

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA  
PPGA/EA/UFRGS e SRH- Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão**

**Mara Ângela dos Santos Rodrigues**

**Satisfação de Servidores Civis com o Trabalho e Negociação Coletiva na Base Aérea de  
Florianópolis**

**Porto Alegre  
2010**

**Mara Ângela dos Santos Rodrigues**

**Satisfação de Servidores Civis com o Trabalho e Negociação Coletiva na Base Aérea de Florianópolis**

Artigo 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.

Orientadora: Professora Doutora Mariana Baldi

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA  
PPGA/EA/UFRGS e SRH- Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão**

**Mara Ângela dos Santos Rodrigues**

**Satisfação de Servidores Civis com o Trabalho e Negociação Coletiva na Base Aérea de  
Florianópolis**

Artigo entregue ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Curso de Especialização em Negociação Coletiva da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Especialista.

**CONCEITO FINAL:**

Aprovado em .....de.....de 2011.

**BANCA EXAMINADORA**

**PROF. DR. PAULO MOTTA**

**PROF. DR. SIDINEI ROCHA DE OLIVEIRA**

# **Satisfação de Servidores Civis com o Trabalho e Negociação Coletiva na Base Aérea de Florianópolis**

*Mara Ângela dos Santos Rodrigues\**

## **RESUMO**

O presente artigo busca refletir sobre a questão da satisfação com o trabalho, de servidores civis, lotados numa unidade militar do Comando da Aeronáutica, a Base Aérea de Florianópolis. Por ocasião das extensas reformulações das tabelas e planos de carreira de grande parte dos servidores da União, nos últimos anos, os servidores em questão foram contemplados com poucos benefícios, muito reduzidos na comparação com outras categorias. Na expectativa de que os mesmos possam ser incluídos em um plano de carreira, na efetiva aceção do termo, o que tenderia a aumentar sua satisfação com o trabalho e sua efetividade, realizou-se essa pesquisa. Assim, sistematizou-se aspectos pertinentes a plano de carreira e negociação coletiva, visto que essa consiste num elemento importante para avanços quanto ao primeiro e ouviu-se os servidores, através de entrevista. Isto recuperando as tratativas frustradas anteriormente e prospectando o que esperam do futuro.

**Palavras Chaves:** Negociação coletiva, satisfação com o trabalho, serviço público.

*\*Administradora de Empresas  
Ministério da Defesa – Comando da Aeronáutica – Base Aérea de Florianópolis  
Agente Administrativo – Chefe Substituta da Seção de Pessoal Civil*

## Introdução

Esse trabalho tem como objetivo, examinar a importância da satisfação no trabalho, no exercício profissional dos servidores públicos civis da União, lotados na Base Aérea de Florianópolis, a qual pertence ao Comando da Aeronáutica. A satisfação no trabalho é analisada, com relação à problemática do plano de carreira.

Os servidores focalizados são oriundos do antigo Plano de Classificação de Cargos - PCC e foram incluídos no Plano Geral de Cargos e Salários do Poder Executivo - PGPE, sem ser enquadrados em tabelas, com mais benefícios, como a do Plano de Cargos da Carreira Tecnologia Militar – PCCTM. Na qual muitos outros servidores civis do mesmo órgão, provenientes do mesmo Plano de Classificação de Cargos - PCC, foram incluídos, todos lotados no Ministério da Defesa.

Dessa forma, um grande contingente de funcionários foi segregado, não sendo incluído em tabelas superiores e ficando, literalmente, marginalizado, sem perspectivas de melhoria e tampouco, de gratificações por qualificação. Buscando uma primeira aproximação quanto à satisfação no trabalho, desse grupo de servidores, dada a situação relatada, realizou-se entrevista com servidores públicos civis da União, lotados na Base Aérea de Florianópolis. Como a não inclusão dos mesmos em Plano de Carreira mais vantajoso consiste numa questão de abrangência nacional, entende-se que as impressões do grupo de entrevistados podem apontar para uma tendência, no grupo amplo de servidores, em igual condição.

O estudo, de caráter exploratório e descritivo, de natureza qualitativa, baseou-se, assim, em levantamento bibliográfico e em documentos, além de entrevistas com sete, dentre doze servidores civis.

Tendo como objetivo geral, levantar as implicações, para a satisfação no trabalho, da inclusão dos servidores civis, no Plano Geral de Cargos e Salários do Poder Executivo – PGPE e não em outros com mais benefícios, a exemplo do Plano de Cargos da Carreira Tecnologia Militar – PCCTM. Bem como objetivos específicos, reconstituir o processo de criação do PGPE, promover a escuta dos servidores, a respeito da satisfação no trabalho, em termos do PGPE, refletir sobre carreira e negociação coletiva, buscando solução, para a marginalização da categoria em análise.

É importante ressaltar-se, ainda, a necessidade de fortalecer a democratização das relações de trabalho, inserindo no contexto da administração pública, canais permanentes de

interlocução entre trabalhadores e Estado, especialmente, através da Negociação Coletiva, contribuindo assim, com a melhoria das instituições e visando proporcionar a resolução de conflitos ainda pendentes, ou ainda não enfrentados.

A expectativa é de que o presente artigo seja utilizado para o aprimoramento do plano de carreira, via negociação coletiva, no serviço público federal e, especialmente, quanto aos servidores civis do Ministério da Defesa.

Visto que, como cita NOGUEIRA (2003 apud SILVA, 2010 et al, p.135), “o sistema brasileiro de relações de trabalho encontra-se absolutamente desconfigurado”. Concordando com o autor, o serviço público, notadamente as carreiras pertencentes ao Poder Executivo, está em situação calamitosa, principalmente, em se tratando de carreiras e tabelas funcionais, as quais parecem ter perdido o rumo, dando-se ênfase para categorias com maior poder de barganha e de negociação em detrimento da maioria dos servidores. A título de exemplo, veja-se o Boletim Estatístico de Pessoal número 169, de maio de 2010, do Ministério do Planejamento, segundo a tabela 3.1 – Despesa Média com Servidores Federais da União por Poder, a partir de 1995, segundo a situação de vínculo – média de 12 meses. Nela se constata que os servidores civis do executivo recebiam em 1995, em termos percentuais, 36,4% do que ganham seus congêneres no Legislativo e 52,4% daqueles no Judiciário. Em 2010 os percentuais respectivos são de 44,8% e 44,0%, uma tendência que pouco se alterou ao longo destes 15 anos.

Atualmente, a sociedade está mais atenta e exigente, no que se refere à qualidade do serviço público, tendendo a fazer maior pressão, para melhorias em todos os setores visando o seu bem estar. É natural que, em tempos modernos e democráticos, tal exigência ocorra de modo mais intenso e organizado. Além disso, o interesse dos servidores neste assunto também é grande, até mesmo porque esses também são usuários ou beneficiários dos serviços públicos em diversas situações.

Partindo dessa premissa, podemos constatar a necessidade da reestruturação das carreiras, fazendo com que o servidor tenha a possibilidade de desenvolvimento dentro delas e nos cargos, com progressão funcional e promoção, bem como através da implantação de sistemas de gratificações, mais bem elaborados. Esta necessidade se verifica quando se observa que o contato maior com o público alvo é realizado por servidores cujos cargos e/ou funções são os da chamada categoria ou nível intermediário.

Ou seja, na administração pública não podemos pensar apenas no alto escalão, pois o trabalho “meio”, aquele que mais é visto e sentido pela população como produto final, é o

executado pelos servidores auxiliares e intermediários. Estes, assim pensando, são os representantes mais diretos do governo e, se pensarmos na importância que todos os servidores têm no desempenho de seu papel dentro da estrutura administrativa a qual pertencem, concluiremos também que todos têm necessidades semelhantes, no que se refere a oportunidades de aperfeiçoamento e de crescimento em suas carreiras.

A qualificação de todos os servidores é condição *sine qua non* para alcançar-se o estado de excelência da máquina administrativa pública federal. É crescente a convicção dos estudiosos de gestão de pessoas como ANDRADE (2007), CORADI (1986), CHIAVENATO (2010) e ROBBINS (2004) entre outros, quanto à importância da motivação no trabalho, para provocar de forma positiva o comportamento humano. Os servidores produzirão mais e melhor, desde que motivados.

As mudanças das relações de trabalho provenientes das transformações de formas de trabalho, mediante as inovações tecnológicas, são visíveis. Atualmente, as organizações contam com um grande patrimônio intangível, que seria seu capital intelectual, devendo priorizar os talentos de seus quadros, oportunizando condições de melhorias constantes e qualificadas.

A reestruturação e readequação do setor público não podem ser feitas em detrimento da melhoria da qualificação de seus servidores. Isto porque a otimização dos serviços prestados à sociedade se constrói a partir do desenvolvimento, das reais capacidades dos servidores, que concretizam os mesmos. Os desafios da gestão de pessoas no século XXI são evidentes e crescentes, sendo que a temática que associa o aprimoramento dos serviços prestados à sociedade, com a qualificação dos servidores, se faz emergente no contexto atual.

A relevância da pressão da sociedade, por melhores serviços, torna muito importante o empenho do poder público em qualificar melhor seus servidores, para aprimorar o desempenho institucional, o qual deve deixar de ser insatisfatório para se tornar de qualidade, no intuito de procurar ao máximo desfazer a máxima popular de que “o governo gasta muito e produz quase nada” e também de, nos moldes do que ocorre na iniciativa privada, tornar o bem que é vendido ao público, os serviços públicos, de qualidade e quantidade cuja mensurabilidade possa ser de boa a excelente. Temos garantias e referências quando adquirimos um produto ou contratamos um serviço da iniciativa privada. Os mesmos princípios deveriam valer para o serviço público, já que este também é pago pela população através dos impostos. A qualificação profissional, o aperfeiçoamento, a oportunidade de crescer na carreira são etapas do caminho que levam a excelência preterida.

A importância desse assunto se torna ainda maior, a partir da Emenda Constitucional 45, de 2004, por inclusão no Título II, Capítulo I – Dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos, no artigo 5º, do inciso LXXVIII que diz “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”. Ou seja, um avanço dos direitos do cidadão em relação às suas demandas ao Estado, obrigando não apenas à qualificação dos seus servidores, mas também na disponibilização a estes dos meios para executarem suas tarefas, porém não sem contrapartidas. No dizer de MEIRELLES (2010, p. 99), “a duração do processo que não se revelar razoável afronta este direito constitucional, ensejando a apuração de responsabilidade do servidor que lhe deu causa”. Muitas vezes, a falta de comprometimento, por parte do servidor, deve-se a tanto à sua incapacidade e inabilidade em resolver problemas cotidianos quanto pela falta de meios materiais e motivacionais, o que muitas vezes resulta em conflitos, tanto de ordem técnica como de ordem pessoal.

Parte-se, assim, do pressuposto de que se todos os atores estiverem qualificados, devidamente treinados, aptos a interagir, de modo eficiente e, em decorrência, satisfeitos, não se teria com tanta intensidade manifestações de insatisfação da sociedade em relação aos serviços prestados pela máquina pública.

Os aspectos psicológicos, inerentes ao ser humano, baseados em estímulos ao reconhecimento de seu valor, no ambiente de trabalho, são de suma importância, para seu desempenho profissional. Deixando de perceber seu trabalho como alienado de uma totalidade, passando a participar, mais ativamente, das finalidades principais de seu órgão, a tendência é de que o servidor se engaje, na melhoria dos serviços prestados à sociedade, por sua área de atuação.

## **1. NEGOCIAÇÃO COLETIVA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

No presente capítulo, inicialmente, serão abordados alguns aspectos referentes à negociação coletiva, pontuando a necessidade de aprimoramento nas disparidades e desencontros dos atos do governo federal, quanto a essa questão.

A seguir, será abordada a relevância de o servidor ter satisfação em seu trabalho, sendo apontados os principais requisitos, para a mesma e para a realização de serviço qualificado e sinalizando-se que a organização poderá ter ganhos expressivos, ocasionando reflexos

positivos também para a sociedade. Mormente, no que se refere aos serviços públicos prestados.

Finalizando, identificar-se-á possibilidades de compor a Mesa de Negociação Permanente por órgão, individualmente considerado, para que as categorias com menor representatividade sejam também beneficiadas com negociações proveitosas, o que não ocorre hoje, conforme será descrito.

### **1.1 Planos de cargos e carreiras**

Segundo Dias (2010), as carreiras do serviço público, de modo geral, estão vinculadas a instituições e, em geral, são voltadas para a atividade fim, não havendo regulamentação, que as defina de modo sistemático. Mas grande número de organizações não está estruturado em carreiras e sim, em planos de cargos gerais, como o Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE.

Isso revela uma distorção comum nas instituições, nas quais os servidores estão organizados em carreiras voltadas à atividade fim, porém grande número de funcionários acaba exercendo atividades meio, como por exemplo, nas ditas carreiras Típicas de Estado. Nas quais muito servidores qualificados e bem remunerados exercem funções administrativas, não gerenciais. O que representa um desperdício de recursos humanos e materiais, pois nestes mesmos órgãos há servidores para desempenhar atividades meio, os quais poderiam liberar a mão de obra qualificada para estas instituições atingirem seus fins.

