

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA**

Angela Lobo Costa

**PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE SOBRE O
PLANO DE CARREIRA INSTITUÍDO PELA LEI Nº 11.091/2005**

Porto Alegre

2010

Angela Lobo Costa

**PERCEÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE SOBRE O
PLANO DE CARREIRA INSTITUÍDO PELA LEI Nº 11.091/2005**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Curso de Especialização em
Negociação Coletiva – modalidade a
distância da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof. Luís Roque Klering

Porto Alegre

2010

Angela Lobo Costa

**PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE SOBRE O
PLANO DE CARREIRA INSTITUÍDO PELA LEI Nº 11.091/2005**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao
Curso de Especialização em Negociação Coletiva –
modalidade a distância da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção
do título de especialista.

Aprovado em _____ de _____ de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Prof.

Prof.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente, ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão pela visão de que democratizar as relações de trabalho no serviço público significa qualificar os interlocutores de modo a equilibrar as forças e à Universidade Federal do Rio Grande do Sul por haver enfrentado o desafio da formação de gestores públicos à distância através da realização do curso de Negociação Coletiva.

Evoco minha gratidão também a minha instituição de origem, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, que gentilmente incentivou minha participação neste Curso, entendendo que o desenvolvimento contínuo dos servidores eleva o nome da instituição.

Ao meu professor orientador, Prof. Luis Roque Klering, nesta etapa final de produção e disseminação do conhecimento, muito obrigada por sua sábia orientação e estímulo, reconhecendo as potencialidades, sem interferir na criatividade.

Meus agradecimentos a todos os professores e tutores das disciplinas, que conduziram nossas dúvidas e estimularam o debate e a construção do saber, fornecendo o conhecimento necessário para que desempenhem com êxito nosso papel como negociadores na administração pública federal.

Aos queridos companheiros da turma Recife 2, que se tornaram caros amigos no decorrer desta jornada, acolhendo nossos questionamentos, intercambiando conhecimentos e experiências, convivendo com a diversidade e colaborando com a trilha pessoal e profissional de cada um, obrigada pelas oportunidades de amadurecimento que encontrei em vocês. São pessoas como vocês que engrandecem e dignificam o serviço do público deste país, com sua abnegação, seriedade e crença profunda nos valores democráticos.

Agradeço, por fim, à minha filha Sofia, por acompanhar as noites de estudo, pesquisa, aulas interativas, trabalhos e fóruns, com uma paciência que não lhe é peculiar, para quem espero haver me tornado um exemplo de persistência, valorização do conhecimento e disciplina que lhe sirva para a vida.

RESUMO

O presente documento relata o estudo de caso desenvolvido com o objetivo de compreender a percepção que os servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte têm sobre os impactos que o Plano de Carreira (PCCTAE) promoveu em certos aspectos da sua vida funcional. As categorias selecionadas para a análise foram ganhos e perdas percebidos, melhoria das condições de trabalho, valorização profissional, reconhecimento profissional e motivação atribuídos ao Plano. Os dados foram coletados através de entrevistas realizadas com 30 (trinta) servidores efetivos e ativos, admitidos até agosto de 2004, ou seja, já integrados à instituição há pelo menos 6 meses antes da implantação do Plano de Carreira. Utilizou-se a análise de conteúdo para organizar os dados, classificando-os nas categorias de análise percepções positivas e percepções negativas. Os resultados demonstram que os servidores entrevistados, em geral, detêm percepções positivas sobre os impactos do Plano de Carreira, embora fortemente vinculadas às melhorias salariais, em relação às categorias ganhos, valorização profissional e motivação para o trabalho. Os servidores atribuíram percepções negativas às condições de trabalho e reconhecimento profissional, indicando que não reconhecem nenhuma influência do Plano para sua melhoria. Os dados também apontam para a influência do Plano em relação à valorização profissional como categoria, indicando uma raiz para o resgate da “moral profissional” citada por Demari (2007), que poderá promover as bases de uma cultura de negociação que permita a institucionalização da negociação coletiva como política de tratamento dos conflitos inerentes às relações de trabalho.

Palavras-chave: Negociação coletiva na administração pública, relações de trabalho na administração pública, Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE)

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Distribuição por cargo dos servidores técnico-administrativos da UFRN admitidos até agosto de 2004	31
Tabela 2 –	Distribuição da amostra por cargo	34
Tabela 3 -	Distribuição por classe de cargo dos servidores técnico-administrativos da UFRN admitidos até agosto de 2004	34
Tabela 4 -	Distribuição por tempo de serviço na instituição dos servidores técnico-administrativos da UFRN admitidos até agosto de 2004	35
Tabela 5 -	Distribuição por faixa etária e sexo dos servidores técnico-administrativos da UFRN admitidos até agosto de 2004	35
Tabela 6 -	Distribuição por titulação dos servidores técnico-administrativos da UFRN admitidos até agosto de 2004	36
Tabela 7 –	Distribuição da amostra por classe de cargo e cargo	36
Tabela 8 -	Distribuição da amostra por faixa etária e gênero	37
Tabela 9 -	Distribuição da amostra por tempo de serviço	37
Tabela 10 -	Distribuição da amostra por titulação	37

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	8
1.	PERSPECTIVAS DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL.....	12
2.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
3.	RESULTADOS.....	39
	CONCLUSÕES.....	48
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	55

INTRODUÇÃO

A instituição do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) em janeiro de 2005 foi resultante de amplo processo de negociação através do Sistema Nacional de Negociação Permanente, onde participaram ativamente representações dos servidores das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), organizados em sindicatos locais e vinculados à Federação de Sindicatos de Trabalhadores em Educação das Universidades Brasileiras (FASUBRA). Até aquele momento, a carreira dos servidores era regulada pelo Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE), que abrangia o pessoal docente e os servidores técnicos e administrativos das universidades e demais instituições federais de ensino superior, estruturadas sob a forma de autarquia ou de fundação pública. A partir de discussões e debates que partiram da organização da categoria de servidores administrativos, foi elaborada uma proposta de alteração do plano de carreira, a qual foi denominada Projeto do Plano de Cargo Único (PCU), que serviu de subsídio para a elaboração do PCCTAE, que, no entanto, gerou perdas substantivas em relação a alguns dispositivos, tais como a ascensão funcional e progressão por tempo de serviço.

A transposição dos servidores técnico-administrativos do PUCRCE para o PCCTAE, para além de uma conquista econômica e política, foi determinante para a definição da identidade da categoria como trabalhadores em Educação, apesar das alterações do projeto proposto pela Federação dos trabalhadores resultantes das negociações. Essa nova carreira trouxe uma concepção dinâmica e abriu possibilidades de evolução, estabelecendo os institutos de progressão por capacitação profissional e por mérito profissional, que promovem o desenvolvimento do servidor na perspectiva do planejamento estratégico da Instituição e do desenvolvimento organizacional das IFES no cumprimento de sua função social, de suas metas e de seus objetivos.

Não obstante às possibilidades de introduzir tais avanços nas políticas de gestão de pessoas das instituições, não se pode assegurar que os servidores observem o impacto desta evolução em sua vida funcional. Por haver sido resultado de exaustiva negociação ponto a ponto de uma pauta acordada, é importante que os ganhos sejam percebidos pelos representados, como forma de estabelecer um reforço para a democratização das relações de trabalho, que culmine na efetiva emergência de uma cultura de negociação no setor público do nosso país.

O PCCTAE foi resultado da orientação estratégica do Governo Federal na implementação de um novo olhar sobre a gestão de pessoas, que promoveu reformulações em

todas as esferas de sua atuação e definiu a democratização das relações de trabalho como o eixo norteador de toda a política de gestão de pessoas para a administração pública federal, em que passa a considerar carreira como instrumento estratégico de gestão de pessoas e de organização da força de trabalho, muito além do mero atendimento das demandas de recomposição remuneratória.

Algumas conquistas dizem respeito à vida funcional do servidor, como a possibilidade de desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais; o acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, desde que respeitadas as normas específicas; a vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições. Outros avanços referentes ao desenvolvimento na carreira foram alcançados a partir do plano negociado, como o incentivo à qualificação e as progressões por capacitação profissional e por mérito profissional, os quais tiveram suas diretrizes orientadas para uma gestão moderna e participativa.

Pretende-se desvendar se, através da participação nos espaços de negociação, os servidores se sentem contemplados, além das conquistas salariais, com a melhoria nas condições de trabalho, a valorização e o reconhecimento profissional evidenciados no PCCTAE, levando em consideração que "a valorização dos servidores, mediante a instituição de canais de comunicação que possibilitem a melhoria de suas condições de trabalho, contribui para a formação de um "espírito do serviço público" e de uma "moral profissional" da categoria, ambos capazes de superar a apatia e indiferença que a vêm dominando nos últimos anos e contribuindo para o notório desmonte dos serviços públicos". (DEMARI, 2007 p.14).

Nesta ótica, o presente estudo procura responder à seguinte questão: Como os servidores da UFRN percebem os impactos da instituição do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) em relação às condições de trabalho, à valorização e ao reconhecimento profissional?

Com vistas a elucidar este questionamento, o objetivo central da pesquisa será estudar os impactos da implantação do PCCTAE para os servidores técnico-administrativos da UFRN, além de buscar (1) classificar os impactos da implantação do plano de carreira percebidos pelos servidores quanto ao valor atribuído (perdas e ganhos); (2) discriminar os ganhos profissionais atribuídos ao Plano de Carreira; (3) relacionar a percepção do servidor sobre o PCCTAE com a melhoria das condições de trabalho, a valorização e reconhecimento profissional; (4) identificar como as alterações são capazes de motivar os servidores, impactando sobre o "espírito do serviço público" e a "moral profissional".

Sabe-se que as organizações públicas enfrentam vários desafios na implantação de modelos de gestão, sendo o primeiro deles a necessidade de atender à legislação de pessoal. Os princípios constitucionais, as leis, decretos e portarias podem atuar como facilitadores ou entraves nesse processo. Entretanto, é preciso lembrar que as instituições públicas passam por um processo de quebra de paradigmas, consequência da necessidade de reformulação das práticas de trabalho e da introdução de estruturas mais flexíveis e descentralizadas, que sejam capazes de lidar melhor com o ambiente institucional atual em que, de um lado, a sociedade cobra do poder público maior probidade administrativa e uma prestação de serviços mais ágil, assim como espera que os gestores exerçam o seu papel com comprometimento, ética e responsabilidade; e, por outro, a legislação (como a instituição da Lei de responsabilidade fiscal e a obrigação de cumprir ritos burocráticos para a obtenção de repasses constitucionais) obriga ao exercício de uma gestão profissional.

Em 1987, com a implantação do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos – PUCRCE, foi instituída, pela primeira vez, a carreira formal técnico-administrativa própria das Universidades. Essa carreira, contudo, não possuía articulação com o planejamento das IFES.

O PUCRCE vigorou até 2005 quando o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), apoiado em amplo processo de negociação, veio inaugurar novos paradigmas e uma nova estruturação dos cargos criados para a execução das atividades administrativas próprias das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Neste sentido, a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), lança as bases para a modernização da gestão de pessoas, propondo três pilares para sua sustentação: planejamento de necessidades de recursos, desenvolvimento de pessoas e avaliação de desempenho, articulados entre si e sistemicamente vinculados às estratégias organizacionais. As diretrizes estabelecidas pelo regulamento ampliaram as possibilidades de desenvolvimento profissional dos servidores integrantes do plano e, por conseguinte, a sua inserção no desenvolvimento organizacional.

Como instrumento de gestão de pessoas, o PCCTAE assegura elementos que auxiliam as instituições federais de ensino a se adequarem a um novo contexto institucional, marcado pela otimização dos processos organizacionais, vinculação das ações com as estratégias institucionais, tentativa de consolidar um sistema de avaliação da educação, visando proporcionar ações de ensino, pesquisa e extensão que atendam às demandas específicas da comunidade acadêmica e da sociedade.

Assim, acredita-se que estudos sobre a percepção do impacto da implantação do novo plano de carreira por parte dos servidores técnico-administrativos das IFEs poderão contribuir para consolidar, registrar e difundir resultados concretos alcançados pelo Sistema de Negociação Permanente, bem como reforçar as bases da cultura da negociação entre o Governo Federal e os servidores públicos.

Ainda, sendo recente o tema Negociação Coletiva na Administração Pública, notadamente no âmbito acadêmico, espera-se, com esta análise, conhecer e reconhecer melhor o tema, bem como estimular a produção acadêmica na área, instigando a realização de outras investigações a respeito.

Na primeira parte, o trabalho apresenta a delimitação dos momentos históricos da administração pública no Brasil, cujos paradigmas em evolução interferem nas relações de trabalho, analisa as especificidades das relações de trabalho no setor público, discutindo também a atuação sindical, constatando a emergência da negociação coletiva no setor público como resultado da política de democratização das relações de trabalho, a partir de 2003.

Na segunda parte, o texto descreve os elementos metodológicos utilizados para a definição da amostra, coleta e análise dos dados, definidos a partir do objeto da pesquisa e do referencial conceitual que norteou a pesquisa.

A terceira parte apresenta os resultados obtidos a partir da análise de conteúdo dos dados, buscando alcançar o propósito inicial de desvendar os impactos percebidos pelos servidores em relação à melhoria das condições de trabalho, à valorização, ao reconhecimento profissional e à motivação que possam ser atribuídos à implantação do PCCTAE.

Por fim, as conclusões mostram as principais relações entre a percepção dos servidores da UFRN e o PCCTAE.

1. PERSPECTIVAS DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

Ao propor um estudo que tem como pano de fundo as relações de trabalho entre governo e servidores, convém retomar a evolução da administração pública no Brasil, a fim de demarcar o contexto histórico em que se dão tais relações.

No Brasil, podemos observar três modelos básicos que orientaram a administração no setor público: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. Embora os modelos tenham sido sucessivos, os paradigmas de um não substituíram completamente os paradigmas anteriores. Algumas características de cada um deles se mantêm até hoje no cerne da moderna gestão pública.

