudança organizacional. In: FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. (Org.). **Gestão de Pessoas: práticas modernas e transformação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

FERREIRA, Duvanier Paiva; RIBEIRO, Idel Profeta; ALVES, Charles Moura. Negociação coletiva de trabalho no serviço público brasileiro. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 13., 2008, Buenos Aires. **Anais...** Buenos Aires: Centro Latinoamericano de Administración Para El Desarrollo - CLAD, 2008.

FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOY, Arilda S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 3, n. 2, p. 90, mai./ago. 2005.

GUERZONI FILHO, G. Diagnóstico e perspectivas da política de recursos humanos na administração pública brasileira. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, DF, ano 44, n. 175, p. 269-98, jul./set. 2007.

HIPÓLITO, J. A. M. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, J. S. et. al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001. p. 71-94.

LEITE, Luiz Augusto Mattana da Costa et al. **Consultoria em Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 61-82, jan./fev. 2008.

_____. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.

MURILLO, Maria Victoria. Recovering political dynamics: teacher's unions and the decentralization of education in Argentina e México. **Journal of Intaramerican Studies and World Affairs**, Nova York, EUA, v. 41, n. 1, primavera, 1999.

NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazze. **Mudanças nas leis trabalhistas é uma constante nos países da América Latina**. São Paulo: Portal da Fundação Instituto de Administração – FIA, 2003.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; PACHECO, Regina da Siva. A Reforma do Estado Brasileiro e o Desenvolvimento. In: VELLOSO, Reis; JOÃO PAULO; CAVALCANTE, Roberto. **Crise política e reformas das Instituições do Estado Brasileiro**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005. p. 150-70.

SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. San Francisco, Califórnia: Jossey, Bass, 2004.

SILVA, Juliana S. **Gestão do conhecimento e gestão de pessoas: desafios para as organizações públicas**. 2008. 94 f. Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica)- Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências, Campinas, SP, 2008.

SOUZA, Vera Lúcia de. et al. **Gestão de Desempenho**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

STOLL, Luciana Bullamah. **Negociação coletiva no setor público**. São Paulo: Ltr, 2007.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001. 197 p.

¹ Disponível em: www.previdenciasocial.gov.br. Acesso em 15.07.2010

² Embora tenha sido colocado este item dentre os que seriam tratados em Grupo de Trabalho bilateral, jamais a administração acenou com a possibilidade de que pretendia estender a jornada para 40 horas semanais.

³ As expressões reabilitação profissional e Reabilitação Profissional se distinguem por ser a primeira referente à atividade de encargo do INSS e a segunda ligada ao nome que o serviço recebe institucionalmente.

⁴ Disponível em: www.previdenciasocial.gov.br. Acesso em 02.08.2010

⁵ Embora o acesso por concurso público seja franqueado para qualquer formação em curso superior, os conteúdos exigidos nos exames versam preponderantemente sobre conhecimentos nas áreas de direito e legislação previdenciária, mais afins a quem tem formação nas áreas jurídicas.

⁶ Disponível em: www.previdenciasocial.gov.br. Acesso em 02.08.2010

⁷ Idem.

⁸ Disponível em: www.sindprev-es.org.br. Acesso em 08.08.2010

⁹ Disponível em: www.sindpreves-sc.org.br. Acesso em 10.08.2010

¹⁰ Centro de Referência em Saúde do Trabalhador, existem 200 no Brasil distribuídos em todos os Estados da Federação.