### **1.2 Negociação coletiva e relações de trabalho no Brasil**

Trataremos, agora, das principais transformações ocorridas no país, referentes ao processo negocial e à cultura, na sociedade brasileira. Há apenas cinco séculos, a satisfação com o trabalho de nossos primeiros habitantes era voltada, principalmente para a própria subsistência, no dizer de PRIORE (2010, p.21) com “a existência de um sofisticado conhecimento sobre coleta e preparação de alimentos”, citando diversas práticas culturais destes, da organização social em tribos ao artesanato variado. À medida que a colonização avançava, trocas voltadas apenas à subsistência foram perdendo a importância. A expansão do regime de trabalho remunerado criou um tipo novo de incentivo, porque o dinheiro é um

grande facilitador das trocas comerciais e do consumo, porém a tendência era do trabalhador ficar em situação de desvantagem em relação aos detentores do capital.

Devido à posição subordinada da economia brasileira, em relação ao centro capitalista, assim como à demora em iniciar nossa industrialização, as normas e regulamentações voltadas para o aperfeiçoamento das práticas administrativas, no tocante a remunerações, estrutura de cargos e salários, carreiras típicas, podem ser consideradas recentes e seu escopo vem a reboque do que se pratica, já há mais tempo, nos países de maior tradição capitalista, que adentraram mais cedo na comercialização, na industrialização e no capitalismo que, por necessidade ou obrigação, tiveram que rever e/ou mudar drasticamente seus regulamentos no binômio trabalho-trabalhador.

Hoje, as relações de trabalho, no Brasil são mais bem regulamentadas, havendo incentivos muito variáveis, para o exercício profissional, como por exemplo, jornada de trabalho diferenciada, gratificações por desempenho, adicionais de periculosidade e insalubridade, entre outras.

Analisando os estudos realizados, mais recentemente, constatamos que conforme MELO (1991), vários autores assinalam que a negociação é inerente ao ser humano e que para dirimir suas divergências, os atores buscam um “arranjo”. A chamada “negociação social” é feita a partir de dois atores ou mais, que podem ter participação voluntária e direta. Existe, também, a participação através de representação, como por exemplo, aquela dos respectivos sindicatos. Quase todas as negociações pressupõem atividade de representação ou de delegação. Enfatiza-se a importância para a satisfação dos servidores, com o trabalho, quando os mesmos têm a certeza de serem ouvidos, quanto a suas reivindicações e necessidades prioritárias.

Constata-se então, que o ser humano não pode ficar imobilizado, sem intervir ou discutir os seus papéis na sociedade. Ele tem a necessidade de inovar, para buscar o seu bem estar e, assim, acaba tendo de interagir com as transformações da sociedade como um todo. Através dessas intervenções, os principais protagonistas conseguem institucionalizar modificações importantes, capazes de transformar o rumo da história, favorecendo assim a implantação de novas orientações para aperfeiçoar as relações de trabalho.

O que vem ocorrendo ao longo do tempo é que, quanto às relações de trabalho, cada vez mais aumentam os direitos e também os deveres dos trabalhadores, fazendo com que a mudança cultural transforme a nossa história, ensejando algumas melhorias. Foi o que aconteceu com o advento da Constituição Federal/88, na qual foi instrumentalizada a

intervenção dos servidores, em relação a suas condições de trabalho, com o reconhecimento da livre associação sindical e do direito de greve “nos termos e nos limites definidos em lei específica” (inciso VII, art. 37 da Constituição Federal de 1988). Mas como afirma RODRIGUES (1989 apud MELO, 1991, p.51) “Na verdade, com a Constituição de 88, os sindicatos adquiriram autonomia, mas os trabalhadores não adquiriram liberdade de organização”.

Ainda segundo Rodrigues (1989 apud MELO, 1991), foi instituído o direito à greve e à sindicalização art. 37, incisos VI e VII respectivamente, mas houve omissão em relação à negociação coletiva. Em síntese, o instrumento, importante para a solução de conflitos, não tem amparo legal, por não existir legislação pertinente ao assunto. Como a Administração Pública não pode transigir no que se refere ao assunto da lei, prosseguimos, então, sem direito à negociação coletiva, enquanto não forem providenciados elementos necessários, para a regulamentação da negociação.

Note-se, que temos ainda certo caminho a percorrer, para solucionar as lacunas deixadas em nosso ordenamento jurídico. O que se coaduna com a idéia apontada nesse trabalho, a de que se tivermos um canal de negociação direto entre servidores e governo, ou seja, uma via de interlocução, os trabalhadores poderão organizar-se, de forma a resgatar discussões como a presente e outras, normatizando tais questões.

Em contrapartida, estudos realizados mostram que a negociação coletiva fortaleceu-se e aumentaram os direitos dos empregados, como também foram ajustadas regras que visam aos interesses dos empregadores.

Segundo Horn (2003), a grande transformação ocorrida no Brasil quanto às relações de emprego foi regulada pela legislação estatal e o fortalecimento sindical, durante a década de 1970, fez com que as relações de trabalho fossem normatizadas através, das negociações coletivas, incrementando o processo negocial.

Essa visão do autor se refere somente à iniciativa privada, faltando um olhar para o servidor público, de modo que esse alcance tal avanço jurídico. Como podemos verificar, a própria administração pública se preocupa com as relações de trabalho na iniciativa privada, porém, quanto ao seu principal meio de expressão, que são os seus funcionários, muitas vezes, a mesma se omite.

Para Demari (2010), o Estado lentamente assume a função social quanto a seus agentes públicos, principalmente, após a Constituição Federal - CF/88, a partir do reconhecimento público de alguns direitos deferidos, anteriormente, apenas em termos da iniciativa privada.

Institucionalizando-se, dessa forma, a possibilidade do servidor intervir, nas decisões sobre suas condições de trabalho. Carrasco (apud DEMARI, 2010) refere que a liberdade da coletividade é um princípio no qual está baseada a “fonte negocial” e que integra distintas estruturas associadas à negociação coletiva, como a do exercício da liberdade sindical e a do exercício do direito de greve.

Conforme Coelho (2002 apud DEMARI, 2010), sem a negociação a ação sindical fica praticamente reduzida à judicialização dos conflitos sociais, fenômeno persistente em nossas causas trabalhistas (diversas delas patrocinadas pela via sindical, como substituto processual, ou seja, o sindicato pode ajuizar ações coletivas, em nome de seus filiados, facilitando o acesso destes à justiça). Ou seja, por falta de mecanismos permanentes de efetiva negociação, os servidores acabam tendo que recorrer ao poder judiciário, com intermediação dos sindicatos ou não. Seguindo-se esse raciocínio, falta o Estado envidar esforços para chegarmos a uma democracia plena, capaz de protagonizar, de uma vez, a tão almejada negociação coletiva, com a implementação de mesas de negociação, em caráter definitivo. Desenvolvendo a possibilidade de representatividade em todos os órgãos e não apenas, nos que têm mais força, dentro do governo.

Moraes (1998) aponta uma nova forma de ver a situação da negociação coletiva entre servidores públicos. Para o autor, há uma demonstração clara de amadurecimento do Estado, no exercício da soberania e respeito à democracia participativa, que é o fato de se ter o reconhecimento da possibilidade de negociação coletiva dos servidores, ainda que de maneira informal. Entretanto, mesmo que se driblem, assim, os obstáculos e se garanta a eficácia jurídica, é necessário apontar-se o silêncio da Carta Magna de 1988. Nesta, no que “concerne ao servidor público civil, na medida em que, na norma de reenvio constante do art. 39, § 3º (redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998), não foi expressamente mencionado o aludido inciso XXVI ‘reconhecimento das convenções e acordos coletivos de trabalho’ do art. 7º. Todavia, por não ter sido mencionado o direito ao reconhecimento dos acordos e convenções coletivos de trabalho, não poderia firmar os instrumentos normativos mencionados, nem negociar coletivamente”. O que se revela correto, pois a negociação já existe, em várias mesas, mas falta a regulamentação respectiva.

Amauri Mascaro Nascimento (2006, p.305) também aponta a relevância da negociação coletiva, como modelo de regulação adotado pelo Estado, para apresentar o devido amparo dos princípios da autonomia coletiva e da liberdade sindical:

O modelo de direito do trabalho de um país pode ser medido sob o ângulo da negociação coletiva. O espaço que a negociação coletiva ocupa no direito interno é

um critério que permite classificar o sistema de relações de trabalho de um país. Daí os modelos abstencionistas ou desregulamentados e os modelos regulamentados. [...] A negociação coletiva é expressão do princípio da autonomia coletiva dos particulares e da liberdade sindical.

Para Barreto (1996), mesmo sem regulamentação definida, já foi implementado o Protocolo Institucional da Mesa Nacional de Negociação Permanente – MNPNP, celebrado entre a Administração Pública Federal e as Entidades Sindicais dos Servidores Públicos Federais Civis. Um exemplo a ser citado é a criação da MNP do Sistema Único de Saúde MNP/SUS em 1993, através da Resolução nº 52 do Conselho Nacional de Conselho Saúde.

É importante ressaltar que o governo brasileiro formalizou a adesão do país à Convenção 151 da Organização Internacional do Trabalho - OIT, norma internacional que garante organização sindical aos servidores públicos e a atuação dos mesmos, no processo de negociação coletiva. O compromisso foi oficializado, em 16 de junho de 2010, pelo Ministro do Trabalho, Carlos Lupi, na sede da OIT, em Genebra, na Suíça. Sendo que o Brasil tem até um ano, após a adesão, para regulamentar diversas garantias aos trabalhadores do setor público. Apesar dos avanços de direitos da Constituição Cidadã de 1988, os direitos dos servidores ainda necessitam de regulamentação, que supra as lacunas na legislação referente à negociação coletiva.

Vale lembrar que os países que ratificam uma convenção estão obrigados a aplicá-la em sua legislação e em suas práticas nacionais, tendo que enviar regularmente relatórios referentes à aplicação da mesma. Portanto, suprir as lacunas da legislação agora é uma obrigação do Estado brasileiro, segundo fonte do SINDIFISCO. Uma ressalva importante, pois se o Brasil tem dar satisfação internacional, acredita-se que cumprirá todos os acordos efetuados, por uma questão de respeito ao acordado.

Em pronunciamento na 1ª Feira da Carreira Pública, sobre a Democratização das Relações de Trabalho (realizada nos dias 5, 6 e 7 de março de 2010, em São Paulo), o Secretário de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Duvanier Paiva Ferreira, afirmou que a democratização nas relações de trabalho “possibilita aos servidores públicos acompanhar os assuntos que dizem respeito à gestão de pessoas, à luz dos princípios democráticos dispostos na Constituição”. Entendimento animador quando se trata de envidar esforços para obter a regulamentação, no ordenamento jurídico do País, da resolução dos conflitos, nas relações de trabalho entre Estado e servidores. Um avanço tardio, em certa medida, pois, em vários países, a negociação coletiva foi regulamentada há muitos anos, mas muito importante para o servidor público brasileiro, principalmente no que se refere à

satisfação à OIT, em termos dos relatórios que o país terá que mandar anualmente. Partindo-se do comprometimento que o governo terá, pode-se supor que teremos avanços consideráveis, na área da administração pública. Tiago Falcão, da Secretaria de Recursos Humanos – SRH - MPOG afirmou, em Brasília, em 20/05/2010 que as sugestões do relatório da Organização de Cooperação e Desenvolvidos Econômicos - OCDE já estão na agenda do Governo Federal e que o Eixo norteador e transversal de atuação da SRH tem sido o da democratização das relações de trabalho, no serviço público. A experiência está em construção, tendo se iniciado com a criação da Mesa de Negociação Nacional Permanente – MNNP. A SRH/MP tem debatido, com entidades sindicais nacionais, os meios legais e viáveis, para garantir a institucionalização da negociação. Para Francisco Gaetani, “O processo de aprendizado é longo, é um processo de gerações”, pontuou o secretário-executivo adjunto do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), referindo-se às mudanças advindas em relação à negociação salarial, “num passado recente, de governo autoritário, era tratada como questão de polícia e não como questão política”, completa.

Dessa perspectiva, podemos ter esperanças de fundamentar normas que permitam se chegar à formação definitiva de uma Mesa de Negociação, quiçá Permanente, abrangendo todas as categorias funcionais do Estado. Poder-se-ia, por exemplo, buscar modelos de relações usados na iniciativa privada e, também, reformas realizadas em países membros da Organização de Cooperação e Desenvolvidos Econômicos – OCDE, para aprimorar e democratizar as relações de trabalho, na área pública, regulando os conflitos e produzindo diretrizes e estratégias de ação, que aproximem Estado e servidores, sem a intervenção dos sindicatos. Construindo assim, uma Nova Administração pública, com servidores estimulados, alcançando o objetivo central da Administração Pública: a satisfação da sociedade, em relação ao serviço público.