No modelo patrimonialista, o Estado é percebido como propriedade do soberano, vinculando fisiologicamente a nobreza à administração pública. Não há distinção entre público e privado. Conseqüentemente formou-se um terreno fértil para a ocorrência da corrupção e do nepotismo.

No modelo burocrático weberiano, cabia ao Estado o papel de manter a impessoalidade, a neutralidade e a racionalidade do aparato governamental. Em consequência do capitalismo moderno e da democracia parlamentar que se instalaram no país a partir de 1930 e que não coadunavam com as práticas fisiológicas, a emergência das idéias de profissionalização da gestão, baseadas em hierarquia, impessoalidade e formalismo caracterizam o poder racional-legal. O pressuposto é a desconfiança nos funcionários e nos cidadãos que usam os serviços, criando a necessidade de controles rígidos. No entanto, a ênfase nos controles leva à perda da visão da missão fundamental da administração pública, que é prestar serviços com eficiência e qualidade. Os excessos regulatórios, conquanto se considere positiva sua efetividade, também conduziram a administração pública burocrática à inércia e à ineficiência. Logo se verificou que a administração burocrática é lenta, cara e pouco ou nada orientada para a cidadania. As inadequações do modelo burocrático provocaram muitas tentativas de reforma, com a criação e extinção de órgãos e outras estruturas, que tinham a intenção de flexibilizar a administração, até a edição do Decreto-Lei nº 200, em 1967, que constitui uma verdadeira ruptura paradigmática, sendo considerado o primeiro momento da administração gerencial. Foi implementada uma abrangente descentralização funcional, atribuindo atividades a autarquias, fundações, sociedades de economia mista e empresas públicas. No entanto, seria necessária a formação de

administradores públicos de alto nível, para assumirem as ações executivas no novo modelo, o que não ocorreu, por força do regime militar.

O modelo gerencial veio se consolidando a partir do Decreto-Lei nº 200/67, e em várias outras iniciativas, passando pela SEMOR, pelo Ministério e Programa de Desburocratização e pelo Programa Nacional de Desestatização. No período anterior à promulgação da Constituição Federal de 1988, a preocupação com a modernização foi afetada por vários fatores, principalmente pela falta de apoio político, esfera ocupada com a transição democrática e logo envolvida pela implementação do Plano Cruzado e aguardando as diretrizes da nova Constituição. A criação da ENAP – Escola Nacional de Administração Pública em 1986 – manteve em pauta a profissionalização do servidor público e a modernização da administração pública federal.

A partir da Constituição Federal de 1988, a administração federal foi impactada pela ampliação da aplicação das regras burocráticas à administração indireta. A flexibilização que era possível através de fundações e empresas estatais foi quebrada e provocou o engessamento do Estado, concomitantemente à perda de autonomia do Executivo. O aparelho estatal, já sofrendo com o clientelismo e a profissionalização burocrática incompleta, agrega ainda o enrijecimento burocrático extremo. A consequência é a ineficiência e a má qualidade da administração pública central e dos serviços sociais do Estado. Bresser Pereira (2001, p.6) considera que o retrocesso foi de tal monta que houve um retorno aos anos 30:

No plano da administração pública, voltou-se, com a Constituição de 1988, aos anos 30, ou seja, à época em que foi implantada a administração clássica no Brasil. A Constituição irá sacramentar os princípios de uma administração pública arcaica, burocrática ao extremo. Uma administração pública altamente centralizada, hierárquica, rígida, fundamentalmente baseada na idéia do controle por processo e não por resultados e objetivos, quando sabemos que a administração pública e também a administração de empresas modernas estão hoje baseadas na descentralização, na administração matricial, nos sistemas de autoridade funcional convivendo com os de linha, na confiança e no controle dos resultados e não dos processos.

O governo Collor (1990-1992) definitivamente rompeu com os paradigmas, passando o foco da modernização para o ajuste fiscal, abandonando as diretrizes de valorização/profissionalização de servidores e racionalização de processos de trabalho, que vinham sendo prioritários até então. A reforma envolveu incentivos à liberação comercial e à privatização, enquanto promovia demissões sumárias, demissões voluntárias e incentivo à aposentadoria para milhares de servidores. Tinha como objetivo o resgate da eficiência e a dignidade do serviço público, reduzindo as estruturas da administração públicas às suas funções típicas. No entanto, limitou-se a desorganizar as estruturas burocráticas e a

desprestigiar os servidores. Sem promover uma reforma da Constituição que apoiasse as inovações, estava fadada ao fracasso.

O mandato-tampão do vice Itamar Franco (1992-1994), após o *impeachment* de Collor, procurou diminuir os impactos causados à economia, adotando o Plano Real, que elegeu Fernando Henrique Cardoso para a Presidência da República na gestão seguinte, a partir de 1994, por dois mandatos seguidos (1995-2002). O governo de Itamar procurou também corrigir distorções decorrentes do achatamento dos salários do funcionalismo ocorrido no governo anterior de Collor, concedendo aumentos entre 40 e 120%, o que provocou um aumento significativo na folha de pagamentos da União.

O novo modelo de administração pública que surgiu a partir de 1995 é uma resposta ao novo papel do Estado, frente à expansão das funções econômicas e sociais, à aceleração do desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia. Na administração pública gerencial, o Estado concentra-se na função de promotor e regulador do desenvolvimento econômico e social. No plano da gestão de pessoal, enquanto a antiga administração pública desconfia dos funcionários, a nova administração toma por base a crença no funcionário como capaz de se autogerir com honestidade e autonomia (BRESSER PEREIRA, 2001). Os controles passam a ter foco nos resultados. Aspectos como definição de metas, autonomia na gestão de recursos e controle de resultados, definem uma administração por resultados, orientada por planejamento estratégico. A reforma é norteada pela necessidade de incrementar a eficiência da Administração Pública, incutida pelos valores de eficiência, qualidade dos serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial no âmbito das organizações.

Abrucio (1997, p.7) indica o esgotamento do modelo burocrático como principal causa para o surgimento dos padrões gerenciais na administração pública em escala internacional:

(...) o modelo burocrático weberiano não responde mais às demandas da sociedade contemporânea (POLLITT, 1990). Voltado cada vez mais para si mesmo, o modelo burocrático tradicional vem caminhando para o lado contrário dos anseios dos cidadãos. É a partir deste processo que o modelo gerencial começa a preencher um vácuo teórico e prático, captando as principais tendências presentes na opinião pública, entre as quais se destacam o controle dos gastos públicos e a demanda pela melhor qualidade dos serviços públicos.

Diferentes estratégias e formas de descentralização de serviços públicos são postas em prática, com o intuito de reduzir o aparelhamento administrativo do Estado, ao mesmo tempo em que flexibiliza sua atuação, como mecanismos de privatização, quebra de monopólios, autorizações, permissões e concessões, estabelecimento de parcerias para a gestão associada, convênios, consórcios, contratos de gestão, terceirização.

Entre as principais práticas que definem a nova administração pública, encontram-se algumas relacionadas à gestão de pessoal, como a negociação coletiva, os ganhos de produtividade e critérios de promoção com base meritocrática, que indicam uma flexibilização em relação às regras anteriores, bem como a priorização da profissionalização dos servidores. Na visão de Nogueira e Santana (2000), era o momento de resgatar a relevância da gestão de recursos humanos no setor público:

A nossa interpretação é que a gestão de recursos humanos tem que agora se constituir numa função política de regulação, que é exercida pelos dirigentes em conjunto com técnicos especialistas. Trata-se de uma função de mediação política e técnica entre os objetivos de manejo da força de trabalho disponível e os objetivos éticos e políticos contidos na missão institucional.

No segundo mandato de Fernando Henrique Cardoso, o Plano Real é reafirmado como estratégia de estabilidade econômica, e o governo elege como foco a pobreza e o alcance de metas internacionais de desenvolvimento. São lançados 380 programas de governo, distribuídos em áreas, com o objetivo de conferir transparência e responsabilização gerencial às ações implementadas pelo governo.

Nas palavras de Bresser Pereira (2001), podemos observar as diretrizes do governo em relação às políticas de gestão de pessoal:

Não há dúvida de que alguns interesses serão atingidos, de que alguns privilégios serão eliminados. Mas o mais importante é o aspecto positivo da reforma. É o fato de que nela está embutida uma concepção de Estado social-democrata e pragmática. De que por meio dela a crise fiscal poderá ser superada. De que graças a ela funcionários competentes e dedicados serão mais valorizados, terão melhores salários e mais respeito social. Enfim, que teremos um Estado mais enxuto e mais eficiente, que prestará um serviço de melhor qualidade aos cidadãos.

Tal concepção não se revelou na realidade dos fatos. O tratamento dos conflitos de trabalho entre o funcionalismo e o Governo Federal foi, em muitos casos, exarcebado até o desencadeamento de greves, sem que tivessem a devida solução, como registram Ferreira, Ribeiro e Alves (2008, p.2):

Utilizaram como tática derrotar politicamente categorias profissionais (como foi o caso dos petroleiros em 1996) com demissões e imposição de multas vultosas contra os sindicatos que acabaram por criar um anticlímax à construção democrática do Estado. Se por um lado reprimiu o movimento sindical do funcionalismo, por outro criou o sentimento de profundo desinteresse na máquina pública e contribuiu para aprofundar o desmonte do aparelho estatal.

A partir do Governo Lula (2003), as ações de governo tratam prioritariamente da *inclusão social*, desenvolvendo programas sociais onde atua no papel de planejador, integrando estados e municípios na realização e execução das ações. As reformas são

organizadas em três categorias. São elas: (1) reforma do modelo de gestão pública; (2) melhoria dos serviços públicos; (3) estruturação do executivo.

Os novos caminhos da Administração Pública rumam para a “vertente societal”, em que a população participa efetivamente do planejamento, implementação e controle das políticas públicas. São assegurados mecanismos de envolvimento da população nas questões que dizem respeito à prestação dos serviços públicos, instituindo o gerenciamento participativo, no qual os indivíduos participam decidindo seu destino como cidadãos. As condições necessárias para o estabelecimento desta ordem dizem respeito ao estabelecimento de diálogo livre e aberto entre cidadãos, que permita a resolução compartilhada de problemas. Inauguram novos meios de interlocução e negociação entre as estruturas de administração pública e a sociedade.

Tais mudanças vetorizam a cultura da negociação na administração pública brasileira, haja vista que, cada vez mais, ocorre a aproximação entre a estrutura de fornecimento dos serviços públicos e atendimento às necessidades da sociedade, com os beneficiários destas ações, possibilitando a interferência desde o planejamento até o controle externo exercido pela sociedade civil organizada, ou pelos cidadãos individualmente, por meio do Ministério Público, Ouvidorias e demais vias de acesso. A administração gerencial e sistêmica inclui a visão do cidadão na própria esfera de governo, como ator importante de programas e projetos, assume a gestão compartilhada de inúmeras áreas de atividades com instituições não-governamentais e com as demais esferas de governo – estados e municípios, descentralizando as ações, permitindo maior agilidade e eficiência que conferem efetividade à sua missão de governo: servir à sociedade.

Consoante esses objetivos, a política de gestão de recursos humanos em prática no governo federal desde 2003 é a democratização das relações de trabalho, como enfatizam Ferreira, Ribeiro e Alves (2008, p.3):

As ações desenvolvidas trazem consigo a marca do estabelecimento de um novo paradigma, que valoriza a participação dos servidores na definição de políticas e nos processos decisórios que dizem respeito à vida funcional; que reforça a transparência e a moral administrativa e que contribui para a construção de mecanismos de controle social da função administrativa do Estado.

A construção de um Estado presente e atuante, que se contrapõe à concepção de Estado Mínimo do neoliberalismo, exige um olhar abrangente e inclusivo para as carreiras e os cargos que compõem a Administração Pública Federal em toda a sua complexidade. Em consonância com esta estratégia, a atual política de gestão de pessoas tem por eixo central a democratização das relações de trabalho, desmembrado em cinco diretrizes, quais sejam: 1) a

recomposição da força de trabalho com servidores públicos concursados; 2) o fortalecimento dos planos de cargos e carreiras e a melhoria da estrutura salarial, com o objetivo de manter o quadro de servidores públicos, além de metodologias mais adequadas de gestão de pessoas no Governo Federal, entre elas, gestão estratégica da informação e do conhecimento; 3) implantação de um sistema de atenção à saúde do servidor projetado com a participação dos profissionais de saúde dos diversos órgãos públicos, bem como a universalização do acesso ao benefício da saúde suplementar; 4) a adoção da gestão por competências como instrumento estratégico da política de desenvolvimento do servidor; e 5) a instituição da gestão do desempenho no serviço público federal com a criação de uma nova sistemática de avaliação de desempenho para os planos de cargos e carreiras. (Conferência Nacional de Recursos Humanos na Administração Pública Federal. Texto-Base, 2009)

O pressuposto da negociação coletiva, defendido pelo atual governo, nos remete a examinar o tema das relações de trabalho no serviço público.

A Constituição de 1988 alterou aspectos significativos nas relações de trabalho e na organização sindical; entretanto, manteve também aspectos do modelo corporativo sindical. Os avanços sociais conquistados pelos trabalhadores na Constituição Federal de 1988 resultaram das pressões dos grupos organizados e das entidades representativas dos servidores. As principais conquistas foram a legalização do direito de greve, a liberdade para criar sindicatos e negociar diretamente com os patrões e o reconhecimento dos delegados de base, aliados aos benefícios reconhecidos das licenças maternidade (120 dias) e paternidade, seguro desemprego, redução da jornada de trabalho, que tiveram grande impacto na vida dos trabalhadores.