No próprio texto “Diretrizes para o Processo de Negociação Salarial e Reorganização do modelo de Gestão de Recursos Humanos” disponibilizado pelo governo federal, fica assinalado o interesse do governo na efetivação da MNNP, sendo apontadas diretrizes relativas ao assunto, lembrando que todos os servidores deverão estar incluídos nas mesmas e não apenas, aqueles que têm mais força ou possibilidade de participação nos debates junto ao MPOG. Em suma, faz lembrar que todos os servidores, mesmo os mais humildes, devem ser envolvidos nas tratativas.

Uma definição de negociação coletiva, é a de “processo em que as partes envolvidas se deslocam de suas posições originais, inicialmente divergentes, para um ponto no qual o acordo possa ser realizado” BRAGA (1998 apud MISOCZKY, 2010, p.155).

Portanto, o processo de negociação não é estático e sim dinâmico, ambas as partes têm que ceder em suas certezas, para entrar em acordos, principalmente em se tratando de avanços do setor público. É necessário que se tenha em mente, a importância da participação dos servidores públicos na discussão em mesas de negociação, de modo a que se produzam avanços nos serviços prestados, através de um interesse mais significativo do servidor, mediante uma maior motivação.

Robbins (2002, p.10) ressalta a grande importância desse instrumento:

“A negociação permeia as interações de praticamente todo o mundo nos grupos e nas organizações”, ressaltando assim a grande importância em todos os setores da negociação, afetando constantemente nossas interações sociais.

O Estado Democrático de Direito requer o aperfeiçoamento das relações de trabalho, estimulando a negociação para que seja promovida a resolução dos conflitos existentes, através de tratativas satisfatórias para os atores envolvidos. A negociação coletiva torna-se assim, um mecanismo relevante para o bom andamento das questões inerentes à satisfação dos trabalhadores.

### **1.3 Satisfação com o trabalho (profissional)**

Para analisar, mais profundamente, a qualidade de vida dentro da carreira profissional temos que estudar algumas mudanças necessárias da organização como um todo. Destaca-se a palavra em inglês *empowerment*, que segundo CHIAVENATO (2010), seria o “empoderamento” das pessoas, incrementando a auto-estima dos funcionários e fazendo com que as mesmas se tornem parceiras da organização e não, somente, executoras de trabalho. Ou seja, conforme EVANS (1996), delegando mais poderes de decisão aos trabalhadores, eles passam a ter mais autonomia e a serem mais participativos, mostrando maior confiança e sentindo-se incentivados a melhorar, continuamente.

Tais concepções parecem apropriadas, pois as pessoas gostam de ser escutadas e se sentir partes integrantes da organização e sendo estimuladas, tendem a melhorar seu desempenho, o que pode redundar em ganho para a organização, como um todo e para seu entorno.

Outro fator a salientar é a mudança da ética, pois se, antigamente, o trabalho era visto como uma obrigação para o sustento da família, hoje podemos entender que o hedonismo, o qual se fundamenta numa concepção mais ampla de prazer e felicidade, é a base mais forte das aspirações: o homem busca mais divertimento e eficiência, conforme EVANS (1996). Apreciando sua vida profissional significaria maior êxito em uma parte muito importante em sua vida.

Evans (1996) refere que, após sete anos, as pessoas começam a se entediar e acabam ficando deprimidas, vem de encontro ao objetivo principal do presente trabalho, que é a satisfação no trabalho. O que fazer para que isto não aconteça? Como realizar a tarefa de incentivar constantemente os servidores ao longo dos anos? Pelas infinitas aspirações do ser humano, talvez nunca se alcance tal patamar, mas podemos tentar abrandar os conflitos existentes nas relações sociais, redesenhando as organizações e, assim, melhorando o entrosamento de seus atores. Evans (1996, p. 22) afirma que “Carreira, sucesso e qualidade de vida estão profundamente imbricados”, entendimento que se considera adequado, por destacar a necessidade de atentarmos para esse ponto, tanto os próprios indivíduos, quanto as empresas. O autor prossegue, afirmando que devemos “desenvolver políticas de recursos humanos adequados e voltados para os valores básicos da vida, resgatando novamente o prazer de aprender e produzir” EVANS (1996, p. 22).

A importância de preocupações dessa ordem pode ser percebida, quando se atenta para comportamentos inadequados em organizações, que apresentam fortes conflitos entre seus membros, assim como para o subaproveitamento da capacidade de pessoas que se recusam, muitas vezes, inconscientemente, a ter maior comprometimento com o serviço realizado e a produzir melhor.

Segundo Robbins (2004, p.10), “os funcionários de uma empresa podem ser a mola propulsora da inovação e da mudança ou podem ser uma barreira contra elas”. Um ponto importante a ser abordado é o de que, em se tratando de organização, esta barreira pode ser velada e silenciosa, mas certamente atingirá a máquina administrativa consideravelmente, de modo a prejudicar o bom andamento geral.

Devem-se destacar, igualmente, os fatores higiênicos de Frederick Herzberg, que desenvolveu um importante estudo sobre satisfação no trabalho e que é citado, reiteradamente, principalmente no que se refere aos fatores motivacionais e higiênicos. Herzberg é o autor da “teoria dos Dois Fatores”, que estudou situações de motivação e satisfação das pessoas e afirma que a “satisfação no cargo, é a função do conteúdo ou

atividades estimulantes como as tarefas e os deveres chamados de Fatores Motivacionais” e a “insatisfação no cargo em função do ambiente, supervisão, colegas, são chamados Fatores Higiênicos” STONER (1995, p. 326). Coradi (1986 apud Andrade, 2007), destaca que, para os trabalhadores, a motivação seria atingir, com eficiência, suas metas, gerando novos desafios. Então, são os fatores do próprio trabalho e não as condições externas que os motivam, ou seja, os fatores intrínsecos. Ainda segundo esse autor, houve uma pesquisa em Pittsburgh, realizada por HERZBERG (1986 apud CORADI, 1957, p.143), envolvendo os fatores motivadores e os mais citados foram a “realização profissional” junto do “reconhecimento pelo trabalho”, depois, o “trabalho em si próprio”, seguido de “responsabilidade” e, por fim, o “progresso”. O referido estudo foi realizado, há muito tempo atrás, mas nota-se quantas necessidades similares continuam presentes, da ótica dos trabalhadores. Ou seja, mesmo com todo o avanço tecnológico, determinadas necessidades básicas continuam sendo as mesmas.

Segundo Ferreira (2009, p.23), discorrendo sobre a administração pública burocrática “O principal expoente do pensamento burocrático foi Max Weber, sociólogo alemão, que retratou como máquina completamente impessoal, que funciona de acordo com regras, enquanto as pessoas ficam em plano secundário”.

Stoner (1995, p. 27) apresenta uma visão mais branda, entendendo que para grandes organizações, orientadas por objetivos definidos, haveria a necessidade de regulamentação cuidadosamente controlada das atividades dos trabalhadores. Acrescenta também que “para Weber, a organização ideal era uma burocracia cujas atividades e objetivos eram pensados racionalmente, e cujas divisões de trabalho eram declaradas explicitamente”, sem deixar de acrescentar que este acreditava na ênfase da competência técnica e que o desempenho deveria ser avaliado com base no mérito.

Mas o fato é que em grandes organizações, a impessoalidade se tornou recorrente, até os dias atuais, e só uma política voltada a rever as necessidades humanas dentro das organizações pode reverter este quadro e humanizar mais as mesmas. Como McGregor (apud HEIL, 2002 et al) propôs em seus estudos, desenvolvendo a teoria Y, pela qual, se os funcionários assumirem a responsabilidade por seu desenvolvimento sendo adequadamente motivados, vão conseguir atingir suas metas.

Ratificando a concepção da teoria Y, ANDRADE (2006, p.201) afirma que “os trabalhadores não são indiferentes às necessidades da empresa”. Ou seja, os trabalhadores têm a habilidade de direcionar seus propósitos, para atingir os objetivos da empresa, sendo que a

relação é intrínseca, não havendo necessidade de líderes impositivos. É preciso criar oportunidades internas e externas, facilitando assim, o alcance dos objetivos, porque dependendo da situação o trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou não. Tanto o trabalhador pode resistir ou cooperar com as necessidades do seu trabalho. Enfatizando o pensamento dos autores, entende-se que o servidor insatisfeito com o trabalho pode ser tentado a não colaborar, com a administração, prejudicando assim, o bom andamento dos trabalhos, no setor público.

Isto posto, nota-se a importância dos gestores demonstrarem aptidão, quanto ao relacionamento com os trabalhadores, visando explorar o potencial de seus subordinados, de modo mais humano, democratizando o ambiente de trabalho e obtendo, assim, maior qualidade, nos serviços prestados.

Baracchini (2002, p.107) destaca que a inovação do serviço público se dá pela ampliação do acesso à informação e através da “consolidação do diálogo entre sociedade civil e agentes públicos”, de forma a possibilitar a “inclusão de novos atores no processo de formulação, implementação, avaliação e controle das políticas públicas”. Sendo assim, é de suma importância para o bem, tanto do próprio servidor, como do serviço público, que aquele assuma uma postura, mais moderna e saudável, diante dos embates diários. Elevando-se, em consequência, o entrosamento entre as partes e processando-se um diálogo mais eficaz e fluido, com o objetivo de viabilizar uma discussão pertinente aos assuntos de gestão de pessoas, buscando o aprimoramento da eficiência e eficácia do serviço público.

Os funcionários devem poder desenvolver suas capacidades e habilidades, sentindo-se partes integrantes da organização. Contribuindo para que essa opere, num ambiente democrático, no qual se verifique a valorização das necessidades pessoais dos funcionários, facultando sua participação ativa, tornando-os mais comprometidos, eficientes, satisfeitos e, portanto, contributivos, para com as finalidades organizacionais.

A capacidade individual, aliada às demais características pessoais, tais como determinação, senso de responsabilidade, de auto-exigência, de criatividade, de liderança, dentre outras, não deveriam ser menosprezadas pelos dirigentes sem que estes dessem aos servidores, oportunidades para demonstrá-las. Uma das melhores maneiras de aferir resultados é delegar competências e a chefia se envolver mais com a gerência dos trabalhos.

O que é corroborado por McGREGOR (1960 apud HEIL, 2002 et al, p.38): “[...] talvez a maior disparidade entre a realidade e as percepções gerenciais seja um menosprezo pelo potencial dos seres humanos para contribuir para a eficácia organizacional.” Ainda citando o

mesmo autor: “Quando as oportunidades se apresentam em condições adequadas, os gerentes sempre se espantam ao descobrir que a contribuição das pessoas é muito maior do que elas acreditavam ser possível.”

Os dilemas que permeiam as organizações no século XXI estão inseridos há muitas décadas, o país está construindo um modelo democrático pautado em políticas que visam reduzir o déficit orçamentário, simultaneamente ao atendimento das demandas sociais, o que não deixa de ser louvável.

Dentro dessa linha de análise, gostaria de ressaltar MCGREGOR (1992, p.48),

[...] as pessoas, quando privadas de oportunidades para satisfazer, no trabalho, as necessidades que lhes são mais importantes, comportam-se exatamente como poderia ser previsto – com indolência, passividade, má vontade em aceitar responsabilidades, resistência à mudança, tendência a aderir aos demagogos, exigências exageradas de benefícios econômicos. Aparentemente acabamos presos nos laços que nós mesmos [gerentes] armamos.

Isto é, se não forem atendidos em suas reais necessidades, os servidores correm o risco de tornarem-se indolentes, sem muitas vezes notarem o que está ocorrendo, rejeitando como indevidas exigências legítimas, de maior desempenho e dedicação. E a pior consequência é a não contribuição efetiva, para o serviço público, devido à quase que impossibilidade de manterem-se imunes ao descaso, tão freqüente, para com as funções que desempenham.

Faz-se imperioso, portanto, rever não só o caso em pauta, no presente trabalho, mas também, a situação de tantas outras categorias, que se acha em situação similar. Afinal, a atividade meio, que é a área administrativa da União, é tão necessária quanto às carreiras de estado, posto que uma e outras se encontram, diretamente, relacionadas e todas, sem exceção, concorrem para a concretização das políticas públicas.

## **2. Breve diagnóstico dos conflitos das carreiras do setor público**

Neste item, será apresentado um breve relato histórico, sobre as carreiras dos servidores civis, lotados em órgãos militares, pertencentes ao Ministério da Defesa e os processos de negociação coletiva respectivos.