No serviço público, a homologação do regime jurídico único garantiu estabilidade aos servidores municipais, estaduais e federais, além da livre associação sindical e do direito de greve no serviço público. Alguns destes aspectos constitucionais, porém, levaram ao rompimento com o corporativismo existente nos sindicatos, enquanto outros reforçaram essa posição. O modelo corporativista se opunha às propostas do Partido dos Trabalhadores, que indicavam a pluralidade sindical, combatendo a unicidade sindical, a contribuição sindical, a estrutura vertical e o monopólio de representação. Os sindicatos corporativistas, apoiados pelas associações patronais, que queriam a permanência do modelo corporativo, conseguiram a manutenção da unicidade sindical, do monopólio de representação, da estrutura vertical das federações e confederações e da contribuição sindical nos termos da Constituição Federal. A organização sindical no Brasil não alcançou o sucesso de alterar as relações de trabalho de

forma a garantir novas políticas de emprego e renda, nem de alterar as estruturas de um sindicalismo fragmentado.

Com o esgotamento do modelo fordista, no decorrer dos anos 60, devido ao declínio da capacidade produtiva e à incapacidade de flexibilizar a produção, os conflitos trabalhistas começaram a emergir. O mercado passa a ser regulado pela oferta, que prefere variedade de produtos e passa a considerar a qualidade como fator de decisão de compra. O desejo do consumidor em obter produtos que sejam adequados às suas necessidades leva à Terceira Revolução Industrial.

As novas tecnologias de produção e organização do trabalho permitem o atendimento às demandas dos consumidores por diversidade e qualidade: tecnologias eletrônicas, trabalho em células, polivalência, que implicam também em novas relações de trabalho dentro das organizações. Começam a ser implantados modelos de gestão da qualidade total, treinamento do comportamento de gerentes, remuneração variável. Todas essas mudanças organizacionais decorrentes da reestruturação produtiva são também impulsionadas pela globalização.

Se no modelo fordista havia uma grande homogeneidade nas situações de trabalho e os conflitos eram vistos como naturais, na lógica do *toyotismo* o contexto social e organizacional é totalmente diverso, como ressalta Delgado Garcia (1998, p. 90):

O aparecimento de maior heterogeneidade das situações de trabalho, a redução do tamanho das empresas, o “envolvimento” dos trabalhadores com os objetivos das empresas, a concorrência entre grupos de trabalhadores no interior das cadeias produtivas e até dentro da mesma empresa, dentre outros fenômenos, fragmentizam a percepção de igualdade de situação no trabalho, de construção de identidades coletivas, de representatividade de interesses homogêneos entre diferentes grupos de trabalhadores e os coloca como rivais ou concorrentes entre si, deslocando ou distribuindo, assim, o conflito para dentro do recinto assalariado.

A dinâmica das relações de trabalho e dos conflitos entre capital-trabalho assume outras condições, que são determinadas principalmente pelas novas exigências da organização do trabalho no modelo *toyotista*, como participação, envolvimento com os resultados da empresa (remuneração variável), colaboração entre as diferentes equipes para o sucesso do processo produtivo.

Verifica-se ainda que os novos modelos de relações de trabalho têm gerado aumento do desemprego e diminuição da sindicalização, que eram dois grandes argumentos de pressão nas negociações coletivas. Para Delgado Garcia (1998), a solução para a manutenção da institucionalidade da negociação coletiva do trabalho poderá ser a implantação de uma legislação de proteção e sustento. Conforme afirma, (1998, p.91):

As relações de trabalho no contorno *toyotista* tendem a aumentar a heterogeneidade das relações de trabalho, apresentando, juntas e combinadas, diferentes formas de

regulação das relações de trabalho, desde a implantação unilateral autoritária até a introdução negociada, passando por diversas formas de “envolvimento” individual e coletivo e pela negociação de concessões.

Na visão de Teixeira e Souza (1985), algumas técnicas de gerenciamento assumem um caráter científico, impondo transformações no conteúdo do trabalho, nas relações de autoridade e nos processos de integração dos trabalhadores. Procuram, com isso, neutralizar os conflitos inerentes às relações capital/trabalho, com o objetivo de manter o controle do capital sobre os trabalhadores, escamoteando os conflitos gerados pelas relações capitalistas. Desta forma, mantém os princípios da teoria de Taylor, de aumento da produtividade e acumulação de capital, através do controle da força de trabalho, adotando métodos e técnicas científicas para a gerência dos processos de trabalho e dos trabalhadores, em função da necessidade de superação dos obstáculos surgidos à ampliação da produtividade, como resultados de movimentos históricos e sociais.

Ambas as posições ainda hoje poderão conviver em diferentes contextos organizacionais, haja vista a diversidade da evolução dos setores produtivos e da administração do setor público, como indica Abrúcio (2001):

O híbrido administrativo brasileiro também é formado pela convivência entre setores administrativos atrelados a uma burocracia meritocrática, outros nichos dominados pelo patrimonialismo e cartorialismo (principalmente no nível subnacional e nos escalões mais baixos do Governo Federal), e ainda outra parcela do Estado preenchida pelo sistema de *spoilsystem*, no seu sentido mais moderno, que politiza o alto escalão do organograma estatal, podendo ou não levar em conta a racionalidade técnica.

É neste contexto que os sindicatos atuam. Notadamente, as mudanças nas relações de trabalho introduzidas pela Constituição de 1988 e pelas transformações políticas e econômicas da década de 90 impactaram também nas formas de representação dos trabalhadores.

Não obstante às transformações produtivas, enfraquecedoras do poder de barganha dos sindicatos, em escala internacional, a crise do regime militar e a abertura política que a sucede, fazem com que os sindicatos, no Brasil, tenham uma movimentação diferenciada, mantendo-se relativamente afastados da crise internacional do sindicalismo.

Excepcionalmente no Brasil os sindicatos haviam assumido uma posição dentro do debate político, em que não apenas reivindicavam melhores condições de trabalho e salários, mas também questões relativas ao posicionamento do país no comércio exterior, políticas sociais e integração regional. O papel que os sindicatos nacionais desempenhavam era de um partido político, já que esses se encontravam fragmentados e desorganizados, após a candidatura de Lula haver sido derrotada por Collor. Com a ofensiva de Collor rumo à

reestruturação produtiva do trabalho, com ênfase direta no serviço público, através das privatizações e incentivos à redução dos quadros, mas também influenciando demissões nas indústrias, devido à competitividade advinda com a globalização que estabeleceu um novo perfil para a força de trabalho, os sindicatos tiveram papel preponderante na defesa de direitos dos trabalhadores, principalmente nos setores mais articulados.

A crise do sindicalismo no Brasil nos anos 90 se dá principalmente pela fragmentação subjetiva e política da classe, como dispersão dos líderes que detinham a experiência da organização coletiva e das lutas sindicais da década de 80, levando à falta de mobilização das categorias e consequentemente à redução da eficácia da ação sindical.

Tal efeito foi causado, primeiramente, pela perda da função mediadora dos sindicatos nas relações trabalhistas, em grande parte solucionadas pela via judicial e da Justiça do Trabalho, neutralizando as negociações em que os sindicatos funcionavam como interlocutores da categoria.

Além disso, a descentralização das negociações coletivas para negociações por empresas, após 1994, gerou um decréscimo no número de greves gerais e da participação de grevistas, que revela a incapacidade dos sindicatos de manter a mobilização dos trabalhadores, bem como indica o “esgotamento relativo do instrumento político de generalização das lutas da classe num contexto de política neoliberal, ofensiva do capital na produção e da constituição de um novo mundo do trabalho.” (ALVES, 2002, p. 89)

Deve-se ainda considerar que, durante a década neoliberal, ocorreu uma maior participação dos sindicatos nos fóruns de políticas públicas e fóruns tripartites de discussão sobre capacitação tecnológica e de qualificação profissional, o que revela a busca de um papel alternativo de interferência em políticas públicas, uma vez que a ação sindical teve sua eficácia diminuída.

No plano internacional, a crise do sindicalismo, entretanto, se dá pela queda da sindicalização, ocasionada pelo desemprego gerado pela instabilidade econômica e pela introdução de novas formas de estruturação produtiva, cuja ênfase está na fragmentação do trabalho.

Embora no Brasil a redução da sindicalização não tenha afetado o sindicalismo, o caráter representativo nas relações capital-trabalho tem aberto espaço para práticas burocráticas e corporativistas, assim como a reestruturação do trabalho e as novas exigências do trabalhador colocam o discurso sindical com ênfase nas condições de trabalho em posição paradoxal frente aos trabalhadores: na defesa de melhores condições de trabalho, ensejando a qualificação definida pelo capital para aumentar seu lucro.

A Reforma do Aparelho do Estado, em curso desde a promulgação da Constituição de 1988, e incrementada no governo Collor (1990-1992), que teve o objetivo de adequar as estruturas da máquina estatal às funções típicas da administração pública, reduziu os quadros de servidores em todo o serviço público federal. Esta diminuição foi derivada da privatização de empresas estatais, da implantação dos planos de demissão voluntária, da contratação através de regime não estatutário e da extinção de cargos. Tais contextos resultaram, no serviço público, na precarização do trabalho, principalmente em relação aos setores terceirizados, que foram “agregados” ao serviço público, em condições salariais muito desniveladas. Ocorreu também a criação de Centrais sindicais que expressaram uma forma de articulação entre as categorias, mobilizando os servidores em conjunto e aumentando seu poder de barganha, conclamando para greves e paralisações.

As conseqüências oriundas da reforma do aparelho do estado e da Emenda Constitucional nº. 19, promulgada em 1998 (instituindo o princípio constitucional da eficiência) tiveram forte impacto no funcionalismo público.

A Emenda Constitucional nº 19 foi o instrumento legal que instituiu a quebra da estabilidade no serviço público, permitindo a demissão de servidores estáveis, sempre que houvesse comprometimento do orçamento do governo ou por insuficiência de desempenho, condição ainda não regulamentada até hoje. O objetivo foi a redução dos quadros de servidores, sob a falsa justificativa de corrigir a distribuição para aumentar a eficiência. Em conseqüência, grande quantidade de servidores públicos foi demitida, causando danos imensuráveis, de ordem pessoal, familiar e social.

Com a organização dos trabalhadores públicos federais em Confederações, as pressões por melhores condições de trabalho e salário também aumentaram. Neste contexto, surge o projeto que regula o exercício do direito de greve do funcionalismo público. O Projeto de Lei nº 4.497, de 2001, é de autoria da Deputada Rita Camata e do Deputado Nelson Marquezelli.

O projeto consiste em, inicialmente, “que o direito de greve será exercido pelos servidores públicos nos termos e limites da lei, competindo-lhes decidir sobre a oportunidade de exercê-lo e sobre os interesses que devam por meio dele defender.” O relator do projeto de lei argumenta que o direito de greve é legítimo, mas que ambas as partes - tanto a Administração quanto os servidores - devem se submeter a certas regras pra que não ocorram arbitrariedades, omissão ou descaso. Os autores basearam-se na Lei n.º 7.783/89, que rege a matéria para os trabalhadores em geral, para estabelecer os tais limites, mas diversas alterações e inovações foram necessárias, haja vista as especificidades da estrutura da

Administração Pública e das atividades dos servidores públicos. O texto estabelece a burocracia da instalação da greve, a partir da decisão soberana da assembléia dos servidores comandados pelos sindicatos, à comunicação oficial à Administração do órgão, fixa as restrições aos serviços essenciais, definindo-os, e as sanções previstas para possíveis abusos.

Existem ainda alguns outros projetos sobre a matéria, que incluem um ou outro dispositivo, como a obrigatoriedade de instalação de processo de negociação, criação de Comitê de Negociação em cada um dos três poderes, e de Comissão de Intermediação e Arbitragem, composta por representantes da sociedade civil, para auxiliar na obtenção de uma solução para o conflito, e a possibilidade de composição dos conflitos por meio de arbitragem.

As novas formas de gestão levaram a reformas que incluíram tanto mecanismos de controle como novas relações de trabalho no setor público. A flexibilização no setor público tem a finalidade de solucionar a necessidade de respostas à sociedade sobre supostos privilégios dos trabalhadores do setor público, como também possibilitar o ajuste das contas públicas. No entanto, resulta em precarização das condições de trabalho e quase sempre em perda de direitos dos trabalhadores.

A transposição dos princípios da iniciativa privada para a administração pública são fortemente questionadas por Fudge (1998). Para o autor, as diferenças mais evidentes entre os setores privados e públicos, são: as limitações políticas que pesam sobre a gestão pública, a permeabilidade das fronteiras organizacionais que separam as atividades do setor público e a ausência de indicadores ou de resultados quantificáveis, tais como o lucro para o setor privado. No entanto, o autor também reconhece que a diferenciação entre setor privado e público é cada vez mais difícil:

Quanto mais cresce o setor público, menos ele é separado do mercado do emprego privado, e mais ele entra em concorrência com o setor privado em matéria de remuneração, de condições de emprego e de quadro de trabalho. Igualmente, os modos de gestão do pessoal da função pública conhecem uma evolução comparável àquela do setor privado e nele inspiram-se às vezes diretamente. (FUDGE, 1998. p.131 in Apostila da disciplina Relações e Organizações de Trabalho, Profª. Responsável: Mariana Baldi, Curso de Especialização em Negociação Coletiva, PPGA/EA/UFRGS e SRH/MPOG, 2009)

Por mais complexa que seja, a análise das relações de trabalho no setor público necessariamente precisa levar em conta as especificidades políticas, econômicas e organizacionais que são bastante distintas do setor privado.

No que diz respeito às relações de emprego no setor público “podem ser classificadas ao longo de um contínuo, em cujos extremos encontram-se o princípio da autoridade e o

princípio do contrato.” (Cheibub, 2004, p.9). As relações por autoridade são reguladas por atos administrativos, enquanto na relação contratual ocorre negociação entre as partes.

A natureza do Estado-empregador revela a dificuldade em efetivar as relações de trabalho na esfera pública, conforme analisa Johannes Schregle (1974, p.394) apud Cheibub (2004, p.9)

Os órgãos executivos de governo nunca acharam fácil aceitar a idéia de dividir, exceto com o Congresso, seus poderes de fixar salários, remunerações e condições de trabalho do setor público.(...) A questão básica é como compatibilizar a idéia da negociação coletiva (contrato) com a noção de poder governamental de decisão (autoridade). O dilema é óbvio: como pode o governo, no qual a autoridade suprema do país é investida, freqüentemente ser conferido através de eleições democráticas, agir como empregador de mão de obra e, ao mesmo tempo, abdicar de alguns de seus poderes soberanos no processo em que lida, em pé de igualdade, com os representantes de seus empregados?

A responsabilidade pelas políticas estratégicas pode gerar conflitos entre o papel do Estado como formulador de políticas e o papel como empregador. “Essa condição contribui para acentuar a natureza política das relações de trabalho no setor público, já que as questões puramente trabalhistas encontram-se imbricadas com outros objetivos políticos do governo.” (CHEIBUB, 2004, p. 10).

As necessidades da sociedade mais consciente, mais crítica e com maior acesso à informação, especialmente a classe média com maior poder aquisitivo, têm representado fonte de pressão sobre o poder público, exigindo do mesmo maior respeito à efetividade, eficiência e eficácia das organizações públicas, forçando a referência aos padrões de *performance* das empresas privadas, e em relação aos produtos e serviços que dispõe e oferece. O aumento da participação da iniciativa privada na gestão pública, por contratos de concessão, PPP's, OSCIP's, contratos de gestão, terceirização e outras formas de descentralização da realização de serviços públicos, tem contribuído para a equivalência das formas de gestão privada para dentro dos órgãos públicos, que convivem com trabalhadores de vários vínculos trabalhistas em sua força de trabalho.

A transformação do Estado Provedor para o Estado Regulador provocou não só a abertura de possibilidades de trazer o foco da ação pública para as atividades estratégicas e essenciais, como também exigiu que novas formas de gestão e relações de trabalho fossem consideradas no âmbito dos governos.

Sobre esta realidade, os autores Nogueira e Santana (2000) propõem uma adaptação:

Para alcançar o propósito de equilíbrio entre as prerrogativas da burocracia e os direitos dos cidadãos, mediante uma real efetividade dos serviços públicos, é preciso politizar a gestão de recursos humanos, a par de outras medidas de controle social do Estado que se tomem fora das organizações públicas.

Nesta perspectiva, a política de gestão de pessoas do atual governo estabeleceu a democratização das relações de trabalho como eixo norteador, tomando por base o desenvolvimento de uma cultura de negociação como o instrumento de especial relevância para o tratamento de conflitos emergentes das relações de trabalho entre servidores e governo.

Esta nova proposta é capaz de superar a inversão de valores que se instaura quando os serviços oferecidos à sociedade tem a necessária continuidade submetida às greves e paralisações conseqüentes dos conflitos.

A ênfase na negociação coletiva, através da criação e institucionalização de um sistema permanente de negociação coletiva é explicada no trecho a seguir, excerto do Texto-Base da Conferência Nacional de Recursos Humanos na Administração Pública Federal, 2009:

A gestão das carreiras e dos planos de cargos da Administração Pública Federal, que foi inteiramente revisada com a participação dos servidores públicos em espaços de negociação, levou em consideração os desafios enfrentados na implantação das políticas públicas nas áreas em que cada categoria atua. Assim, a organização dos planos de cargos e carreiras deixou de ser um tema exclusivo da tecnicidade, ou do mero atendimento das demandas de recomposição remuneratória, transformando-se em instrumento estratégico de gestão de pessoas e de organização da força de trabalho.

A extensão do direito à livre associação sindical aos servidores públicos (art. 37, VI), outorgado pela Constituição Federal de 1988, rompe com a falta de diálogo entre trabalhadores e governo, reconhecendo a legítima representação dos servidores nas determinações relativas às suas condições de trabalho. (Deve-se ressaltar que isto só se efetiva quando os servidores públicos e suas organizações expressam o duplo papel de trabalhador e cidadão que caracteriza uma das especificidades do setor público.) Embora se comemore o avanço no reconhecimento dos sindicatos dos servidores públicos e do direito de greve, a Constituição manteve-se omissa quanto à possibilidade do estabelecimento da negociação coletiva para os servidores públicos. No entanto, ressalta-se que a negociação coletiva, como mediação de conflitos, situa-se entre a liberdade sindical e o direito de greve, sendo alternativa ao acirramento do conflito. Considera-se aqui a relevância dos serviços públicos para a sociedade, como lembram Ferreira, Ribeiro e Alves (2008, p. 4):

Pela relevância que os serviços públicos assumem na materialização da cidadania as questões que envolvem a relação mantida entre o Estado e seus servidores afetam toda a sociedade, especialmente porque refletem seus resultados na qualidade e eficiência do que se dispõem à população, de modo que a pacificação destas relações não importa apenas ao Estado e aos sindicatos, mas também àqueles aos quais se destinam o seu mister de persecução do interesse público.

Neste sentido, o Governo Federal tem garantido o diálogo com os servidores, por intermédio do mecanismo democrático de representação das entidades de servidores públicos, através da Mesa Nacional de Negociação Permanente, que procura explicitar e tratar os conflitos e demandas decorrentes das relações de trabalho no âmbito da Administração Pública, possibilitando a valorização do servidor e a consequente melhoria da qualidade dos serviços prestados à população.

Os resultados obtidos com as negociações promovidas na Mesa Nacional demonstram a amplitude dos acordos que resultaram em reajustes e reestruturam carreiras, abrangendo mais de 1 milhão de servidores, entre 2008 e 2010.

Resultado das Negociações	
Acordos Assinados	47
Servidores Beneficiados	1,15 milhões
Impacto Financeiro Anualizado	
2008	7,7 bilhões
2009	20,9 bilhões
2010	28,9 bilhões

Fonte: Texto Base da Conferência Nacional de Recursos Humanos, MP/SRH, 2009

Ainda no sentido de legitimar a prática democrática instituída pelo Governo Federal, deverá ser encaminhada ao Congresso Nacional uma proposta de projeto de lei sobre a democratização e o tratamento de conflitos nas relações de trabalho entre servidores públicos e a Administração Pública, visando a respaldar as regras dispostas na Convenção nº 151, da Organização Internacional do Trabalho, que trata do direito de sindicalização e das relações de trabalho na Administração Pública, recentemente ratificada pelo Presidente da República.

A formulação de uma política de gestão de pessoas no âmbito da Administração Pública Federal é, sem dúvida, um grande desafio, dada a diversidade de situações em que se encontram os servidores, com relação à estrutura das carreiras, dispersão territorial, quantitativo de pessoas, e também quanto a aspectos contingenciais.

O quadro de pessoal do Poder Executivo Federal, que corresponde à Administração Pública Federal direta, suas autarquias e fundações, está organizado atualmente da seguinte forma:

SERVIDORES	
Situação funcional	Quantitativo
Servidores Ativos	553.000
Servidores Aposentados	364.000
Instituidores de Pensão	249.000
Total	1.166.000
CARREIRAS	
Tipos	Quantitativo
Carreiras	129
Planos Especiais de Cargos	22
Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE)	1
Plano de Classificação de Cargos – PCC (em extinção)	1
Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos - PUCRCE (em extinção)	1
Cargos isolados	5

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados do MP/SRH, 2009

Em que pesem as dificuldades para a definição de políticas de gestão de pessoas, o diagnóstico dos quadros de pessoal da Administração Pública Federal revelou que os planos de carreiras e cargos eram estruturados, até então, sem diretrizes, aumentando sobremaneira as disparidades existentes entre categorias.

A política de gestão de pessoas desenvolvida pela Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão é marcada, portanto, pela democratização das relações de trabalho, recomposição da força de trabalho com servidores públicos, estruturação de novos planos de carreiras e de cargos, valorização da capacitação e da avaliação de desempenho como instrumentos de desenvolvimento profissional, recuperação do sistema de mérito, e, ainda, pelo desenvolvimento de uma política de atenção à saúde do servidor público e pela utilização de instrumentos de tecnologia no sistema de gestão de pessoas.

Desde 2003, a nova forma de tratar as relações de trabalho no âmbito da Administração Pública Federal propõe a participação, a competência, o comprometimento com os resultados, o diálogo e a democratização das relações de trabalho como meio de recuperar a valorização do servidor público e o cumprimento das funções sociais do serviço público. Este processo envolve uma nova postura de todos os atores envolvidos, como

descreve o Texto-Base da Conferência Nacional de Recursos Humanos na Administração Pública Federal, 2009, no capítulo sobre as Novas diretrizes para os planos de carreira da Administração Pública (p. 18-19)

Nesse contexto, ganham força, na gestão dos planos de carreiras e de cargos, a transparência, o compartilhamento da informação com todos os interlocutores, tanto no domínio político quanto no social (agentes políticos, dirigentes, servidores, sindicatos e representantes da sociedade organizada), o aprofundamento do processo de negociação com as entidades representativas dos servidores, com base em regras explícitas e na intensa cooperação entre os órgãos do Poder Executivo na busca de soluções compartilhadas.

Como principal ferramenta para consolidar a democratização das relações de trabalho, o diálogo vem permitindo o debate entre diferentes interesses legitimados pela representação.

O diálogo, como vimos, assegura a valorização do servidor público, por meio da adoção de medidas que resultam na sua atuação motivada, em ambiente organizacional democrático e participativo, para que ele possa desempenhar as suas funções de maneira adequada, com maior comprometimento com a excelência do desempenho e com os resultados organizacionais. (Texto-Base da Conferência Nacional de Recursos Humanos na Administração Pública Federal, 2009)

A implementação de diretrizes para a gestão de carreiras e cargos permitiu mudanças em diversas áreas, como o processo de recrutamento e seleção de novos servidores até a estruturação e a implantação de planos de carreiras e de cargos que, partindo do sistema de mérito, incluem mecanismos de desenvolvimento, capacitação e remuneração adequados.

Tais diretrizes encontram-se formuladas pela Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, como:

I – A regularidade e a gradualidade de realização de concursos públicos e seu fortalecimento como forma única de acesso aos cargos efetivos da Administração Pública; o estabelecimento de requisitos para suportar as demandas de composição e recomposição dos quadros de pessoal, que permitem planejar os ingressos; e a substituição de temporários e terceirizados por servidores efetivos.

II – Os novos cargos criados devem ser de amplo espectro, recuperando, em nome do princípio da eficiência, características como a transversalidade e a mobilidade, inclusive com a criação de carreiras transversais.

III - A mudança de concepção quanto às formas de desenvolvimento nos planos de carreira ou de cargos, o que exige a associação entre a política nacional de capacitação e as competências necessárias ao desempenho no cargo, em que mecanismos de progressão e promoção e de avaliação de desempenho passam a ser intrínsecas às carreiras e aos cargos.

IV - Simplificação das tabelas remuneratórias, da mudança da base de cálculo das parcelas e da desvinculação entre remunerações de diferentes carreiras e cargos.

Todos os esforços para a busca de soluções negociadas têm seu sentido na emergência e a sustentação de formas de interação cooperativas entre governos e sindicatos dos trabalhadores públicos. Segundo Cheibub (2004, p. 57), “nas negociações cooperativas enfatiza-se os pontos de convergência e de interesse comum; nos pontos divergentes busca-se acordo que mantenha e respeite os interesses legítimos de todos os atores.” A cooperação tende a ocorrer quando os atores percebem que as questões que estão em jogo são de interesse comum, possivelmente relacionadas à qualidade do serviço, à melhoria das condições de trabalho, dos processos de trabalho. Mas também podem ocorrer em questões econômicas e salariais, como também há negociações envolvendo questões de interesse comum que adquirem natureza muito conflitiva.

Há uma combinação da necessidade e da oportunidade da emergência da cooperação com os meios adequados para fazê-la acontecer. Necessário se faz que os negociadores sejam treinados em técnicas de negociação e todos enfatizem a troca franca e ampla de informações como fator fundamental para seu sucesso, como também as qualidades e habilidades necessárias aos líderes envolvidos. Para Cheibub (2004, p.65), tanto administradores como líderes sindicais precisam desenvolver competências que facilitem a negociação:

No contexto de crescente pressão fiscal e demanda por qualidade, se considera também que um genuíno interesse dos líderes sindicais na melhoria da qualidade e na diminuição dos custos dos serviços providos pelos membros dos sindicatos é capaz de formar uma base bastante propícia para a construção de relações de cooperação.

Há que se ter claro, no entanto, que mesmo a institucionalização da negociação não implica a supressão do conflito nas relações de trabalho. Como observa Stoll (2007, p.70), “as tensões entre os trabalhadores do Estado se avolumam e reclamam meios de solução, que por certo advêm dos direitos por eles conquistados paulatinamente, tais como o direito à sindicalização e à greve”. No caso dos conflitos gerados na Administração Pública, alarga-se sua abrangência, como bem notam Ferreira, Ribeiro e Alves (2008, p. 6): “seja porque nela não se envolve apenas no tradicional conflito entre capital e trabalho, patrão e empregado, mas, para além disso, estão envolvidos os interesses de toda a coletividade, dos usuários dos serviços.”

Como instrumento estratégico de gestão, a negociação coletiva no setor público influencia a prestação de serviços públicos com mais eficiência:

O tratamento dispensado à relação com os trabalhadores tem reflexo intrínseco na qualidade e eficiência dos serviços prestados, de modo que a negociação acaba por se configurar em instrumento de gerenciamento de conflitos que interfere na realização dos serviços, na direção de garantir a realização do princípio

constitucional da eficiência, que, diga-se, não se confunde com pregações neoliberais de recorte fiscalista. (FERREIRA, RIBEIRO e ALVES, 2008, p. 7).

A democratização das relações de trabalho na Administração Pública Federal, mediada pelo diálogo, pela participação através da representação legítima, pelo comprometimento com resultados e pelo reconhecimento dos objetivos comuns, a partir de diretrizes negociadas, articula a prestação dos serviços públicos à sociedade com a eficiência, estimulando compromissos com a resolutividade administrativa e concretizando uma política conjugada de valorização dos servidores com qualidade dos serviços que prestam.