A partir da criação do Decreto-lei nº 200, de 1967, foram estabelecidas as diretrizes para a organização da administração pública brasileira, tendo se seguido a Lei nº 5.645, de 1970, que criou o Plano de Classificação de cargos – PCC, para todos os servidores públicos da União. Conforme versava no seu “Art. 4º Outros Grupos, com características próprias,

diferenciados relacionados no artigo anterior, poderão ser estabelecidos ou desmembrados daqueles, se o justificarem as necessidades da Administração, mediante ato do Poder Executivo”, já era prevista a criação de outros grupos, com peculiaridades próprias. Começa então, a flexibilização dos cargos do serviço público. Em 1984, inicia-se uma nova definição da organização em carreiras, ou seja, uma estruturação com novas denominações, privilegiando as carreiras ditas “típicas de Estado”, avaliadas como mais importantes para o governo. Começa, então, uma reforma administrativa e, principalmente, a partir da Constituição/88, tem-se a criação de novas carreiras, algumas entendidas como sendo de maior “importância”, ou tendo maior representatividade, foram melhor estruturadas e desenvolvidas. Exemplificando, vejamos um caso específico para comparação, uma carreira hoje considerada “típica de Estado”, como a Auditoria Fiscal da Receita Federal do Brasil. Segundo o primeiro Boletim Estatístico de Pessoal, de maio de 1996 do então Ministério da Administração e Reforma do Estado - MARE, página 19, na tabela 3.2 – Remuneração de Servidores de Carreiras do Executivo, Médias anuais em R\$ de junho de 1995, os então denominados Auditores Fiscais do Tesouro Nacional tinham remuneração média cerca de 344% maior que a média dos integrantes do PCC do nível superior. Neste primeiro boletim temos apenas médias salariais, no boletim a seguir citado as remunerações comparadas são as iniciais e finais em cada cargo, fornecendo dois percentuais. No boletim 169, de maio de 2010, do agora Ministério do Planejamento, tabela 3.4 Estrutura Salarial das Carreiras da Administração Pública Federal – SIAPE, páginas 71 e 80, as remunerações iniciais e finais dos agora Auditores Fiscais da Receita Federal do Brasil - AFRFBs estão, respectivamente, em 494% e 419% do nível superior do PGPE. Ocorre quase o mesmo na comparação com cargos de nível superior da Polícia Federal, Diplomacia, Banco Central do Brasil, consideradas como “típicas de Estado”, nitidamente privilegiadas em termos de tabelas salariais.

Mas o principal ponto de conflito, no que tange aos servidores civis, lotados em órgãos militares, iniciou-se em 2005, quando o Plano de Cargos de Carreira de Tecnologia Militar – PCCTM, já existente, foi ampliado para os servidores de níveis intermediários e auxiliares, através da Medida Provisória nº 301, que se tornou a Lei nº 9.657, de 3 de junho de 1998.

Esse dispositivo legal refere-se à reestruturação das tabelas remuneratórias de algumas classes de funcionários, incluindo servidores civis, lotados em órgãos militares, porém beneficiou, apenas, algumas categorias. Tal discriminação resultou em várias reuniões entre sindicatos, Confederação dos Trabalhadores no Serviço Público, CONDESEF e governo.

Posteriormente, foi apresentado um plano específico para enquadrar os outros servidores da Defesa, mas o mesmo não avançou, levando a um vácuo, e trazendo a sensação de que a categoria preterida não tem a menor importância para o governo, que seus serviços, muitos deles exigindo conhecimentos técnicos bem específicos, não são relevantes, e por fim, que as atividades meio não precisam ser consideradas, para que as instituições atinjam suas atividades fim.

O desgaste decorrente tem sido grande, bastando analisar uma questão: a folha de pagamento de todos os servidores, os contemplados e os excluídos, é alimentada e processada por agentes administrativos (cargo de nível intermediário) e requer conhecimentos bastante específicos, que vão desde a aplicação de toda a legislação pertinente, até o domínio e manuseio dos sistemas automatizados responsáveis pela folha (Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - SIAPE).

Dessa forma, apenas 15 mil civis de diversos órgãos do Ministério da Defesa foram incluídos e mais de 65 mil servidores continuaram no PCC e, posteriormente, foram enquadrados no Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, havendo salários diferenciados. Houve discriminação de servidores, assim como distorções como, por exemplo, salários maiores para funções menos especializadas. Há muitas discrepâncias entre os Ministérios, mas no caso em análise, dentro do mesmo órgão, existem, presentemente, duas categorias com duas tabelas totalmente diferentes quando, até pouco tempo atrás, ambas compunham a mesma categoria e tinham a mesma remuneração. Exemplificando, um servidor oriundo do Plano de Classificação de Cargos – PCC que tenha nível médio, enquadrado na Carreira de Tecnologia Militar, integrando o Quadro de Pessoal Civil das Organizações Militares, sem Gratificação de Qualificação, tem remuneração inicial e final, respectivamente, de R\$ 2.560,47 e R\$ 3.809,10 (vide tabela 3.4 do Boletim Estatístico de Pessoal nº 169, p. 82). Já um servidor, oriundo do mesmo PCC, enquadrado dentro do PGPE – Plano Geral de Cargos do Poder Executivo, no mesmo nível intermediário, terá remuneração entre R\$ 2.067,30 e R\$ 2.579,97 (página 80). Ou seja, entre 19,2% e 32,2% a menos.

Se o servidor fizer jus a uma Gratificação de Qualificação por Aperfeiçoamento ou Especialização (sem contar as seguintes, por Mestrado ou Doutorado) estes percentuais passam a ser entre 31,3% e 43,4% a menos. Tal distorção ocorre, também, entre os servidores provenientes do antigo PCC, em outros ministérios, para os quais foram criadas carreiras específicas, por exemplo, PECFAZ- Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda, sem Gratificação de Qualificação, com diferenças a menos para o PGPE, na faixa de 13,4% a

18,0% para o nível intermediário. Essa distorção, para menos, nas remunerações do PGPE em relação aos antigos colegas do PCC, agora enquadrados em seus respectivos Planos Especiais de Cargos, salvo algum engano pontual, é recorrente, para o profundo desalento destes 234.323 servidores lotados no Ministério da Defesa e em diversos outros órgãos. A Lei nº 9.657, de 03 de junho de 1998, que criou, no âmbito das (então) Forças Armadas, a Carreira de Tecnologia Militar, previa apenas a criação de cargos de “nível superior, com atribuições voltadas para as áreas de desenvolvimento, manutenção e reparos relativos a projetos de construção, manutenção e modernização dos meios tecnológicos militares” (Engenheiro de Tecnologia Militar e Analista de Tecnologia Militar) com investidura “mediante aprovação em concurso público”, num total de 750 cargos. Ocorre que a Medida Provisória nº301, de 29 de junho de 2006, convertida na Lei nº 11.355, incluiu alterações na Lei nº 9.657, em seu primeiro artigo, criando também cargos de nível intermediário (inciso II) e auxiliar (inciso III), com investidura (Art. 3º) “mediante habilitação em concurso público”. Com gratificação específica (GDATEM) e tabela de vencimentos diferenciada dos servidores do PGPE, mais Retribuição por Titulação – RT (para detentores de títulos, por exemplo, de Doutor ou grau de Mestre, para os cargos de nível superior) e Gratificação de Qualificação – GQ (para cargos de nível intermediário, “em retribuição ao cumprimento de requisitos técnico-funcionais, acadêmicos e organizacionais necessários ao desempenho das atividades de nível intermediário de desenvolvimento de tecnologia militar”). O problema é que a MP citada, em seu Art. 127 fez o enquadramento de um grande número de servidores civis do antigo PCC, descritos no Anexo XXIII (Cargos dos Quadros do Pessoal Civil dos Comandos Militares, cujas atividades estão voltadas à Tecnologia Militar) da referida MP, “desde que lotados nas Organizações Militares relacionadas no Anexo XXIV, em 25 de fevereiro de 2005”. Segundo o Boletim Estatístico de Pessoal nº 169, de maio de 2010, páginas 87 e 88, na Tabela 4.1 – Ingressos no Serviço Público Federal a partir de 1995, por concurso público – SIAPE, haviam entrado por este meio, na Carreira de Tecnologia Militar, apenas 307 servidores.

Porém, se tomarmos por base no mesmo boletim, à página 51, a Tabela 2.22 – Quantitativo de Vínculos de Servidores das Carreiras de Administração Pública Federal, por situação de vínculo, segundo o sexo – SIAPE, na Tecnologia Militar, veremos que há um total de 15.947 servidores. Ou seja, mesmo considerando as diferentes datas, o ingresso destes servidores se deu na quase totalidade, por “enquadramento” via MP 301. Na Exposição de Motivos nº 100 da Subchefia para Assuntos Jurídicos da Casa Civil, em 29 de junho de 2006 (que trata da MP 301), no item 67, há uma tabela onde consta que o número de servidores a

serem alcançados pela medida seria de 7.373, dos quais “cerca de 95%, integra os Quadros de Pessoal Civil dos Comandos da Marinha, do Exército e da Aeronáutica”, totalizando 7.026 servidores entre ativos (cerca de 74%), aposentados e instituidores de pensão. Na mesma exposição, mais adiante, no item 71 diz-se que “estudos preliminares desenvolvidos no âmbito do Ministério da Defesa e de seus órgãos subordinados sinalizaram a necessidade da criação de um Plano de Carreira mais abrangente”, chegando a um total de 14.493 servidores. Examinando-se os diversos Boletins Estatísticos de Pessoal do ano de 2006 em diante, podemos ver os quantitativos de pessoal da Tecnologia Militar aumentando, o que é justificável, pela necessidade de opção ativa dos servidores. Por exemplo, no Boletim nº 128, de dezembro de 2006, segundo a Tabela 2.22, à página 51, o quantitativo de servidores da Tecnologia Militar já era de 10.398 servidores, chegando aos 15.947 servidores no último boletim disponível, de maio de 2010. Não fica claro na Exposição de Motivos, como os cargos do anexo XXIII da MP 301, foram ampliados para abranger os previstos 14.493 servidores. Além disso, resta ainda uma diferença de 1.147 servidores enquadrados a mais que a previsão, mesmo considerando-se o ingresso por concurso. O que pode justificar as respostas indignadas dos entrevistados, mas não equaciona como nem por que há tal discrepância nos números, muito menos os critérios adotados para o enquadramento de parte dos servidores civis, na Carreira Tecnologia Militar.

### **3. Princípios básicos da Administração Pública**

O Art. 37 da Constituição Federal de 1988 preconiza: A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, [...] **(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).**

A Administração Pública segue cinco princípios básicos:

- 1) Legalidade – a administração, como tudo o mais, está sujeita a lei;
- 2) Moralidade – a administração não pode e não deve desconsiderar a ética. Os princípios da probidade devem se fazer presentes nos atos e fatos administrativos;
- 3) Impessoalidade – a administração deve evitar o favoritismo ou privilégios, já que o interesse público é o que determina a tomada desta ou daquela decisão;

4) Publicidade – os atos e fatos da administração devem ser divulgados; e o

5) Princípio da Eficiência – a administração deve visar a qualidade. Este princípio, que representa uma grande inovação, merece cuidado especial, por versar sobre um aspecto expressivo dos atributos dos serviços do Estado. Além de dizer respeito à análise desenvolvida nesse trabalho. O gestor da coisa pública, no dizer de MODESTO (1999), é obrigado a exercer suas funções com perfeição, dentro dos limites impostos pela lei. As atividades do administrador público são voltadas para a consecução de determinados fins, em benefício de terceiros, com competência delegada por outro, sendo imperioso que siga os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, responsabilidade, publicidade e eficiência. O princípio da eficiência significa que é preciso atuar-se, no âmbito público, com presteza, racionalidade e perfeição. Pode-se, então, afirmar que o cerne da questão, no que se refere à eficiência, não é, somente, um serviço público de qualidade, mas a percepção de benefício e satisfação no trabalho dos agentes públicos, visando proporcionar os meios propícios para o devido desempenho por parte desses, das suas atribuições. Como enfatiza Meirelles (2010, p.99): “O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional” e é altamente relevante, para o serviço público em geral, devendo ser aplicado em todos os níveis da administração. Ressalta-se que este princípio é o mais recentemente implantado, dentre os que respeitam à função administrativa pública e também como um direito inserido na Constituição, com a Emenda Constitucional 45 de 2004. Assim, visa tornar os serviços públicos satisfatórios no que concerne ao atendimento às carências da sociedade ou aos cidadãos que deles necessitem. Ora, só poderemos alcançar esse estágio, quando forem atendidas, também, as necessidades dos servidores.

Ressalta-se, então, a necessidade de um olhar cuidadoso, principalmente dos administradores do setor público, no que se refere à eficiência. Pois se trata de um princípio que, ao mesmo tempo, em que requer a qualidade dos serviços prestados, buscando sua eficácia e a resultante satisfação da comunidade, tem como pressuposto que seus agentes possuam preparação e satisfação com o trabalho, para atingir tais resultados.

#### **4. Lei de Mediação e Arbitragem**

O estudo da Negociação Coletiva, no setor público brasileiro, poderia ganhar um forte aliado, mediante a observação criteriosa da Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996, que

criou as Câmaras de Mediação e Arbitragem. A finalidade desse instrumento é a de flexibilizar o modo de solução dos conflitos inerentes às relações de trabalho, que muitas vezes tende a demorar, levando ao desgaste dos atores envolvidos. As Câmaras já são utilizadas, para solucionar conflitos e parecem uma boa alternativa, para amenizar algumas dificuldades, causadas por negociações longas e inacabadas, que determinam descrença nas possibilidades negociais e insatisfação com o trabalho, por parte dos servidores.