No próximo capítulo, serão expostos os procedimentos de aplicação da pesquisa que buscou verificar alguns dos elementos encontrados na literatura sobre negociação coletiva.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa desenvolvida caracteriza-se como um estudo teórico-prático e descritivo, de natureza qualitativa, que trata da análise da percepção dos servidores da Universidade Federal de Rio Grande do Norte (UFRN) sobre os impactos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

Utilizamos o *estudo de caso único* como estratégia de pesquisa, seguindo a recomendação de Yin (2005, p.26) que afirma que esta estratégia é escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. Ainda, porque favorece o estudo em profundidade do fenômeno em relação ao contexto, o que permitirá identificar aspectos individuais e funcionais da percepção dos servidores e categorizá-los como positivos ou negativos (perdas e ganhos) em relação ao novo plano de carreira.

A unidade de análise foi definida como sendo constituída por um grupo de trinta servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Rio Grande do Norte admitidos no serviço público até o mês de agosto de 2004 e que permanecem em atividade na instituição, de forma que pudessem comparar os dois planos (PUCRCE e PCCTAE) em relação aos aspectos individuais e funcionais que impactaram no desenvolvimento da carreira.

Para a coleta de dados foram utilizadas fontes primárias, através de entrevistas semi-estruturadas, e fontes secundárias, dispostas em documentação (leis, decretos etc) e registros em arquivos, considerando, como enfatiza Bufoni (2002, p.7), a necessidade de estabelecer, às vezes, a coleta de dados em diversos níveis. A necessidade vem da preocupação em apoiar de forma ideal as afirmações da pesquisa, ou seja, em no mínimo duas fontes diversas.

Definimos as questões para a entrevista a partir dos elementos conceituais que nos propomos a analisar, como mostra o quadro a seguir:

Conceito	Pergunta:
Percepção do impacto	Você percebeu alguma diferença na sua vida funcional com a implantação do plano de carreira dos servidores em 2005?
Percepção de ganhos profissionais	Você acha que os servidores ganharam alguma coisa com o PCCTAE?
Percepção de perdas	Você acha que os servidores perderam algo com o

	PCCTAE?
Relação entre condições de trabalho e o Plano	Em sua opinião, as condições de trabalho tiveram alguma alteração a partir do Plano?
Relação entre valorização profissional e o Plano	Como você vê a valorização dos servidores desde a implantação do PCCTAE?
Relação entre reconhecimento profissional e o Plano	Como você vê o reconhecimento profissional dos servidores após o Plano?
Relação entre motivação dos servidores e o Plano	Em sua opinião, o Plano de carreira influenciou na motivação dos servidores?

Quadro 1 – Elaboração das perguntas da entrevista

A amostra definida é não-probabilística, escolhida por conveniência, constituída por 30 (trinta) servidores técnico-administrativos em educação efetivos, ativos, lotados na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, admitidos até o mês de agosto de 2004. Os participantes da pesquisa (amostra) guardam razoável similaridade com o perfil dos servidores da UFRN em geral.

Apesar de não ser definida estatisticamente, observou-se a proporcionalidade entre as principais categorias sócio-econômicas da amostra e da população de pesquisa, de forma a manter a representatividade. Assim, procurou-se relacionar a distribuição dos servidores que constituem a população por cargo, classe de cargo, tempo de serviço, gênero, idade e titulação.

A diversidade dos cargos que constituem a carreira dos servidores técnico-administrativos em educação provoca uma distribuição bastante dispersa dos servidores por cargo. O total de servidores efetivos, ativos admitidos até agosto de 2004, é de 2.611 (dois mil seiscentos e onze) distribuídos em 117 (cento e dezessete) cargos. Apurou-se a relação entre o tamanho da amostra definido para a coleta (trinta entrevistas) e estabeleceu-se a relação idêntica para a composição dos servidores da amostra (1,15%), até que esta relação permitisse pelo menos 1 (um) servidor, como demonstra a tabela a seguir:

Tabela 1 - Distribuição por Cargo dos Servidores Técnico-Administrativos da UFRN admitidos até Agosto/2004

Cargos	Servidores lotados	%	1.15%
1. Assistente em Administração	437	16.73	5,02
2. Auxiliar de Enfermagem	299	11.45	3,43
3. Médico-Área	207	7.92	2,38
4. Vigilante	175	6.7	2,01
5. Enfermeiro-Área	121	4.63	1,39
6. Auxiliar Administrativo	98	3.75	1,12

7. Servente de Limpeza	97	3.71	1,11
8. Técnico em Enfermagem	87	3.3	1,00
9. Técnico de Laboratório-Área	53	2.02	-
10. Técnico em Assuntos Educacionais	52	1.99	-
11. Auxiliar de Laboratório	49	1.87	-
12. Motorista	46	1.76	-
13. Copeiro	35	1.34	-
14. Farmacêutico Bioquímico	35	1.34	-
15. Contínuo	32	1.22	-
16. Engenheiro-Área	31	1.18	-
17. Auxiliar de Nutrição e Dietética	29	1.11	-
18. Assistente Social	28	1.07	-
19. Nutricionista-Habilitação	27	1.03	-
20. Mestre de Edificações e Infra-estrutura	26	0.99	-
21. Assistente de Laboratório	25	0.95	-
22. Farmacêutico	25	0.95	-
23. Operador de Máquina Copiadora	25	0.95	-
24. Jardineiro	23	0.88	-
25. Administrador	20	0.76	-
26. Técnico em Contabilidade	19	0,72	-
27. Assistente de Aluno	18	0,68	-
28. Economista	18	0,68	-
29. Técnico de Tecnologia da Informação	17	0,65	-
30. Odontólogo - DI 1445-76	16	0,61	-
31. Psicólogo-Área	16	0,61	-
32. Recepcionista	16	0,61	-
33. Técnico em Radiologia	16	0,61	-
34. Jornalista	15	0,57	-
35. Auxiliar de Farmácia	14	0,53	-
36. Operador de Máquina de Lavanderia	14	0,53	-
37. Porteiro	13	0,49	-
38. Cozinheiro	12	0,45	-
39. Telefonista	12	0,45	-
40. Pedagogo-Área	11	0,42	-
41. Pedreiro	11	0,42	-
42. Técnico em Eletrotécnica	11	0,42	-
43. Analista de Tecnologia da Informação	10	0,38	-
44. Secretário Executivo	9	0,34	-
45. Servente de Obras	9	0,34	-
46. Sociólogo	9	0,34	-
47. Arquiteto e Urbanista	8	0,30	-
48. Bibliotecário-Documentalista	8	0,30	-
49. Bombeiro Hidráulico	8	0,30	-
50. Contador	8	0,30	-
51. Editor de Imagens	8	0,30	-
52. Mecânico	8	0,30	-
53. Atendente de Enfermagem	7	0,26	-
54. Fisioterapeuta	7	0,26	-
55. Pintor-Área	7	0,26	-
56. Técnico em Nutrição e Dietética	7	0,26	-
57. Armazenista	6	0,22	-
58. Auxiliar de Cozinha	6	0,22	-
59. Desenhista-Projetista	6	0,22	-
60. Operador de Câmera de Cinema e TV	6	0,22	-
61. Sonoplasta	6	0,22	-
62. Técnico em Mecânica	6	0,22	-
63. Desenhista Técnico Especializado	5	0,19	-
64. Montador-Soldador	5	0,19	-

65.	Programador de Rádio e Televisão	5	0,19	-
66.	Técnico em Reabilitação ou Fisioterapia	5	0,19	-
67.	Técnico em Eletrônica	5	0,19	-
68.	Tecnólogo-Formação	5	0,19	-
69.	Almoxarife	4	0,15	-
70.	Auxiliar de Anatomia e Necropsia	4	0,15	-
71.	Auxiliar de Creche	4	0,15	-
72.	Auxiliar de Eletricista	4	0,15	-
73.	Biólogo	4	0,15	-
74.	Estatístico	4	0,15	-
75.	Técnico em Arquivo	4	0,15	-
76.	Carpinteiro	3	0,11	-
77.	Fotografo	3	0,11	-
78.	Historiador	3	0,11	-
79.	Marceneiro	3	0,11	-
80.	Operador de Caldeira	3	0,11	-
81.	Operador de Máquinas de Construção Civil	3	0,11	-
82.	Técnico em Higiene Dental	3	0,11	-
83.	Técnico em Secretariado	3	0,11	-
84.	Assistente de Direção e Produção	2	0,07	-
85.	Auxiliar de Agropecuária	2	0,07	-
86.	Auxiliar de Saúde	2	0,07	-
87.	Costureiro	2	0,07	-
88.	Eletricista de Espetáculo	2	0,07	-
89.	Medico Veterinário	2	0,07	-
90.	Operador de Luz	2	0,07	-
91.	Operador de Máquinas Agrícolas	2	0,07	-
92.	Técnico em Artes Gráficas	2	0,07	-
93.	Técnico em Eletromecânica	2	0,07	-
94.	Técnico em Geologia	2	0,07	-
95.	Técnico em Refrigeração	2	0,07	-
96.	Tipógrafo	2	0,07	-
97.	Vestiarista	2	0,07	-
98.	Apontador	1	0,03	-
99.	Atendente de Consultório-Área	1	0,03	-
100.	Auxiliar de Indústria e Conservação de Alimentos	1	0,03	-
101.	Auxiliar de Mecânica	1	0,03	-
102.	Diretor de Imagem	1	0,03	-
103.	Engenheiro Agrônomo	1	0,03	-
104.	Garçon	1	0,03	-
105.	Impositor	1	0,03	-
106.	Impressor	1	0,03	-
107.	Linotipista	1	0,03	-
108.	Musico	1	0,03	-
109.	Produtor Cultural	1	0,03	-
110.	Químico	1	0,03	-
111.	Recreacionista	1	0,03	-
112.	Revisor de Textos	1	0,03	-
113.	Roteirista	1	0,03	-
114.	Técnico em Instrumentação	1	0,03	-
115.	Técnico em Manutenção de Áudio e Vídeo	1	0,03	-
116.	Técnico em Agropecuária	1	0,03	-
117.	Técnico em Prótese Dentaria	1	0,03	-
TOTAL		2.611	100,00	30

Fonte: Departamento de Administração de Pessoal/ UFRN, julho de 2010

Desta forma, foram definidos 17 (dezesete) elementos da amostra. Os demais foram distribuídos pelo total dos cargos restantes:

Tabela 2 – Distribuição da Amostra por Cargo

Cargo	Servidores lotados	Amostra/servidores
Assistente em Administração	437	5
Auxiliar de Enfermagem	299	4
Médico-Área	207	2
Vigilante	175	2
Enfermeiro-Área	121	1
Auxiliar Administrativo	98	1
Servente de Limpeza	97	1
Técnico em Enfermagem	87	1
Outros Cargos	1.090	13
TOTAL	2.611	30

As demais categorias que caracterizam a população e foram aplicadas para a definição da amostra, mesmo por conveniência, serão descritas a seguir.

A categoria Classe de Cargo foi escolhida pela relevância na análise da carreira dos servidores, pois decorre da implantação do Plano de Carreira, objeto de estudo desta pesquisa. Refere-se à hierarquia dos cargos, em função de cinco fatores de análise: escolaridade, experiência, responsabilidade, risco e esforço físico. Foram discriminadas 5 (cinco) classes: A, B, C, D e E, sendo E a classe que incorpora os cargos com exigência de escolaridade de nível superior. As classes A e B comportam os cargos mais operacionais, cuja escolaridade não supera o ensino fundamental. Atualmente, encontram-se em extinção, o que quer dizer que os servidores ocupantes destes cargos não serão substituídos. Verifica-se ainda uma concentração de servidores na classe D, cujo requisito de ingresso, em geral, é o grau de escolaridade de ensino médio profissionalizante. Encontram-se aí todos os cargos de Assistente em Administração e os cargos Técnicos (Técnico em Enfermagem, Técnico em Laboratório, Técnico de Tecnologia da Informação entre outros). A estratificação da amostra por classe de cargo também foi considerada para a escolha dos servidores entrevistados.

A distribuição dos servidores por classe de cargo está expressa na tabela a seguir:

Tabela 3 - Distribuição por Classe de Cargo dos servidores Técnico-Administrativos da UFRN admitidos até agosto de 2004

Classe do Cargo	Servidores lotados	%
A	122	4,67
B	224	8,57
C	645	24,70
D	914	35,00
E	706	27,03
TOTAL	2.611	99,97

Em relação ao tempo de serviço, foram definidos quatro estratos com amplitude similar, comportando o maior tempo de serviço entre os servidores da população, que é de 42

anos de serviço, e o menor tempo de serviço, que é de seis anos, atualmente, tendo em vista o corte dado em relação à data de admissão dos servidores, para fins desta pesquisa. Note-se que a concentração dos servidores entre 20 e 42 anos de serviço é de 68%, indicando a necessidade de planos de reposição deste contingente.