Tem-se, de outra parte, o papel do conciliador, que subsidia aos componentes, saídas e sugere ajustes, para os acordos trabalhistas formados, de ordem financeira ou social como pontua como versa na citada Lei, contribuindo com a modernidade do serviço público, fomentando diálogos estratégicos para os aperfeiçoamentos necessários da gestão pública. Em países desenvolvidos, é muito utilizado, mostrando-se um serviço ágil e eficaz. Conforme afirma Ramos (2002, p. 02), “a incipiente utilização da arbitragem, como meio de solução de conflitos, tende a intensificar-se em curto prazo de tempo, com o fito de afastar o desgaste emocional e financeiro a que as partes são submetidas na Justiça pública, em razão da sua morosidade”. A própria Organização Internacional do Trabalho – OIT, na Recomendação nº 92, de 06 de junho de 1951, prevê a conciliação. Ela aponta que há, também, orientação internacional para resoluções de conflitos de trabalho de modo mais direto, sem tanta burocracia, “no sentido de buscar a resolução através de uma comissão parital, constituindo-se no nascedouro do ideário de solucionar conflitos advindos das relações de trabalho” SOUZA (2000). Estimula-se, assim, a discussão por parte dos integrantes.

## **5. Procedimentos Metodológicos**

### **5.1 Caracterização da Pesquisa**

A pesquisa é de caráter exploratório e descritivo, tendo se utilizado de método qualitativo. Foram realizadas entrevistas, com servidores civis do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, lotados na Base Aérea de Florianópolis - BAFL, que prontamente se dispuseram a respondê-las, à exceção de alguns que por motivos de saúde, não puderam fazê-lo.

Destaca-se que os respondentes são funcionários com idades entre 49 e 58 anos, que se encontram na última classe e padrão há pelo menos dez anos, o que corresponde a esse

mesmo período sem avaliação e também sem perspectivas de melhorias. Todos pertencentes a cargos de níveis médios, ou seja, funções de atividades meio.

## **5.2 Instrumento de coleta de dados**

Foi utilizado roteiro de entrevista, constituído de dezessete perguntas abertas, a fim de se avaliar a satisfação dos servidores em questão, com o trabalho. Algumas pesquisas foram realizadas presencialmente e outras através de e-mail pelo fato dos servidores estarem atarefados, não se considerou um bom critério interrompê-los nos seus afazeres.

## **5.3 Amostra da pesquisa**

Em consonância com o objetivo da presente pesquisa, que é o de caracterizar a satisfação ou não, dos servidores, com o trabalho, devido às novas tabelas adotadas pelo governo federal, a amostra consistiu em dez servidores não contemplados por aquelas. Trata-se de servidores, com muitos anos de carreira e profunda experiência em seus afazeres, todos, sem exceção, estagnados na última classe/padrão em sua tabela, há muitos anos, sem nenhuma perspectiva de melhoria, em suas carreiras.

## **6. Análise dos Resultados**

Elaboraram-se questões, buscando explicitar as conseqüências, sobre a satisfação dos servidores, com o trabalho, a partir da separação dos mesmos, em dois grupos, com planos de carreira e tabelas remuneratórias diferentes, de modo que um deles foi muito mais beneficiado do que o outro. Buscou-se avaliar a satisfação antes e depois, da separação mencionada, por parte daqueles que ficaram sem perspectivas de uma evolução, na carreira. A discussão torna-se mais relevante, na medida em que há propostas de reestruturação em andamento, porém sem nenhum avanço, devido à demora na implementação de uma mesa de negociação coletiva específica, para a categoria.

No que se refere à negociação coletiva, as entrevistas demonstraram que os servidores têm um conhecimento limitado sobre negociação, não possuindo maiores informações, acerca de como elas, realmente, funcionam, por exemplo, a entrevistado nº 2 cita apenas que “são

acordos feitos entre empregado e empregador” e o nº 3 diz “ que seria os sindicatos através do CONDESEF negociar com o governo melhoria sindical”.

Quanto ao entendimento sobre cargos e carreiras, bem como sobre a importância dos mesmos, existe, sempre, por parte dos entrevistados, uma ênfase maior na sua importância, em termos de “estímulos” ao servidor. Pois os mesmos estão preocupados com a chance de melhores “objetivos”, em suas carreiras, o que atualmente não ocorre, em virtude de todos estarem, há muitos anos, no ponto máximo de suas carreiras. Como a entrevistada nº 7, que apontando que “o plano de carreiras deveria contemplar a categoria dos servidores sem discriminações” e pontuando “ a importância atribuída de termos uma classe valorizada dando condições dignas de trabalho e renda”. O entrevistado nº 4 cita “Acredito que seria uma forma de equilibrar os salários dos servidores dos três poderes, além de proporcionar o desenvolvimento profissional, a evolução salarial e a perspectiva de carreira no serviço público”.

Em relação à possibilidade de que um plano de cargos e carreiras seja alcançado, via negociação coletiva, a descrença é visível. A entrevistada nº 1 faz “ressalvas”, quanto ao enfraquecimento de sua categoria, no tocante à representatividade. A entrevistada nº 2 faz referência aos “diversos sindicatos lutando pela mesma categoria”, enfatizando que eles não se comunicam, cada um tem a sua diretoria e seus interesses diferenciados, muitas vezes e referindo-se à “intransigência” do governo, em relação a sua categoria, em especial. A satisfação com o trabalho representa um fator muito importante, na vida profissional desses servidores. Percebem a intensa relação entre planos de carreiras e satisfação com o trabalho, colocando-a como uma relação intrínseca e fazendo referências, todos, sem exceção, quanto ao crescimento profissional. Relatam, também, a “estagnação” e a acomodação próprias do servidor estável, afirmando o entrevistado nº 4 que “a satisfação com o trabalho seria a maneira de mudar este pensamento”. Na mesma perspectiva, assinala a entrevistada nº 1: “É uma relação intrínseca. Se tenho a possibilidade de crescer em minha carreira profissional e financeira, é claro que me motivará para fazer melhor [...]”. A entrevistada nº 2 afirma que “um funcionário satisfeito com o trabalho ajuda na produtividade e perfeição no trabalho”. Já a entrevistada nº 7 destaca a importância de “ser respeitada e bem remunerada e com dignidade”.

A pergunta quanto à percepção do fato de que, em cada estado do Brasil, existe um sindicato diferente para a categoria, não existindo um único sindicato específico, para a representação nacional, levantou divergências. Alguns acreditam que o ideal seria um único

sindicato, pois tornaria mais fáceis, as negociações envolvendo a categoria. Já o entrevistado nº 4 acredita que seja possível tal unificação, por intermédio da confederação nacional, a Confederação dos Trabalhadores no Serviço Público - CONDSEF. A entrevistada nº 1 demonstra não ter nenhuma confiança nos sindicatos, citando as constantes viagens dos sindicalistas, para resolução de problemas, tendo faltas ao serviço justificadas, destacando o ato de que “[...] Sendo mais realista, diria que sempre tem um bando que procura um jeito de não cumprir expediente no local de trabalho, viajar prá lá e prá cá, fazer de conta que negocia e que luta pela causa e enrolar quem se filia. Além do mais, rola muito dinheiro nos Sindicatos e muitos são verdadeiros trampolins políticos”. A Entrevistada nº 7 cita a “ausência de entendimento sindical, a nível nacional”, e a falta de “representantes realmente comprometidos em lutar pela classe profissional”. O fato de a entrevistada citar a falta de entendimento sindical se dá pelo fato que a presente categoria não tem uma representação sindical única e sim, vários sindicatos sem representação nacional, que no caso representam, também, outras categorias. Corroborando com o pensamento de RODRIGUES (1989 apud MELO, 1991 p.51) que, com a Constituição Federal de 88, os sindicatos ganharam autonomia, mas os servidores não conseguiram a organização necessária, para a resolução de seus conflitos, ficando dependentes de sindicatos mal articulados que, ao invés de proporcionar a união das categorias, muitas vezes, como no caso presente, as separa ainda mais.

Tendo em vista os fatos acima mencionados, a expectativa, quanto à negociação coletiva futura, da categoria em questão, é praticamente nula, em especial, porque a categoria não tem força de barganhar pleitos melhores. Quanto à possibilidade de existir, dentro de seus órgãos, negociadores com capacidade de celebrar acordos, diretamente, com representantes do poder público, sem intervenção do sindicato, também é, a bem dizer, inexistente. Somente a entrevistada nº 5 acredita nessa possibilidade, porque existem “gestores públicos que implementam sugestões encaminhadas por servidores”. Todos têm conhecimento da instalação da Mesa de Negociação Permanente em 2009, com o propósito de discutir os impasses da carreira, mas manifestam certa ironia com relação à mesma, associada a profundo descrédito. No que se refere ao conhecimento do processo do ano de 2008, que teve como pauta, a transposição de quinze mil servidores civis do Ministério da Defesa, para uma carreira de tecnologia - PCCTM, todos conhecem, mas não sabem os critérios utilizados para a realização do mesmo. Demonstram inclusive, revoltas quanto ao assunto. O entrevistado nº 3 “acredita que não houve um critério com seriedade”, utilizando em sua resposta, termos

como “vergonha, descaso, injustiça e desmotivação [...] negociações obscuras premiaram quinze mil servidores, e o restante?”. A entrevistada nº 7 comenta quanto à “injustiça da forma como foi avaliada, porque não houve parâmetros”.

Quando da implantação das novas carreiras, em relação à satisfação com o trabalho, a maioria se sente insatisfeita e a entrevistada nº 2 indaga: “Que valor e reconhecimento deram aos outros servidores, que também trabalham em órgãos militares, que são áreas complexas, de sigilo absoluto? O que fazemos então, não tem importância?” Com referência às maiores dificuldades, determinadas pela existência de dois planos de cargos e carreiras civis, demonstram sentir-se indignados, injustiçados e insatisfeitos com o trabalho, reivindicando que todos tenham os benefícios propiciados pelo Plano de Cargos e Carreiras da Tecnologia Militar- PCCTM.

E como pontuou a entrevistada nº 1: “Perdemos força em vários sentidos, desde a união entre os funcionários, uma vez que criou-se castas, até a questão de nossa representatividade política e social[...]”. A entrevistada nº 7 cita “a falta de respeito perante o profissional na área que atua”. E diz a entrevistada nº 5: “Entendo que sendo no mesmo Órgão e cargos semelhantes (responsabilidade/importância, etc.), deveria o salário e vantagens serem iguais”. Ficando claro, nas respostas, insatisfação em relação ao esquecimento do Governo Federal para com alguns setores da administração pública.

Como bem apontando pelo secretário Francisco Gaetani, temos que nos conscientizar de que negociação coletiva é um longo processo de aprendizado, cabendo as categorias discriminadas incrementar a arte de negociar, fortalecendo esta cultura e organizando-se, de forma que se possam resgatar discussões, continuando a transformação positiva das relações de trabalho no Brasil.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo buscou levantar as conseqüências sobre a satisfação com o trabalho, dos servidores federais que foram segregados, ficando no limbo, afundados em uma carreira sem perspectivas de melhoria, tanto no âmbito profissional quanto no financeiro.

A reflexão sobre a importância dos cargos e carreiras mostrou o quanto esta é vital para os servidores, no sentido de influenciar, positivamente, os mesmos para envidarem esforços em constantes aperfeiçoamentos e propiciando satisfação no trabalho. Ficou

sinalizado, nas respostas, descontentamento em relação ao esquecimento do Governo Federal, de alguns setores da administração pública.

Os servidores pesquisados estão todos, na última classe padrão da carreira logo, têm experiência quanto a seus afazeres e consciência de suas responsabilidades. Ou seja, exercem com competência e comprometimento, suas atividades, não devido à satisfação no trabalho, mas apesar da insatisfação. Ressalte-se, inclusive, que alguns servidores não foram entrevistados, por estarem afastados, em virtude de problemas de saúde. Trabalhando assim, como se fossem máquinas, fazendo seu serviço, mas sem aspirações e esperanças de crescimento profissional, principalmente sem satisfação com o trabalho. Lembrando os estudos de Herzberg sobre os fatores motivacionais e higiênicos, podemos supor que o “reconhecimento pelo trabalho” e o “progresso”, no que se refere a esses servidores, não estão se verificando, em decorrência do “esquecimento” ocorrido com a categoria, em relação às tabelas salariais, entre outros incentivos.

Como citado inicialmente por Evans (1996), as pessoas começam a se entediar normalmente depois de sete anos. Assim torna-se difícil a satisfação no trabalho de servidores, que além de estar paralisados na última classe padrão há muitos anos, foram esquecidos no que tange às tabelas definidas no novo plano de cargos e carreiras da categoria.