Assim, a tabela a seguir apresenta a distribuição proporcional do total da população por tempo de serviço, considerando a relação de equivalência que foi determinada entre o tamanho da amostra e a população:

Tabela 4 - Distribuição por Tempo de Serviço na instituição dos servidores técnico-administrativos da UFRN admitidos até agosto de 2004

TS em anos	Servidores lotados	%
30-42	805	30,83
20-29	973	37,26
10-19	510	19,53
06-09	323	12,37
TOTAL	2.611	99,99

A distribuição dos servidores por gênero na população é equilibrada, com pouca tendência para o sexo feminino: 47,56% são homens e 52,43% são mulheres. Na distribuição por faixa etária, encontra-se uma concentração de servidores de quase 70% na faixa etária de 45 a 59 anos, como se vê na tabela abaixo:

Tabela 5 - Distribuição por faixa etária e sexo dos servidores técnico-administrativos da UFRN admitidos até agosto de 2004

Faixa Etária	Servidores lotados	%	Masculino	%	Feminino	%
de 25 a 29 anos	30	1,14	8	0,30	22	0,84
de 30 a 34 anos	73	2,79	18	0,68	55	2,10
de 35 a 39 anos	137	5,24	40	1,53	97	3,71
de 40 a 44 anos	241	9,23	102	3,90	139	5,32
de 45 a 49 anos	465	17,80	205	7,85	260	9,95
de 50 a 54 anos	800	30,63	400	15,31	400	15,31
de 55 a 59 anos	554	21,21	312	11,94	242	9,26
de 60 a 64 anos	226	8,65	119	4,55	107	4,09
65 anos ou mais	85	3,25	38	1,45	47	1,80
TOTAL	2.611	99,94	1.242	47,56	1.369	52,43

A tabela 6 apresenta como estão configurados os níveis de escolaridade entre os servidores. Percebe-se que os servidores com ensino médio e os servidores com ensino médio profissionalizante, quando considerados em conjunto, como um único grau de escolaridade, representam quase a metade dos servidores.

Tabela 6 - Distribuição por titulação dos servidores técnico-administrativos da UFRN admitidos até agosto de 2004

Titulação	Servidores lotados	%
Ensino fundamental	219	8,38
Ensino médio	655	25,08
Ensino médio profissionalizante	555	21,25
Graduação	415	15,89
Especialização	629	24,09
Mestrado	116	4,44
Doutorado	22	0,84
TOTAL	2.611	99,97

A partir da caracterização e da relação proporcional entre a população e o tamanho da amostra, nas tabelas seguintes pode-se observar a distribuição da amostra que representa os servidores da UFRN em relação a cada uma das categorias selecionadas.

Os servidores entrevistados representam o conjunto dos cargos e a proporção de servidores lotados, como demonstra a tabela 7:

Tabela 7 – Distribuição da amostra por classe de cargo e cargo

Classe do Cargo	Cargo	Nº servidores
A	Servente de Limpeza	1
	Sub total	1
B	Pedreiro	1
	Auxiliar de Laboratório	1
	Jardineiro	1
	Sub total	3
C	Auxiliar Administrativo	1
	Auxiliar de Enfermagem	3
	Motorista	1
	Sub total	5
D	Vigilante	2
	Assistente em Administração	5
	Técnico em Enfermagem	1
	Técnico em Eletrônica	1
	Técnico de Tecnologia da Informação	1
	Técnico de Laboratório/ Área	1
	Técnico em Secretariado	1
	Técnico em Contabilidade	1
Sub total	13	
E	Enfermeiro-Área	2
	Médico-Área	1
	Assistente Social	1
	Técnico em Assuntos Educacionais	1
	Nutricionista	1
	Bibliotecário-Documentalista	1
	Editor de Imagens	1
Sub total	8	
	TOTAL	30

Na tabela 8, verifica-se a distribuição por faixa etária e gênero, mantendo a mesma relação que ocorre na população.

Tabela 8 - Distribuição da amostra por faixa etária e gênero

Faixa Etária	Feminino	Masculino	Total
de 30 a 34 anos	1	-	1
de 35 a 39 anos	1	-	1
de 40 a 44 anos	2	1	3
de 45 a 49 anos	3	2	5
de 50 a 54 anos	5	5	10
de 55 a 59 anos	3	4	7
de 60 a 64 anos	1	2	3
TOTAL	16	14	30

O tempo de serviço também foi considerado para a seleção dos servidores entrevistados, conforme expresso na tabela seguinte:

Tabela 9 - Distribuição da amostra por Tempo de Serviço:

TS em anos	Nº servidores
30-42	9
20-29	11
10-19	6
06-09	4
TOTAL	30

A tabela 10 apresenta a composição da amostra em relação à titulação dos servidores, mantendo a proporção encontrada na população.

Tabela 10 - Distribuição da amostra por titulação

Titulação	Nº servidores
Ensino fundamental	3
Ensino médio	7
Ensino médio profissionalizante	6
Graduação	5
Especialização	7
Mestrado	2
TOTAL	30

Em síntese, a amostra foi composta por 30 (trinta) servidores dispersos por 22 (vinte e dois) cargos. A faixa etária dos pesquisados variou de 30 a 64 anos, 46% são do sexo feminino e 53% masculino, sendo que a maioria dos servidores da amostra (60%) contabiliza acima de 20 (vinte) anos de serviço, apresentando escolaridade predominantemente do ensino médio (inclusive ensino médio profissionalizante).

A coleta de dados ocorreu no período de 02 a 13 de agosto, através da realização de entrevistas semi-estruturadas presenciais e não presenciais (nesse caso, por e-mail), com contato telefônico prévio com o servidor no ambiente de trabalho. Os registros foram realizados no instrumento de coleta de dados, que contém dados de identificação do servidor.

Além disso, foi utilizado o sistema de informações institucional para acessar dados funcionais dos servidores selecionados para a amostra.

Os dados foram analisados pelo conteúdo das respostas fornecidas às perguntas, de acordo com os conceitos apresentados no Quadro 1. Inicialmente, foram classificadas todas as respostas a cada pergunta e obtidas as categorias de interpretação. A seguir, aplicou-se a técnica de análise categorial, como se pode ver na seção seguinte.

3. RESULTADOS

Através do roteiro de entrevistas, procurou-se investigar em que medida os servidores percebiam os conceitos relacionados aos resultados esperados de uma negociação coletiva. A partir da experiência da transição de um plano de carreira (PUCRCE) para outro (PCCTAE) cuja criação foi pactuada através da Mesa Nacional de Negociação Permanente, em 2004, procurou-se verificar se os servidores percebiam benefícios para a sua vida funcional, além da questão remuneratória.

Assim, apoiado nos objetivos específicos, definiu-se as seguintes categorias gerais para coletar os dados:

Objetivos específicos	Categorias Gerais	Roteiro de Entrevista
Classificar os impactos da implantação do plano de carreira percebidos pelos servidores quanto ao valor atribuído (perdas e ganhos) Discriminar os ganhos profissionais atribuídos ao Plano de carreira	Percepção do impacto	Alteração na vida funcional
	Percepção de ganhos profissionais	Ganharam?
	Percepção de perdas	Perderam?
Relacionar a percepção do servidor sobre o PCCTAE com a melhoria das condições de trabalho	Relação entre condições de trabalho e o Plano	Influência do Plano nas condições de trabalho
Relacionar a percepção do servidor sobre o PCCTAE com a valorização profissional	Relação entre valorização profissional e o Plano	Influência do Plano na valorização profissional
Relacionar a percepção do servidor sobre o PCCTAE com o reconhecimento profissional	Relação entre reconhecimento profissional e o Plano	Influência do Plano no reconhecimento profissional
Identificar como as alterações são capazes de motivar os servidores, impactando sobre o “espírito do serviço público” e a “moral profissional”	Relação entre motivação dos servidores e o Plano	Influência do Plano na motivação

Quadro 2 – Categorias definidas para a coleta de dados

A partir das respostas dos entrevistados foi possível estabelecer categorias para cada tema, conforme se visualiza no Quadro 3:

1. Você percebeu alguma diferença na sua vida funcional com a implantação do plano de carreira dos servidores em 2005?	
Categories	Síntese das Respostas
Incentivo à qualificação profissional e consequente melhoria do desempenho	“Incentivou a busca pela qualificação profissional, e na considerável melhoria do desenvolvimento das atividades.” (Entrevistado 5) “Vontade de adquirir mais conhecimento de modo que ambos me trariam compensações e prazer em fazer e acontecer” (Entrevistado 18) “Elaboração do plano de trabalho do servidor, que possibilita maior clareza quanto às atividades desenvolvidas e quanto aos cursos necessários ao seu aprimoramento.” (Entrevistado 21)
Maior motivação	“Mais valorizada.” (Entrevistado 3) “Minha vida funcional melhorou, estou mais motivado, embora ainda tenha que melhorar muita coisa.” (Entrevistado 10) “O trabalho valorizou mais o servidor.” (Entrevistado 25)
Alterações financeiras	“Mudança, principalmente em relação ao salário”. (Entrevistado 6) “Incentivos financeiros pelo grau de escolaridade e nível de capacitação.” (Entrevistado 22) “Financeiramente melhorou.” (Entrevistado 27)
Não houve impacto	“Não percebi modificação no serviço a partir do Plano.” (Entrevistado 12)
Expectativa de mudança de função	“Mudaria se houvesse mudança de função.” (Entrevistado 16) “Não há possibilidade de mudança de função.” (Entrevistado 9)
2. Você acha que os servidores ganharam alguma coisa com o PCCTAE?	
Estímulo para a qualificação profissional/ Ganhos financeiros	“Na melhoria de salário, principalmente.” (Entrevistado 15) “Motivação para a capacitação e a qualificação profissional.” (Entrevistado 5) “Com a melhora significativa (salarial), o incentivo a qualificação fez com que muitos profissionais voltassem para a sala de aula.” (Entrevistado 20) “Ganharam em termos financeiros e no nível de satisfação.” (Entrevistado 7)
Qualidade de vida/ Auto-estima/ Reconhecimento profissional	“A qualidade de vida melhorou e também a auto-estima.” (Entrevistado 11) “Ter o nosso empenho na área acadêmica reconhecido e a nossa qualificação para aplicação do aprendizado no ambiente de trabalho não deixa de ser uma motivação no desempenho das nossas tarefas.” (Entrevistado 19)
Conhecimento adquirido	“Os cursos ajudam as pessoas a crescer.” (Entrevistado 3)
Conquista da classe	“Os servidores batalharam por tal conquista.” (Entrevistado 21) “Ganharam reconhecimento do quanto são importantes, além da oportunidade que tiveram e têm para continuar buscando por outras melhorias.” (Entrevistado 28)
Injustiça em relação aos colegas que “melhoraram” de posição na carreira	“Houve muita injustiça na implantação: Uns ganharam e outros, não.” (Entrevistado 13) “Alguns servidores ganharam retribuição financeira e melhoria na função.” (Entrevistado 8)
3. Você acha que os servidores perderam algo com o PCCTAE?	
Ascensão funcional (mudança de cargo)/ Hierarquia dos cargos	“Alguns servidores não ganharam, com as categorias de pedreiro, pintor, jardineiro ficaram no plano como apoio, o que não proporciona uma maior possibilidade de crescimento. Essas categorias não foram enquadradas como deveria.” (Entrevistado 30) “Não diria que perdemos algo, mas podemos lutar para que seja possível a ascensão funcional, nos dando condições para mudarmos de cargo.” (Entrevistado 22)
Falta de qualificação profissional anterior	“Os servidores que não fizeram cursos acabaram se prejudicando.” (Entrevistado 6)
Não houve perdas	“É o início de um processo para conseguirmos melhorias para essa categoria; ainda não é o ideal.” (Entrevistado 4) “Só tivemos ganhos.” (Entrevistado 16)
4. Em sua opinião, as condições de trabalho tiveram alguma alteração a partir do Plano?	

Aumento de investimento /Tecnologia	<p>“A demanda da qualificação exigiu mais tecnologia, o que influenciou na modernização e na agilidade do fluxo de atividades.” (Entrevistado 15)</p> <p>“Muitas coisas mudaram, houve mais investimento no setor de saúde e nas condições de trabalho.” (Entrevistado 3)</p> <p>“As condições melhoraram bastante, principalmente com a tecnologia.” (Entrevistado 24)</p>
Melhoria do clima organizacional	<p>“O clima ficou mais harmonioso.” (Entrevistado 7)</p>
Falta de comprometimento dos gestores	<p>“Acredito que sim, entretanto gostaria de ressaltar a necessidade de comprometer os gestores com o PCCTAE.” (Entrevistado 11)</p>
Escassez de recursos humanos	<p>“Houve uma pequena melhora, mas precisamos muito de recursos humanos. Além de termos um déficit muito grande de profissionais; atualmente, ainda perdemos muitos profissionais para outras instituições, o que só agrava a situação. Em função disso, os profissionais que continuam trabalhando na instituição ficam sobrecarregados.” (Entrevistado 29)</p>
Não houve alteração no ambiente de trabalho	<p>“Eu continuo a trabalhar em uma sala contaminada por poeira e mofo. E continuo trazendo as ferramentas de casa para cá, pois é deficiente.” (Entrevistado 5)</p> <p>“As condições de trabalho não mudaram, ficaram a mesma coisa.” (Entrevistado 13)</p> <p>“O plano em si não alterou as condições de trabalho, o incentivo foi financeiro para o servidor.” (Entrevistado 21)</p>
5. Como você vê a valorização dos servidores desde a implantação do PCCTAE?	
Melhoria da auto-estima	<p>“Acredito que ainda temos que trabalhar bastante para nos sentirmos valorizados.” (Entrevistado 22)</p> <p>“Mais auto-estima.” (Entrevistado 13)</p>
Oportunidades de capacitação	<p>“Os que fizeram cursos tiveram melhorias apenas para eles e não para o setor.” (Entrevistado 15)</p> <p>“A qualificação que melhorou o conhecimento do servidor.” (Entrevistado 28)</p> <p>“O servidor hoje pode se qualificar.” (Entrevistado 2)</p>
Conscientização e comprometimento com o trabalho	<p>“Houve uma conscientização e comprometimento por parte dos funcionários com o trabalho que exercem, percebendo que o trabalho é para o povo, os cidadãos.” (Entrevistado 17)</p>
Falta de suporte organizacional (gerência)	<p>“Muitas vezes nos qualificamos e a chefia não toma conhecimento do que aprendemos, não deixam por em prática os conhecimentos adquiridos.” (Entrevistado 20)</p>
6. Como você vê o reconhecimento profissional dos servidores após o Plano?	
Oportunidades de crescimento	<p>“Reconhecimento profissional existe e há uma oportunidade de crescimento.” (Entrevistado 10)</p>
Exigência de qualidade do trabalho	<p>“Como o servidor foi notado, houve mais cobrança, mais valorização e um trabalho de melhor qualidade passou a ser exigido.” (Entrevistado 1)</p>
Alinhamento do saber com o fazer profissional	<p>“Na medida em que você pode estudar, há ganhos secundários no sentido de trabalhar melhor.” (Entrevistado 23)</p>
Não há reconhecimento	<p>“O reconhecimento profissional na instituição é relativo.” (Entrevistado 17)</p> <p>“O servidor não tem apoio de todas as chefias.” (Entrevistado 26)</p> <p>“Trabalho em um setor com uma clientela que está em fase de pré-aposentadoria, e ouço muita reclamação da falta de reconhecimento que a Universidade tem com os servidores que dedicaram sua vida inteira a esta instituição, e que sequer recebem um “muito obrigado” ao se aposentar.” (Entrevistado 11)</p>
7. Em sua opinião, o Plano de carreira influi na motivação dos servidores?	
Ganhos financeiros e profissionais/ Segurança financeira	<p>“Você passa a ganhar melhor, havendo um maior estímulo ao trabalho.” (Entrevistado 25)</p> <p>“Na medida em que o servidor ganha melhor, pode exercer suas atividades com mais tranquilidade.” (Entrevistado 3)</p> <p>“Não deixou de ser uma ferramenta motivadora, diante dos benefícios financeiros que o servidor pode alcançar. Nos dias atuais, se percebe um servidor mais preocupado em adquirir novos ensinamentos, só acho que ele também deve estar atento a aplicabilidade desse aprendizado no seu ambiente de trabalho e não ficar na correria por melhoria de salário.” (Entrevistado 17)</p>