Fica sinalizado, portanto, que realmente se faz necessário um amadurecimento da democratização das relações de trabalho, contradizendo as afirmações dos representantes do Estado em foco no presente trabalho, no que diz respeito à evolução das negociações coletivas, para resolver os conflitos existentes entre Estado e servidores. E ainda menos em se tratando da expectativa de que seja obtida a devida regulamentação no ordenamento legal.

A partir da aprovação da convenção 151, é necessário que se retome o processo, para garantir a negociação coletiva, evitando que as mesma funcione de forma estanque. Dessa forma, evitar-se-á situações como aquela da categoria analisada, pertencente ao Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE, que teve menores reajustes com relação às demais categorias assemelhadas.

Como podem servidores, nessas condições, sentir-se satisfação com o trabalho e mostrarem-se eficientes, para enfim, chegarmos ao estado de excelência no setor público?

Atualmente, o governo federal está desperdiçando um potencial imenso, que é o servidor experiente, que poderia desenvolver melhor suas atividades, desde que satisfeito com o trabalho. E que poderia, inclusive, com sua experiência, treinar novos servidores,

mostrando aos mesmos, como atender à sociedade brasileira, com serviços de qualidade, buscando a plena eficácia, que significa, também, a satisfação da comunidade.

A pesquisa indicou que os resultados encontrados não diferem dos esperados, pois se sabe que a falta de perspectiva profissional concorre, de forma extremamente negativa, para a satisfação do servidor com o trabalho. Sendo que um trabalhador insatisfeito é impeditivo da concretização do princípio da eficiência, um dos princípios básicos da administração pública.

De todo modo, entende-se que devam ser aprofundadas as análises sobre o tema, importante para os quadros públicos e para as políticas públicas, das quais os mesmos participam. Como afirma Robbins (2004), os funcionários podem ser propulsores ou barreiras dentro do serviço, neste, como em vários órgãos da administração pública. A qual pode não estar realizando seus objetivos por, muitas vezes, não prestar atenção nos próprios erros ou omissões cometidos. As relações de trabalho, no Brasil, em parte considerável das ocasiões, são orientadas por um desestímulo à negociação, mas faz-se necessário priorizar as ações respectivas, dada a importância desse mecanismo, principalmente, no âmbito federal. Considere-se, ainda, que não é aceitável, da perspectiva de serviços públicos de qualidade, que determinadas categorias funcionais sejam deixadas de lado, quando da reorganização das carreiras. Inclusive no que respeita à categoria analisada no presente trabalho, a qual se encontra marginalizada e insatisfeita com o trabalho, com servidores descrentes de qualquer melhoria, num futuro próximo.

Fica indicada a necessidade de que sejam criadas oportunidades de que os servidores tenham como direcionar os seus propósitos, atingindo em conjunto seus objetivos e aqueles das organizações, pois como afirma a teoria Y, os funcionários não são insensíveis às necessidades das mesmas. Apenas dessa forma, o trabalho pode realmente se tornar uma fonte de satisfação e não de insatisfação.

O que se levantou a partir das entrevistas realizadas, em relação à negociação, foi um sentimento de frustração e a convicção de que a mesma foi totalmente desastrosa e razão de insatisfação com o trabalho, para a categoria.

Ratificando assim, Nogueira (2003), que se refere à desestruturação do sistema de relações de trabalho no Brasil, o qual acabou por privilegiar algumas categorias, enfraquecendo as demais, como se o topo da estrutura administrativa pudesse se manter eficiente, sem o trabalho daquelas de apoio.

Também deveriam ser realizados estudos sobre a possibilidade de incluir um canal de mediação ligando os Recursos Humanos de cada órgão, com a Secretaria de Recursos

Humanos do Ministério do Orçamento Planejamento e Gestão - MOPG, através de especialistas em negociação, que tenham as habilidades e atitudes necessárias.

A inserção de um canal de comunicação é de suma importância, pois se relaciona a uma busca constante do aprimoramento da eficiência e eficácia do serviço público. Nos dias atuais, os trabalhos, geralmente, são feitos em grupo, necessitando-se de uma interação entre todos os atores e do respeito mútuo. Esse canal faz-se necessário, na estrutura governamental, visando melhor atender os anseios de seus agentes públicos, sendo que através dele, fomentar-se-ia o diálogo, a valorização e a efetiva construção da democracia. Com o advento da Lei de Mediação Nº 9.307, de 23 de setembro de 1996, alguns conflitos são resolvidos de maneira mais ágil, mas tal dispositivo não é utilizado, ainda, na esfera pública, com o intuito de resolver os conflitos inerentes às relações de trabalho, o que deveria ser revisto. Pois com seu emprego, poder-se-ia facilitar os acordos de todas as categorias, sendo possível encontrar soluções, sem a necessidade de se recorrer ao Judiciário ou à greve. O que significa minimizar os custos judiciais e alcançar maior agilidade, nas negociações. Isso se daria, conforme preconiza BARACCHINI (2002), através da ampliação de diálogo entre os atores do setor público em prol das políticas, ou seja, em favor de uma política mais moderna e conveniente, tanto para o cidadão quanto para o Estado e o servidor.

Entende-se que cabe a elaboração de estudo, para ampliação das tabelas funcionais dos servidores civis do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE lotados no Ministério da Defesa, objetivando revisões das diretrizes dos planos de carreira, uma vez que a maioria desses funcionários já se encontra estagnada no último nível das classes e padrões há muitos anos. Estagnados é exatamente a expressão usada pela Subchefia de Assuntos Jurídicos da Casa Civil, em sua Exposição de Motivos número 100, para a conversão em Lei da MP 301, ao citar outra carreira civil do Ministério da Defesa em 2006, *há quatro anos atrás*.

Lembrando que o processo de negociação não é estático e sim dinâmico e que é preciso tentar entrar em acordos. Além disso, se os servidores públicos tiverem mais participação em mesas de negociação, talvez seja possível solucionar determinados problemas. Como abolir os planos gerais de carreiras e criar carreiras de atividade meio que, segundo DIAS (2010), estão atreladas e direcionadas para atividades fins. Repensando assim, os serviços essenciais para que o sistema funcione sem haver desperdício de recursos humanos, ou seja, deixando de usar servidores especializados, os quais são remunerados para exercer funções administrativas de atividades meio e oportunizando melhorias para servidores

que exercem tais atividades. Gerando então, maior satisfação com o trabalho, por parte dos agentes envolvidos, propiciando bem estar ao servidor, repercutindo, positivamente, nos serviços prestados à comunidade. Assim as inovações do setor público devem se verificar através do diálogo e da inclusão de atores.

Parafraseando parte da citada exposição de motivos, poderíamos dizer que as proposições concernentes à reestruturação do quadro de servidores, do PGPE do Ministério da Defesa, devem buscar reduzir distorções atualmente existentes, no que se refere ao equilíbrio de tabelas de remuneração deste Ministério, com o objetivo de atrair e reter profissionais de alto nível de qualificação, compatível com a natureza e o grau de complexidade das atribuições dos cargos e da carreira objeto da proposta. Das propostas mais viáveis que se pode vislumbrar, a inclusão dos servidores remanescentes do PGPE, lotados no Ministério da Defesa, no Plano de Cargos e Carreira de Tecnologia Militar seria, possivelmente, a melhor, permitindo o reconhecimento imediato de sua dedicação ao trabalho, com um incentivo extra ao aprimoramento, através da possibilidade de recebimento de Retribuição por Titulação ou Gratificação de Qualificação. Em mais uma paráfrase, de outra Exposição de Motivos do mesmo órgão (a da conversão em Lei da MP 304, em 26 de junho de 2006, em seu item 10), seria possível dizer-se que, no caso do Ministério da Defesa, a medida proposta virá resolver pendência funcional decorrente do tratamento desigual, dado aos servidores, por ocasião da reestruturação do Plano de Cargos e Carreira de Tecnologia Militar, em que a maior parte dos servidores ativos e aposentados foi excluída de participar da mencionada carreira, gerando desigualdade interna e insatisfação, difíceis de serem administradas. Os servidores do PGPE não podem ser caracterizados somente como administrativos, pois exercem funções de diversas especialidades e complementam o quadro de logística das Forças Armadas, por isso são específicos. O grande diferencial dos servidores lotados no Ministério da Defesa é que, além de exercerem atividades singulares, eles estão submetidos às características próprias da cultura e regime militares. A satisfação com o trabalho constitui-se, num tema que deveria ser discutido, permanentemente, pelos servidores e gestores. Se os quadros funcionais tivessem oportunidades e estímulos constantes, de progressões horizontais e verticais, vislumbrando a possibilidade de concorrer a gratificações, estariam mais satisfeitos com o trabalho e comprometidos, com a otimização de suas organizações. Por fim, cabe destacar que o instrumento da Negociação Coletiva, capaz de viabilizar a concretização de um plano de carreira efetivo ou a inclusão como proposta dos servidores do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE dentro da carreira de Tecnologia Militar, para os servidores

administrativos civis do Ministério da Defesa, é de extrema importância para a satisfação com o trabalho, desses servidores, contribuindo, dessa forma, em princípio, para um serviço público mais efetivo.

### **Bibliografia**

ANDRADE, Rui Otávio – **TGA Teoria Geral da Administração Das Origens As Perspectivas Contemporâneas**. M. Books. São Paulo, 2006 parte 3 cap.10, p.201.

BARACCHINI, Sabrina Addison. **A Inovação presente na Administração Pública brasileira** RAE - Revista de Administração de Empresas • Abr./Jun. 2002. v.42 - n.2 - São Paulo – p.104 – 109.

BARRETO, Vicente. **Interpretação Constitucional e Estado Democrático de Direito** Revista de Direito Administrativo, Rio de Janeiro, n. 203, 1996, p. 12.

**Boletim Estatístico de Pessoal volume 1**, nº 1, de maio de 1996. Brasília - DF. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE, disponível em [http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim\\_estatistico/bol\\_estatistico.htm](http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim_estatistico/bol_estatistico.htm) Acesso em: 22 de ago. 2010.

**Boletim Estatístico de Pessoal/Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Secretaria de Recursos Humanos. Volume 15, nº 169, maio/2010. Brasília - DF disponível em [http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim\\_estatistico/bol\\_estatistico.htm](http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim_estatistico/bol_estatistico.htm) Acesso em: 22 de ago. 2010.

CARVALHO, Hildebrando Barbosa de. **Negociação Coletiva de Trabalho e procedimentos para dissídio coletivo**. Disponível em < [www.uj.com.br/publicacoes/doutrinas/default.asp?action=doutrina&coddou=662](http://www.uj.com.br/publicacoes/doutrinas/default.asp?action=doutrina&coddou=662) >. Ramos (2002, p. 02)

CAVALCANTE, Jouberto de Quadros Pessoa; JORGE NETO, Francisco Ferreira **O Empregado Público**, p. 289 Editora: LTR 2ª edição, 2009, São Paulo.

CHIAVENATO, IDALBERTO – **Gestão de Pessoas**, Elsevier Editora Ltda. 3ª Edição Rio de Janeiro 2010, p. 190,191.

CORADI, Carlos Daniel. **O comportamento Humano em Administração de Empresas**. São Paulo.1986. Livraria Pioneira Ed.

EVANS, Paul. **Carreira, Sucesso e Qualidade de Vida**. Fontaibleu, França. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.36, n.3 p. 14-22. Jul/Ago/Set. 1996.

**Exposição de Motivos nº 100 da MP 301.** Subchefia para Assuntos Jurídicos da Casa Civil, em 29 de junho de 2006, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Exm/EMI-100-MP-CC.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Exm/EMI-100-MP-CC.htm) Acesso em: 27 de ago. 2010.

**Exposição de Motivos nº 101 da MP 304.** Subchefia para Assuntos Jurídicos da Casa Civil, em 29 de junho de 2006, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Exm/EMI-101-MP-CC.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Exm/EMI-101-MP-CC.htm) Acesso em: 27 de ago. 2010.

DEMARI, Melissa. **A possibilidade da negociação coletiva entre servidores públicos e o Estado.** Jus Navigandi, Teresina, ano 13, n. 2046, 6 fev. 2009. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=12289>>. Acesso em: 16 abr. 2010.

FERREIRA, Lucio Almirão. **Gestão de Pessoas na Procuradoria Geral no Município do Rio de Janeiro,** Fundação Getulio Vargas Escola Brasileira de Administração, Rio de Janeiro-2009. <http://virtualbib.fgv.br/dspace/handle/10438/3436?show=full>

HEIL, Gary et al, **Douglas McGregor em Foco – Gerenciando o Lado Humano da Empresa,** Qualitymark- Rio de Janeiro. 2002, p.30,38.

HORN, Carlos Henrique, **Negociações Coletivas e Legislação Estatal: Uma análise comparada da relação de emprego de fins dos anos de 1970 ao Plano Real – Versão revisada em 2003.** Novos Estudos CEBRAP 85. NOVEMBRO 2009, p.173-199.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa.** 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992, p. 48.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 36ª Ed. São Paulo: Malheiros Editores 2010, p. 98,99.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira. **Negociação Coletiva: Tratamento Teórico e Prática.** Faculdade de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 31 (4): 49-62. Out/Dez. 1991. Disponível em [Negociação%20coletiva-tratamento%20teórico%20e%20prática\[1\].pdf](#)- Adobe Reader

MODESTO, Paulo. Texto base da exposição feita no Painel sobre o tema "**O Princípio da Eficiência: desafios concretos**" no **XXIII Congresso Brasileiro de Direito Administrativo**, realizado em 30/09/1999, Florianópolis, Santa Catarina. Jus Navigandi, Teresina, ano 5, n. 48, dez. 2000. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=343>>. Acesso em: 11 set. 2010.

MORAES, Michelle Patrick Fonseca de. **A negociação coletiva de servidor público civil no regime da Constituição Federal de 1988: a curiosa e recente experiência dos controladores de tráfego aéreo,** Jus Navigandi Teresina, ano 11, n. 1274, 27 dez. 2006. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp>>. Acesso em 19 abr. 2010.

MISOCZKY, Maria Ceci. NEG1-NEGCOL – Negociação 1. Porto Alegre: [S.n.], 2010. **(Apostila da disciplina Negociação 1)**, 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 10 jul. 2010, p. 155.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Compêndio de direito sindical**. 4ª Ed. São Paulo Ltda., 2006, p. 305-307.

PRIORE, Mary Del, VENANCIO, Renato. **Uma breve história do Brasil**. Editora Planeta do Brasil Ltda. São Paulo – SP 2010, p. 21, 24 e 308.

RAMOS, Augusto Cesar. **Mediação e arbitragem na Justiça do Trabalho**. Jus Navigandi, Teresina, ano 6, n. 54, fev. 2002. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=2620>>. Acesso em: 15 ago. 2010.

ROBBINS, Stephen P., **Fundamentos do comportamento organizacional** 7 ed. São Paulo. Prentice Hall, 2004 Cap. 1, p. 10.

\_\_\_\_\_ **Comportamento Organizacional** 9ª Ed. São Paulo. Prentice Hall, 2002.

SILVA, F Salvador, NOGEIRA, Arnaldo José França Mazzei, **Relações de Trabalho e a organização sindical do setor público: desafios para gestão de recursos humanos – Gestão de Pessoas Práticas Modernas e Transformações nas Organizações** – São Paulo – 2010. Editora Atlas, p. 135.

SOUZA, Halley. **Solução de conflitos no âmbito do trabalho**. Jus Navigandi, Teresina, ano 5, n. 47, nov. 2000. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=1239>>. Acesso em: 15 ago. 2010.

STONER, James A.F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro. Prentice-Hall do Brasil, 1995, p. 27, 326 e 327.

[portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/regimentoultimavs.pdf](http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/regimentoultimavs.pdf)  
Acessos diários no período de maio. 2010 à ago. 2010.

[www.sindifisconacional.org.br/index.php](http://www.sindifisconacional.org.br/index.php)  
Acessos diários no período de maio. 2010 à ago. 2010.

[www.planejamento.gov.br/noticia.asp?p=not&cod=5836&cat=26&sec=11](http://www.planejamento.gov.br/noticia.asp?p=not&cod=5836&cat=26&sec=11) Brasília,  
05/03/2010

[www.mp.gov.br/noticia.asp](http://www.mp.gov.br/noticia.asp)

**Diretrizes para o Processo de Negociação Salarial e Reorganização do modelo de Gestão de Recursos Humanos** MPOG- Disponível em <[http://www.servidor.gov.br/noticias10/100520\\_relatorio.html](http://www.servidor.gov.br/noticias10/100520_relatorio.html)>. Acessos diários no período de maio. 2010 à ago. 2010.

## APÊNDICE 1

### PESQUISA SOBRE A MOTIVAÇÃO DE SERVIDORES DA BASE AÉREA DE FLORIANÓPOLIS - (AGOSTO DE 2010)

O objetivo desta pesquisa é de levantar as conseqüências sobre a motivação dos servidores quando da separação destes em dois grupos, com plano de carreira e tabelas diferentes, nas quais um deles foi muito mais beneficiado que o outro.

- 1 – Qual o seu entendimento quanto a negociação coletiva?
- 2- O que entende por plano de cargos e carreiras?
- 3 - Que importância atribui ao mesmo?
- 4 - Como vê a possibilidade de que um plano de cargos e carreiras seja alcançado, via negociação coletiva?
- 5 - Qual o seu entendimento quanto à motivação no trabalho?
- 6 - Percebe relação entre plano de cargos e carreiras e motivação no trabalho?
- 7 -(Apenas no caso de resposta afirmativa à questão anterior) Poderia falar a respeito dessa relação?
- 8 - Como percebe o fato de que, em cada estado do Brasil, exista um sindicato diferente para a categoria? (ou seja, de que não exista um único sindicato específico, para a representação nacional)?
- 9 - Tendo em vista a questão anterior, isto é, a da inexistência de um sindicato único, qual a sua expectativa quanto a negociações futuras?
- 10 - Como vê a possibilidade de existirem, dentro do seu órgão, negociadores com a capacidade de celebrar acordos, diretamente, com representantes do poder público, sem a intervenção do sindicato?
- 11- Você tem conhecimento que existe uma Mesa de Negociação Permanente, que foi instalada em 2009, para discutir os impasses da nossa carreira?
- 12 - Tem conhecimento do processo do ano de 2008, que teve em pauta a transposição de 15 mil servidores civis do Ministério da Defesa para uma carreira de tecnologia (PCCTM) ?
- 13 - (Apenas no caso de resposta afirmativa à questão anterior). "Que informações tem acerca do mesmo?
- 14 - Conhece os critérios utilizados para a transposição ocorrida em 2008?
- 15 – (Apenas no caso de resposta afirmativa à questão anterior )Qual a sua opinião sobre os mesmos?
- 16 - Implantadas as novas carreiras, como você se sentiu, com relação a estar motivado, em seu serviço?
- 17 - Quais as maiores dificuldades, de seu ponto de vista, quanto ao fato de existirem dois planos de cargos e carreiras civis?

## Apêndice 2

### ENTREVISTADA Nº 01 ELIETE

- 1 – Qual o seu entendimento quanto a negociação coletiva?  
Entendo que seja toda negociação que envolve, de um lado os empregados, sejam estes representados, digamos assim, por uma corporação, associação, sindicato, uma organização e

do outro os empregadores, com objetivos vários, por ex.: fixar condições de trabalho ou emprego, regular as relações empregador/empregado.

2- O que entende por plano de cargos e carreiras?

É um sistema que estrutura, organiza, dentro de uma empresa, pública ou privada, os cargos e o que acontecerá (???) dentro deles. Dentro do cargo tal você atingirá até um determinado nível (carreira) e seus rendimentos serão compatíveis com seu progresso na mesma.

3 - Que importância atribui ao mesmo?

Do ponto de vista da estrutura organizacional de uma empresa, é de extrema importância. Como exemplo, você não precisa, cada vez que contratar uma pessoa, criar um cargo para ela se já tem definido na sua empresa um plano de cargos e salários,. Você contratará uma pessoa para determinado cargo, que poderá chegar até um determinado nível na carreira daquele cargo com “x” de salário.

4 - Como vê a possibilidade de que um plano de cargos e carreiras seja alcançado, via negociação coletiva?

Vejo com ressalvas. Imagino que em uma mesa de negociação, seja ela pública ou privada, no fim sempre vai imperar o velho ditado “quem pode mais chora menos”, ou aquele outro, também antigo: “vamos ver quem tem mais laranjas para vender”, e aí, você que não pode muito ou não tem muita laranja, leva pouco ou quase nada. Isso passa também pela representatividade. Quem está te representando? Que força tem esse sindicato ou essa confederação ou essa associação junto a sociedade ou junto ao governo?

5 - Qual o seu entendimento quanto à motivação no trabalho?

É necessário motivação para tudo na vida, sem ela não fazemos nada.

6 - Percebe relação entre plano de cargos e carreiras e motivação no trabalho?

Sim.

7 -(Apenas no caso de resposta afirmativa à questão anterior) Poderia falar a respeito dessa relação?

É uma relação intrínseca. Se tenho a possibilidade de crescer na minha carreira, profissional e financeiramente, é claro que me motivarei para fazer o melhor, para buscar promoções, para me especializar. Já se ela é uma carreira estagnada, a não ser por muita vontade pessoal, e aí é uma coisa que é de cada um, eu vou cumprir apenas o que é previsto, porém, posso cumprir o previsto também de uma forma que me destaque positivamente ou não.

8 - Como percebe o fato de que, em cada estado do Brasil, exista um sindicato diferente para a categoria? (ou seja, de que não exista um único sindicato específico, para a representação nacional)?

Sendo politicamente correta diria que, talvez, pelas especificidades de cada carreira e pelas realidades diferentes das mesmas em cada região do país. Sendo mais realista, diria que sempre tem um bando que procura um jeito de não cumprir expediente no local de trabalho, viajar prá lá e prá cá, fazer de conta que negocia e que luta pela causa e enrolar quem se filia. Além do mais, rola muito dinheiro nos Sindicatos e muitos são verdadeiros trampolins políticos.

9 - Tendo em vista a questão anterior, isto é, a da inexistência de um sindicato único, qual a sua expectativa quanto a negociações futuras?

Quase nenhuma. Minha classe pode quase nada e não tem nem laranja nem nada para vender.

10 - Como vê a possibilidade de existirem, dentro do seu órgão, negociadores com a capacidade de celebrar acordos, diretamente, com representantes do poder público, sem a intervenção do sindicato?

Seria ótimo em um ministério civil. Num órgão militar a linguagem é outra.

11- Você tem conhecimento que existe uma Mesa de Negociação Permanente, que foi instalada em 2009, para discutir os impasses da nossa carreira?

Sim. Pobre mesa, será que pelo menos ela tem pernas? (brincadeira).

12 - Tem conhecimento do processo do ano de 2008, que teve em pauta a transposição de 15 mil servidores civis do Ministério da Defesa para uma carreira de tecnologia (PCCTM) ?

Sim.

13 - (Apenas no caso de resposta afirmativa à questão anterior). " Que informações tem acerca do mesmo?

Nenhuma, não procurei saber do assunto.

14 - Conhece os critérios utilizados para a transposição ocorrida em 2008?

Não.

15 - (Apenas no caso de resposta afirmativa à questão anterior )Qual a sua opinião sobre os mesmos?

16 - Implantadas as novas carreiras, como você se sentiu, com relação a estar motivado, em seu serviço?

Eu gosto do que eu faço, muito embora não goste tanto do local onde eu trabalho. Por característica pessoal, vou sempre procurar fazer o melhor em qualquer lugar em que esteja e isso é uma cobrança diária de mim mesma. Não me abalei muito.

17 - Quais as maiores dificuldades, de seu ponto de vista, quanto ao fato de existirem dois planos de cargos e carreiras civis?

Perdemos força em vários sentidos, desde união entre os funcionários, uma vez que criou-se castas, até a questão da nossa representatividade política e social. Quem somos? Quantos somos e qual a importância do nosso trabalho para a sociedade, que já nos vê com olhos atravessados, para que tenhamos melhorias na carreira que implicarão, é claro, em melhorias salariais?

#### ENTREVISTADA Nº 02 ALMIRA

1 - Qual o seu entendimento quanto a negociação coletiva?

..São acordos feitos entre empregador e empregados

2- O que entende por plano de cargos e carreiras?

.Está relacionado a remuneração e carreira profissional dentro de uma empresa Define a trajetória do trabalhador em termos de salário e perspectiva de carreira até a sua aposentadoria

3 - Que importância atribui ao mesmo?

.Importantíssimo, desde que a empresa invista em treinamento.Faço cursos e sou remunerada por competência até me aposentar.Seria um incentivo e não haveria injustiças.

4 - Como vê a possibilidade de que um plano de cargos e carreiras seja alcançado, via negociação coletiva?

.Acho possível desde que empregados de diversas empresas se unissem e tivessem um só sindicato para lutar pela mesma causa.E não é o que se vê hoje.Diversos sindicatos lutando pela mesma categoria e é claro vai vencer o mais forte.E com isso resulta a diferença de salário entre empregados que as vezes ganham o dobro fazendo a mesma coisa ou menos.

5 - Qual o seu entendimento quanto à motivação no trabalho?

.Uma carreira bem estruturada e o reconhecimento de esforços dos funcionários.Un funcionário bem motivado ajuda na produtividade e perfeição no trabalho

6 - Percebe relação entre plano de cargos e carreiras e motivação no trabalho?

.Sim

7 -(Apenas no caso de resposta afirmativa à questão anterior) Poderia falar a respeito dessa relação?

.Sempre vai haver relação entre plano de cargos e carreiras e motivação no trabalho. É uma troca. A empresa investe no empregado, com cursos e treinamento, ele é remunerado por

competencia e estando motivado e reconhecido por seus méritos, empresa e empregado crescerão juntos.

Mara ,minha querida devo estar sonhando com isso há anos.

8 - Como percebe o fato de que, em cada estado do Brasil, exista um sindicato diferente para a categoria? (ou seja, de que não exista um único sindicato específico, para a representação nacional)?