Crescimento profissional	“O plano de carreira possibilita crescimento profissional daqueles que podem se aperfeiçoar e fazer cursos.” (Entrevistado 14) “O servidor quer crescer e quer trabalhar.” (Entrevistado 26)
Comprometimento/ Satisfação com o trabalho	”O comprometimento sem o reconhecimento tende a ser desmotivador.” (Entrevistado 22) “O servidor busca atender melhor o povo. E é bom, pois o servidor tem acesso a cursos e melhoria de salário.” (Entrevistado 16) “Sinto bastante orgulho de trabalhar aqui e fazer o que eu gosto.” (Entrevistado 25) “Influencia a motivação e o valor agregado ao serviço que é feito com mais qualidade em virtude dos cursos e da aquisição de conhecimento.” (Entrevistado 12)
Não há influência na motivação	“O Plano não influenciou na motivação dos servidores.” (Entrevistado 21)
Desequilíbrio entre a qualificação e as tarefas	“Como qualquer ser humano, quando você se qualifica, gostaria de colocar em prática o conhecimento adquirido, de alguma forma. Infelizmente não é isso que acontece. Ainda vai demorar um pouco, acredito, para se perceber e começar a tirar alguns entraves administrativos que oportunize o aproveitamento dos servidores que estão sendo subaproveitados. É verba pública entrando no ralo.” (Entrevistado 20)

Quadro 3 - Categorias de conteúdo

A categorização das respostas de acordo com o conteúdo possibilitou a análise das percepções expressas em relação às categorias gerais que foram objeto deste estudo, interpretando-as como percepções positivas e percepções negativas.

Percepção do impacto do Plano de Carreira na vida funcional	
Percepções positivas	Percepções negativas
Incentivo à qualificação profissional e conseqüente melhoria do desempenho. Maior motivação. Alterações financeiras.	Não houve impacto. Expectativa de mudança de função.
Percepção de ganhos	
Percepções positivas	Percepções negativas
Estímulo para a qualificação profissional/ Ganhos financeiros Conhecimento adquirido Conquista da classe Qualidade de vida/ Auto-estima/Reconhecimento profissional	Injustiça em relação aos colegas que “melhoraram” de posição na carreira
Percepção de perdas	
Percepções positivas	Percepções negativas
Não houve perdas	Ascensão funcional (mudança de cargo)/Hierarquia dos cargos Falta de qualificação profissional anterior
Relação entre condições de trabalho e o Plano	
Percepções positivas	Percepções negativas
Aumento de investimentos/ Tecnologia Melhoria do clima organizacional	Falta de comprometimento dos gestores Escassez de recursos humanos Não houve alteração no ambiente de trabalho
Relação entre valorização profissional e o Plano	
Percepções positivas	Percepções negativas
Melhoria da auto-estima Oportunidades de capacitação Conscientização e comprometimento com o trabalho	Falta de suporte organizacional (gerência)
Relação entre reconhecimento profissional e o Plano	

Percepções positivas	Percepções negativas
Oportunidade de crescimento. Exigência de qualidade do trabalho. Alinhamento do saber com o fazer profissional.	Não há reconhecimento.
Relação entre motivação dos servidores e o Plano	
Percepções positivas	Percepções negativas
Ganhos financeiros e profissionais/ Segurança financeira. Crescimento profissional. Comprometimento/ Satisfação com o trabalho	Não há influência na motivação Desequilíbrio entre a qualificação e as tarefas

Quadro 4 – Interpretação das categorias de conteúdo

A classificação das respostas em respostas positivas e respostas negativas facilita a compreensão sobre a percepção predominante em cada categoria. À primeira vista, embora não haja muita variabilidade de respostas, ocorreram mais respostas que denotam percepções positivas dos servidores em relação ao Plano de Carreira. Vamos examinar cada categoria.

Os servidores perceberam positivamente o impacto do Plano de Carreira na vida funcional principalmente devido à melhoria salarial. Foi também referida a relevância da qualificação: “Voltei a ter vontade de adquirir mais conhecimento de modo que ambos me trariam compensações e prazer em fazer e acontecer.”

O aspecto negativo refere-se à insatisfação com a manutenção dos cargos e a não transposição dos servidores para cargos melhor posicionados na hierarquia. Em um momento anterior da carreira (Decreto nº 94.664, de 23 de junho de 1987) os servidores haviam sido reclassificados de acordo com a escolaridade que possuíam, tendo-se criado novamente uma expectativa semelhante com a introdução da nova carreira. Algumas pessoas, porém, disseram que não perceberam nenhuma alteração.

Na categoria dos ganhos profissionais que o Plano trouxe, os servidores referem-se muito fortemente aos aspectos remuneratórios, como o salário, incentivo à qualificação e progressões funcionais, mas também reconhecem como ganhos o aumento da motivação, as oportunidades de qualificação, o reconhecimento da categoria, o desenvolvimento pessoal. Evidencia-se um pouco daquilo que Demari (2007) denominou "espírito do serviço público" e de uma "moral profissional" da categoria, como expressam estas colocações:

“Claro que tivemos um ganho, o fato de termos reconhecido o nosso empenho na área acadêmica e a nossa qualificação para aplicação do aprendizado no ambiente de trabalho não deixa de ser uma motivação no desempenho das nossas tarefas.”
 “Ganharam reconhecimento do quanto são importantes, além da oportunidade que tiveram e têm para continuar buscando por outras melhorias.”
 “Os servidores batalharam por tal conquista.”

A percepção de injustiça que aparece nesta categoria, como aspecto negativo, talvez seja proveniente da rehierarquização dos cargos, que foi feita com a implantação da nova carreira. O Plano anteriormente vigente classificava os cargos por escolaridade, oferecendo

uma referência objetiva para apropriação pelos servidores. A estrutura da carreira definida pelo PUCRCE classificava os cargos em grupos operacionais, de acordo com a natureza das respectivas atividades, e depois em subgrupos. Assim, o Grupo Nível de Apoio compreendia os cargos e empregos pertencentes às atividades de apoio operacional, especializado ou não, que requeressem escolaridade de 1º Grau ou experiência comprovada ou ainda conhecimento específico, enquanto o Grupo Nível Médio, englobou os cargos e empregos inerentes às atividades técnico-administrativas, para cujo exercício era exigida formação de 2º Grau ou especialização ou formação de 1º Grau, com especialização ou experiência na área; já o Grupo Nível Superior, agrupou cargos e empregos permanentes para cujo exercício é exigida formação de 3º Grau ou registro no Conselho Superior competente.

Esta simplicidade fez com que os servidores procurassem compreender o novo Plano aplicando a mesma lógica, o que não é possível, já que a análise exigida para a reclassificação dos cargos na nova carreira é mais complexa, contemplando outros critérios, além da escolaridade exigida. Esta fórmula resultou em situações em que um cargo destoa dos demais que compõem a classe, quando analisado apenas pelo aspecto da escolaridade. Como exemplo, o cargo Vigilante, cujo requisito de ingresso é ensino fundamental completo e curso de formação, está localizado no Nível de Classificação D, onde a maioria dos cargos exige ensino médio profissionalizante. A falta de clareza sobre a análise e a diversidade dos critérios utilizados para a hierarquização dos cargos resultaram na percepção de injustiça referida, atribuindo ao “Plano” ou ao “Governo” a decisão para favorecer alguns servidores na reclassificação dos cargos: “Uns ganharam e outros, não.”

Em contrapartida, a percepção de perdas provocadas pelo Plano revela também um conhecimento restrito sobre o Plano de carreira:

“Alguns servidores não ganharam, com as categorias de pedreiro, pintor, jardineiro ficaram no plano como apoio, o que não proporciona uma maior possibilidade de crescimento. Essas categorias não foram enquadradas como deveria.”
“A maioria dos servidores ganhou, mas alguns servidores perderam.”

Os servidores consideram que o impedimento legal para a mudança de cargo, a hierarquia dos cargos operacionais e a falta de capacitação dos servidores, que passou a reverter em progressão por capacitação, foram perdas geradas pela implantação do PCCTAE. Há que se considerar que a ascensão funcional passou a ser vetada pela Constituição Federal de 1988, e não pelo Plano. A questão da hierarquia dos cargos, amplamente discutida entre os servidores, adotou critérios, senão os mais adequados, ao menos expressos na forma da Lei nº 11.091/2005, art. 5º, inciso II, quando define nível de classificação como o conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de

responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições. Já a falta de capacitação remete ao fato da falta de estímulo que os servidores vivenciavam antes do PCCTAE, esgotadas as possibilidades de desenvolvimento, dada a pequena amplitude entre o acesso e o final da carreira. Era fato comum que os servidores atingissem a última classe quando contavam com 12 ou 15 anos de serviço, ou seja, no meio de sua vida funcional obrigatória.

No entanto, a maioria dos servidores percebe que não houve perdas com a introdução da nova carreira: “é o início de um processo para conseguirmos melhorias para essa categoria; ainda não é o ideal.”

Na relação entre as condições de trabalho e a implantação do Plano de carreira, a pesquisa levantou muitas opiniões contraditórias. Vários respondentes se referiram à evolução tecnológica, com a melhoria de processos de trabalho e fluxo de atividades, como consequência da qualificação dos servidores. A melhoria do clima organizacional e o aumento de investimentos também foram atribuídos ao Plano. Alguns servidores acreditam que houve alguma melhora, mas argumentam que

“podemos melhorar bem mais, precisamos muito de recursos humanos. Além de termos um déficit muito grande de profissionais; atualmente, ainda perdemos muitos profissionais para outras instituições, o que só agrava a situação. Em função disso, os profissionais que continuam trabalhando na instituição ficam sobrecarregados.”

Também foi citada a falta de comprometimento dos gestores para com a gestão de recursos humanos como entrave para a melhoria das condições de trabalho. No entanto, a maioria dos servidores não reconheceu relação nenhuma entre as condições de trabalho e o Plano. Estes acham que não ocorreram mudanças: “não vejo grandes mudanças nas condições de trabalho em função do Plano de Carreira”. Embora Cheibub (2004) assinala que as relações de cooperação entre os atores são mais facilmente estabelecidas naqueles aspectos de interesse comum, como melhoria das condições de trabalho, da qualidade do serviço e dos processos de trabalho, esta relação não se confirmou entre os servidores, em relação à avaliação que fazem destes fatores, pois existe uma grande dispersão nas respostas.

Quanto à valorização profissional, os servidores pesquisados avaliam que o Plano oportunizou a elevação da “auto-estima com o ganho financeiro, com os conhecimentos adquiridos, e com a aplicação destes conhecimentos no fazer profissional”, e de que “o servidor foi mais valorizado, houve uma conscientização e comprometimento por parte dos funcionários com o trabalho que exercem, percebendo que o trabalho é para o povo, os

cidadãos.” Muitos relacionam valorização profissional com a retribuição e as oportunidades de desenvolvimento e treinamento que passaram a ser oferecidas ao servidor, mas também existe a percepção de “invisibilidade” do que ocorre com os servidores:

“Muitas vezes nos qualificamos e a chefia não toma conhecimento do que aprendemos, não deixam por em prática os conhecimentos adquiridos”.
 “Acredito que ainda temos que trabalhar bastante para nos sentirmos valorizados.”

A percepção dos servidores quanto à relação entre reconhecimento profissional e o Plano de carreira, apresentou igualmente fatores positivos e negativos. Os entrevistados acham que o plano gerou maior reconhecimento pelo trabalho realizado e oportunidades de desenvolvimento: “Como o servidor foi notado, houve mais cobrança, mais valorização e um trabalho de melhor qualidade passou a ser exigido” e que houve um “alinhamento do saber com o fazer profissional”. Muitos servidores não estabeleceram relação entre reconhecimento profissional e o Plano, mas também atribuíram esta lacuna à atuação gerencial: “Nessa parte não há muito reconhecimento. O servidor não tem apoio de todas as chefias. Algumas vezes falta apoio para saber os motivos de algum problema.”

Um servidor relatou sua sensibilidade com os aposentados, pois desenvolve suas atividades em contato com estes servidores; outrossim, um vigilante acha que o Plano fez com que se tornassem discriminados:

“Em certo grau, acredito que em escala um pouco acentuada, a categoria dos vigilantes começaram a ser vistos com olhos veigos, de lado, como se tivessem sido privilegiados sem merecimento. O detalhe é que a categoria organizou-se e há 20 anos realizam seminário nacional, anualmente. Acredito que essa sensação de ser mau visto está passando.”

Este dado ilustra a questão anteriormente descrita sobre a hierarquia dos cargos, pois o cargo “Vigilante”, cujo requisito de ingresso é 2º grau, foi enquadrado na Classe D, junto aos cargos Técnicos, na sua maioria com requisito de ingresso de Ensino Médio Profissionalizante.

Ao abordar a questão da influência do Plano na motivação dos servidores, quase a totalidade dos entrevistados referiu percepções positivas, também vinculadas à retribuição financeira. Eles acreditam, por exemplo, que “na medida em que o servidor ganha melhor, pode exercer suas atividades com mais tranqüilidade.” A relação entre a motivação para o trabalho devido à melhoria salarial imposta pelo Plano é muito presente nas falas dos entrevistados. A satisfação com o trabalho e o comprometimento com a qualidade dos serviços também aparece atrelada à remuneração, como parte do contrato psicológico do servidor com a Instituição:

“Influencia no sentido de ser bem remunerado e poder fazer um trabalho de melhor qualidade. Sinto bastante orgulho de trabalhar aqui e fazer o que eu gosto.”

“Na medida em que se faz um curso já há um progresso financeiro que influencia a motivação e o valor agregado ao serviço que é feito com mais qualidade em virtude dos cursos e aquisição de conhecimento.”

“Não deixou de ser uma ferramenta motivadora, diante dos benefícios financeiros que o servidor pode alcançar. Nos dias atuais, se percebe um servidor mais preocupado em adquirir novos ensinamentos, só acho que ele também deve estar atento a aplicabilidade desse aprendizado no seu ambiente de trabalho e não ficar na correria por melhoria de salário.”

Retomando os objetivos desta pesquisa, a análise dos dados indica que os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, ao expressarem suas percepções sobre o impacto do Plano de Carreira implantado em 2005 na sua vida funcional, valorizam positivamente todas as categorias do estudo. A compreensão da melhoria na vida funcional é atribuída, em grande parte, aos ganhos remuneratórios, mas também à motivação pessoal e reconhecimento profissional decorrentes das oportunidades de desenvolvimento e qualificação. Poucas referências à identidade da categoria como trabalhadores em Educação foram encontradas. Tampouco a consciência de que os avanços obtidos na carreira resultam de novas políticas para gestão das relações de trabalho dentro do Governo Federal pode ser identificada nas respostas dos servidores que responderam à entrevista. Como negativos, foram classificados os aspectos das condições de trabalho, que, na opinião dos servidores, não foram alterados em função do Plano.

CONCLUSÕES

A questão central deste estudo foi investigar como os impactos da implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) eram percebidos pelos servidores, comparativamente ao modelo de carreira anteriormente vigente.

Entendemos o PCCTAE como instrumento estratégico de gestão de pessoas, superando o mero atendimento das demandas de recomposição remuneratória que caracterizavam os conflitos nas relações de trabalho na esfera da administração pública. Este avanço só foi possível a partir de 2003, com a instalação da Mesa Nacional de Negociação Permanente, que inaugurou uma nova orientação para a política de gestão de pessoas, estabelecendo como eixo norteador a democratização das relações de trabalho, que toma por base o desenvolvimento de uma cultura de negociação como ferramenta de especial relevância para o tratamento de conflitos emergentes das relações de trabalho entre servidores e governo. Este tratamento propõe a participação, a competência, o comprometimento com os resultados, o diálogo e a democratização das relações de trabalho como meio de recuperar a valorização do servidor público e o cumprimento das funções sociais do serviço público. Neste contexto, todos os atores precisam estar preparados, capazes de mobilizar competências que permitam o compartilhamento das informações, o aprofundamento do processo de negociação e a intensa cooperação entre os órgãos do Poder Executivo na busca de soluções compartilhadas.

É nossa crença que a democratização das relações de trabalho e a consolidação do tratamento dos conflitos pela negociação coletiva só é possível através da participação pela representação legítima. Portanto, buscamos compreender se os servidores percebem e atribuem à gestão democrática de carreiras os benefícios com que foram contemplados, de modo que reforcem a cultura da negociação.

Para organizar a pesquisa, elegemos 6 (seis) categorias de análise: percepção de ganhos, percepção de perdas, relação entre o Plano e a melhoria das condições de trabalho, relação entre o Plano e a valorização profissional, relação entre o Plano e o reconhecimento profissional e relação entre o Plano e a motivação dos servidores.

A análise dos dados revelou que os servidores entrevistados, em geral, detêm percepções positivas sobre os impactos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), embora fortemente vinculadas às melhorias salariais. Reconhecem o impacto dos institutos de retribuição por aquisição de conhecimentos (incentivo à qualificação e progressão por capacitação funcional), que definiram novas

oportunidades de desenvolvimento profissional, com a oferta de programas institucionais para capacitação que revertem em melhoria do desempenho das atribuições. Os dados também apontam para a influência do Plano em relação à valorização profissional como categoria, indicando que a conquista de uma carreira debatida e negociada pode contribuir para o resgate da “moral profissional” citada por Demari (2007), que poderá promover as bases de uma cultura de negociação que permita a institucionalização da negociação coletiva como política de tratamento dos conflitos inerentes às relações de trabalho.

De acordo com as respostas dos servidores, podemos inferir que a motivação para o trabalho acontece através da recompensa financeira, mas também pela satisfação pelo trabalho executado com maior qualidade. Para os servidores, o estímulo financeiro para frequentar cursos de capacitação profissional e educação formal reverte em aquisição de conhecimento e proporciona o desenvolvimento de capacidades para a execução mais eficiente de suas atividades. O trabalho mais bem realizado gera satisfação (reforço positivo), o que provoca motivação.

As categorias de condições de trabalho e reconhecimento profissional foram as que apresentaram maior percepção negativa. Muitos servidores não reconhecem nenhuma alteração nas condições de trabalho, em função da implantação da carreira, assim como consideram que não ocorreram mudanças quanto ao reconhecimento profissional.

A percepção dos servidores sobre sua carreira profissional retoma as discussões sobre o comprometimento e a responsabilidade social de nossas instituições.

Muito se tem veiculado sobre a necessidade um processo de mudança na cultura das organizações públicas, incorporando novos padrões de comportamento que atendam não só às expectativas da população, mas também à uma estratégia de transformação do Estado, que poderá contar com servidores voltados para analisar os problemas socioeconômicos, com competência para buscar soluções eficazes.

Partindo das transformações constantes de um novo mundo do trabalho, em que a comunicação instantânea e o conhecimento em constante construção requerem desenvolvimento contínuo, nenhum processo de reforma, nenhum sistema gerencial, pode prosperar sem o desenvolvimento de pessoas, por meio da formação de alta qualidade. Novas tecnologias, através de inovação dos processos de trabalho ou da adesão à ferramentas e equipamentos, são constantemente introduzidas no *fazer* impactando no significado do trabalho e nas expectativas que se criam nas relações de trabalho. Diante de um processo de transformação vigente no contexto das instituições públicas, que coloca as pessoas como determinantes para a consecução dos objetivos institucionais, os servidores das IFES se

deparam com a possibilidade de obter reconhecimento através de incremento salarial e avanço na carreira por cursos de capacitação profissional e por cursos de educação formal.

Vale ressaltar que as instituições públicas estão sujeitas às mesmas pressões do setor privado, sobretudo aqueles decorrentes das pressões competitivas resultantes de uma economia global, a natureza variável do trabalho, além da pressão por legitimidade, o que leva as instituições públicas a vislumbrarem os cidadãos como consumidores e clientes e isso demanda um processo de transformação na identidade e na cultura organizacional.

No contexto das Instituições Federais de Ensino, a Lei nº 10.861/2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, também pode ser considerada um norteador das políticas de gestão de pessoas pois considera que os servidores integram o processo e são fundamentais na implantação do sistema.

...a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação e expansão de sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção de valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação de autonomia e da identidade institucional. (Art. 1º. da Lei nº 10.861/2004)

O tratamento dispensado às políticas de carreira dos servidores da Administração Pública Federal, em geral, e das Instituições de Ensino, em particular, se concretiza por

um processo em constante evolução, em que as conquistas se consolidam por meio de soluções negociadas e, nesse processo, a integração dos gestores de recursos humanos e das entidades representativas dos servidores públicos, ademais do acompanhamento da sociedade – destinatária final dos serviços prestados – é de primordial importância para o êxito da política de gestão de pessoas da Administração Pública Federal. (Texto-Base da Conferência Nacional de Recursos Humanos na Administração Pública Federal. Brasília, 2009)

O esforço pela democratização nas relações de trabalho vem impactando na construção do debate entre as partes envolvidas na negociação permanente. A Lei nº 11.091/2005 vislumbra com seu caráter inovador um novo vínculo entre as práticas de gestão de pessoas com as estratégias institucionais, reconhecimento das competências vinculadas ao saber resultante da atuação profissional, além dos processos de educação continuada, oportunidades de crescimento profissional, avaliação e foco na qualidade. Apesar de a Lei institucionalizar princípios e diretrizes para um plano de carreira, constata-se que eles são mais amplos e contribuem para a delimitação de um modelo de gestão de pessoas para os servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino.

A percepção dos servidores técnico-administrativos das IFES sobre os impactos gerados pela implantação do plano de carreira na sua vida funcional, no sentido de ampliar as perspectivas do trabalho para além do provimento financeiro, atingindo um significado mais profundo para a realização pessoal e o desenvolvimento da consciência social como cidadão

no mundo, poderá desencadear o novo perfil de servidor necessário no contexto da administração pública, que se depara com a pressão da sociedade cada vez mais exigente por efetividade, eficiência e eficácia, nos mesmos padrões das empresas privadas.

As conclusões desta pesquisa remetem, ainda, à necessidade de maiores estudos sobre a possibilidade da cooperação nas relações entre Governo e sindicatos, que poderiam averiguar competências existentes para a negociação, comparativamente às competências requeridas, ou ainda testar o modelo de institucionalização da cooperação a partir da emergência de comportamento cooperativo, como sugerido por Cheibub (2004), baseado em Ospina e Yaroni.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos ENAP; n. 10. Brasília, 1997.
- BALDI, Mariana. ROT-NEGCOL - Relações e Organizações de Trabalho. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Apostila da disciplina Relações e Organizações de Trabalho), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 29/09/2009
- BRASIL, Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Diário Oficial da União, Brasília, de 24 de julho de 1987.
- BRASIL, Lei nº. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, n. 9, seção 1, p. 1-10, 13 de janeiro de 2005.
- BRASIL, Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, de 13 de abril de 1987.
- BRASIL, Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, de 15 de abril de 2004.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. A Reforma do Aparelho do Estado e a Constituição Brasileira. Texto para discussão. ENAP, Brasília, 2001.
- BUFONI, André Luiz. O Rigor na Exposição dos Estudos de Caso Simples: Um Teste Empírico em Uma Universidade Brasileira.
- CHEIBUB, Zairo B. Negociação coletiva no setor público – experiências internacionais recentes por meio de análise da literatura. Cadernos ENAP. Brasília, 2004.
- DEMARI, Melissa. Negociação coletiva no serviço público. Porto Alegre, Editora Dom Quixote, 2007.
- FERREIRA, C. M. M. Crise e reforma do estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. Revista do Serviço Público, Brasília, v 47, n. 3, p. 5-34, set./dez. 1996.

FERREIRA, Duvanier P.; RIBEIRO, Idel P.; ALVES, Charles Moura. Negociação coletiva de trabalho no setor público brasileiro. *XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Buenos Aires, 4 - 7 nov. 2008.

GARCIA, Jesus Carlos Delgado. Negociação Coletiva de Trabalho: do fordismo ao toyotismo São Paulo em Perspectiva, 1998.

LOPES, Fernando Dias. NEG2-NEGCOL – Negociação 2. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Apostila da disciplina Negociação 2), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 11/12/2009.

MARENCO, André; PINHEIRO, Ivan; KLERING, Luis Roque. EGS-NEGCOL – Estado, Governo e Sociedade. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Apostila da disciplina Estado, Governo e Sociedade), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 03/07/2009.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, Secretaria de Recursos Humanos. A democratização das relações de trabalho: um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas na Administração Pública Federal. Texto-Base da Conferência Nacional de Recursos Humanos na Administração Pública Federal. Brasília, 2009.

NOGUEIRA, Roberto Passos e SANTANA, José Paranaguá de. Gestão de Recursos Humanos e Reformas do Setor Público: Tendências e Pressupostos de uma Nova Abordagem. Documento elaborado sob encomenda do Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Organização Pan-Americana da Saúde, para o *Workshop on Global Health Workforce Strategy*, promovido pela Organização Mundial da Saúde, em Annecy, França, em dezembro/2000. Disponível em: <http://www.opas.org.br/rh/admin/documentos/ACF22.pdf>. Acesso em 08/11/2009.

PINHEIRO, Ivan Antônio. Do Projeto à Monografia de Conclusão de Curso, texto 1. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Texto da disciplina de Metodologia Científica), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 02/10/2010.

STOLL, Luciana Bullamah. Negociação Coletiva no Setor Público. São Paulo: LTr, 2007.

TEIXEIRA, Déa Lúcia Pimentel e SOUZA, Maria Carolina A. F. de. Organização do processo de Trabalho na evolução do capitalismo. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, out/dez 1985.

YIN, Roberto K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre, Bookman, 2005.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

SIAPE	
Nome	
Cargo	
Lotação	
Tempo de serviço na UFRN	
Escolaridade	

1. Você percebeu alguma diferença na sua vida funcional com a implantação do plano de carreira dos servidores em 2005?

2. Você acha que os servidores ganharam alguma coisa com o PCCTAE?

3. Você acha que os servidores perderam algo com o PCCTAE?

4. Em sua opinião, as condições de trabalho tiveram alguma alteração a partir do Plano?