.....Falei sobre isso na quarta pergunta.Por isso, tudo vai continuar sendo muito mais difícil requerer qualquer coisa

9 - Tendo em vista a questão anterior, isto é, a da inexistência de um sindicato único, qual a sua expectativa quanto a negociações futuras?

.Difícil.Até que um representante do povo reconheça essas injustiças, tudo ficará como está.Minha opinião.

10 - Como vê a possibilidade de existirem, dentro do seu órgão, negociadores com a capacidade de celebrar acordos, diretamente, com representantes do poder público, sem a intervenção do sindicato?

Nenhuma possibilidade

11- Você tem conhecimento que existe uma Mesa de Negociação Permanente, que foi instalada em 2009, para discutir os impasses da nossa carreira?

.E resolveram o quê? Me conte por favor

12 - Tem conhecimento do processo do ano de 2008, que teve em pauta a transposição de 15 mil servidores civis do Ministério da Defesa para uma carreira de tecnologia (PCCTM) ?

.Sim, e achei injusto no meu caso e de outros que trabalham em área militar como eu.

13 - (Apenas no caso de resposta afirmativa à questão anterior). " Que informações tem acerca do mesmo?

Nenhuma informação, mas gostaria de saber que critérios foram usados

14 - Conhece os critérios utilizados para a transposição ocorrida em 2008?

.Não

15 – (Apenas no caso de resposta afirmativa à questão anterior )Qual a sua opinião sobre os mesmos?

16 - Implantadas as novas carreiras, como você se sentiu, com relação a estar motivado, em seu serviço?

.Desmotivado, isso sim.Que valor e reconhecimento deram aos outros servidores que também trabalham em órgãos militares que são áreas complexas, de sigilo absoluto? O que fazemos então não tem importancia?

17 - Quais as maiores dificuldades, de seu ponto de vista, quanto ao fato de existirem dois planos de cargos e carreiras civis?

.Sem comentário.Fiquei desmotivada até pra responder mais esta pergunta.

.....Almira Silva Martins, 66 anos, 26 anos de Comando da Aeronáutica, desmotivada e tenho certeza que sempre dei muito de mim.....OBS:NÃO

PRECISA FAZER SIGILO DE NADA QUE RESPONDI

#### ENTREVISTADO Nº03 BRITTES

1 – Qual o seu entendimento quanto a negociação coletiva?

..No meu entendimento seria os sindicatos através do CONDESEF negociar com o governo melhoria salarial.

2- O que entende por plano de cargos e carreiras?

...O governo deveria planejar uma maneira de fazer um plano no qual os servidores pudessem galgar promoções.

3 - Que importância atribui ao mesmo?

...A importância seria grande estímulo nas atividades dos servidores.

4 - Como vê a possibilidade de que um plano de cargos e carreiras seja alcançado, via negociação coletiva?

.....Não vejo grande possibilidade de ser alcançado êxito nas negociações coletivas pois o governo mostra-se intransigente em suas colocações.

5 - Qual o seu entendimento quanto à motivação no trabalho?

...Com referência a motivação ao trabalho, já há muito tempo os servidores trabalham sem nenhum interesse, motivação e prazer.

6 - Percebe relação entre plano de cargos e carreiras e motivação no trabalho?

...Esta visivelmente relacionado pois não há nenhum tipo de estímulo.

7 -(Apenas no caso de resposta afirmativa à questão anterior) Poderia falar a respeito dessa relação?

...Se você trabalha anos após anos e não tem nenhum tipo de promoção, nem vislumbra quaisquer interesse do governo em te dar condições de subir profissionalmente.

8 - Como percebe o fato de que, em cada estado do Brasil, exista um sindicato diferente para a categoria? (ou seja, de que não exista um único sindicato específico, para a representação nacional)?

...Na realidade seria muito bom se houvesse apenas um sindicato central que negociasse por todos os servidores.

9 - Tendo em vista a questão anterior, isto é, a da inexistência de um sindicato único, qual a sua expectativa quanto a negociações futuras?

...Por se tratar de muito dinheiro envolvido, não acredito que no futuro haja apenas um sindicato que representasse nacionalmente todos os servidores.

10 - Como vê a possibilidade de existirem, dentro do seu órgão, negociadores com a capacidade de celebrar acordos, diretamente, com representantes do poder público, sem a intervenção do sindicato?

...Não vejo nenhuma possibilidade de existirem dentro de nosso órgão servidores com experiência ou capacidade de negociação para celebrar acordos com o poder público.

11- Você tem conhecimento que existe uma Mesa de Negociação Permanente, que foi instalada em 2009, para discutir os impasses da nossa carreira?

...Sei que existe mesa de negociação, porém sei também que o governo mostra-se intransigente.

12 - Tem conhecimento do processo do ano de 2008, que teve em pauta a transposição de 15 mil servidores civis do Ministério da Defesa para uma carreira de tecnologia (PCCTM) ?

...Sim.

13 - (Apenas no caso de resposta afirmativa à questão anterior). " Que informações tem acerca do mesmo?

...Que infelizmente fizeram um plano de carreira que só abrangeu alguns servidores que entraram no serviço público juntamente com tantos outros e que ocupam cargos idênticos ou similares.

14 - Conhece os critérios utilizados para a transposição ocorrida em 2008?

.....Na realidade não acredito que houve um critério com seriedade.

15 – (Apenas no caso de resposta afirmativa à questão anterior )Qual a sua opinião sobre os mesmos?

...Vergonha, descaso, injustiça e desmotivação para com os servidores que ao longo de muitos anos trabalham com afinco, lutaram pelo governo, defenderam a instituição e através de negociações obscuras premiaram 15 mil servidores; e o restante? Ninguém mais merece? Simplesmente ridícula a atitude do governo.

16 - Implantadas as novas carreiras, como você se sentiu, com relação a estar motivado, em seu serviço?

...Que carreiras! Não podem ser chamadas carreiras estes planos. Não tenho há muitos anos nenhuma motivação.

17 - Quais as maiores dificuldades, de seu ponto de vista, quanto ao fato de existirem dois planos de cargos e carreiras civis?

....No meu ponto de vista não são dificuldades, são injustiças existirem dois planos de cargos e carreiras civis. O que o meu companheiro de trabalho que foi agraciado é melhor do que eu? Que cursos ele fez? Será que é porque ele tem olhos verdes? Ah! Sinceramente, ridícula a colocação do governo. Na realidade não sou contra eles terem ganho PCCTM, simplesmente sou a favor que todos da categoria também tenham o mesmo direito.

#### ENTREVISTADO Nº 04 ALECIO

1 – Qual o seu entendimento quanto a negociação coletiva?

.....É um processo em que de um lado temos os representantes dos servidores e de outro os representantes do governo, buscando a defesa de seus interesses por meio de respostas e entendimentos.

2- O que entende por plano de cargos e carreiras?

...Acredito que seria a forma de equilibrar os salários dos servidores dos três poderes, além de proporcionar o desenvolvimento profissional, a evolução salarial e a perspectiva de carreira no serviço público.

3 - Que importância atribui ao mesmo?

....Principalmente aos servidores em final de carreira que teriam novos objetivos a serem alcançados.

4 - Como vê a possibilidade de que um plano de cargos e carreiras seja alcançado, via negociação coletiva?

...Atualmente não vejo outra forma que possa ser mais eficiente.

5 - Qual o seu entendimento quanto à motivação no trabalho?

...Além de um salário compatível bom ambiente de trabalho, evolução profissional e cursos de motivação.

6 - Percebe relação entre plano de cargos e carreiras e motivação no trabalho?

...Também faz parte da motivação.

7 -(Apenas no caso de resposta afirmativa à questão anterior) Poderia falar a respeito dessa relação?

...O servidor presta o concurso, assume o serviço público e a partir daí só pensa na aposentadoria, principalmente depois que está estabilizado, acho que a motivação seria a maneira de mudar este pensamento.

8 - Como percebe o fato de que, em cada estado do Brasil, exista um sindicato diferente para a categoria? (ou seja, de que não exista um único sindicato específico, para a representação nacional)?

...Sou a favor de que exista um sindicato em cada Estado tendo em vista o grande número de ações judiciais e outras questões. Para a representação nacional existe a Confederação.

9 - Tendo em vista a questão anterior, isto é, a da inexistência de um sindicato único, qual a sua expectativa quanto a negociações futuras?

...Acho que no momento atual, mudança de governo, o processo de negociação deve ficar parado no mínimo 6 meses após a posse. Não vai depender da existência de um ou mais sindicatos.

10 - Como vê a possibilidade de existirem, dentro do seu órgão, negociadores com a capacidade de celebrar acordos, diretamente, com representantes do poder público, sem a intervenção do sindicato?

...Acredito ser de grande valia, mas também não devemos dispensar a força do sindicato que poderia caso fosse necessário tomar atitude mais drástica como greve, etc..

11- Você tem conhecimento que existe uma Mesa de Negociação Permanente, que foi instalada em 2009, para discutir os impasses da nossa carreira?

..Sim.

12 - Tem conhecimento do processo do ano de 2008, que teve em pauta a transposição de 15 mil servidores civis do Ministério da Defesa para uma carreira de tecnologia (PCCTM) ?

...Sim.

13 - (Apenas no caso de resposta afirmativa à questão anterior). " Que informações tem acerca do mesmo?

..Apenas que o governo quis resolver a situação dos servidores da Defesa e conseguiu com isso a revolta da maioria que não foi incluída neste plano.

14 - Conhece os critérios utilizados para a transposição ocorrida em 2008?

... ..Não.

15 – (Apenas no caso de resposta afirmativa à questão anterior )Qual a sua opinião sobre os mesmos?

16 - Implantadas as novas carreiras, como você se sentiu, com relação a estar motivado, em seu serviço?

....Sem motivação.

17 - Quais as maiores dificuldades, de seu ponto de vista, quanto ao fato de existirem dois planos de cargos e carreiras civis?

...Nosso objetivo sempre foi igualar o salário com o Legislativo, Judiciário etc..

Agora temos que lutar para ter tabelas iguais dentro do próprio órgão. Nota-se que o governo quis consertar e acabou trazendo mais descontentamento para os servidores.

#### ENTREVISTADA Nº 05 CLARICE

- 1- Não há negociação coletiva no governo federal. O que há são movimentos de servidores, normalmente por meio de sindicatos/associações que dialogam com representantes do governo na Mesa de Negociação Permanente (Ministério do Planejamento).
- 2- Plano de cargos, tais como de nível superior e nível médio, que podem ser da mesma carreira (carreira de gestão, ciência e tecnologia, militar, etc.).
- 3- É importante para dar transparência do salário e das classes/Padrões que cada servidor pode alcançar.
- 4- Não há negociação coletiva na administração direta (exceto pela Mesa de Negociação).
- 5- Permanente, mas não há obrigação legal de que haja resultado dessa negociação, ou seja, é um meio criado pelo governo para minimizar movimentos de paralisação e/ou greves na administração direta. Negociação coletiva somente há na iniciativa privada,

- regime CLT (obrigatoriedade legal, por meio de acordo coletivo, ou por dissídio coletivo).
- 6- Não há como motivar as pessoas. O que pode ser feito é dar as melhores condições possíveis de condições para que as pessoas possam realizar as atividades laborais.
  - 7- Sim.
  - 8- Pois a transparência dos planos e carreiras possibilitam que as pessoas se motivem e busquem melhores cargos e/ou carreiras, por meio de concursos públicos ou de cargos de confiança/chefias.
  - 9- Acho que os sindicatos podem ser diferentes. Nesse caso deveria ser criada uma federação de sindicatos. Ou a criação de um mesmo sindicato com delegacias nos estados.
  - 10- Não há negociações na administração direta (exceto mesa de negociação permanente). Há movimentos de servidores, por meio de associações e/ou sindicatos para forçar o governo a conceder melhorias ou aumentos salariais. Com sindicato único a possibilidade de pressionar o governo federal seria maior.
  - 11- A possibilidade é menor, mas existe, pois há gestores públicos que implementam sugestões encaminhadas por servidores.
  - 12- Sim. Para ser uma mesa de diálogo com todos servidores federais, por meio de suas associações e/ou sindicatos.
  - 13- Sim.
  - 14- Ocorreu transposição de servidores da aeronáutica para a carreira de tecnologia.
  - 15- Não.
  - 16- Sem resposta.
  - 17- Também ocorreu melhorias para meu cargo, apesar de que também desejaria ter obtido mais vantagens e uma carreira mais valorizada. Entendo que sendo no mesmo Órgão e cargos semelhantes (responsabilidade/importância, etc.), deveria o salário e vantagens serem iguais.

#### ENTRAVISTADO Nº 06 RAMOM

- 1 – Qual o seu entendimento quanto a negociação coletiva?  
..Seria muito positivo se houvesse um acordo para todos os servidores serem contemplados com essa tabela única.
- 2- O que entende por plano de cargos e carreiras?  
...Igualdade financeira e também social.
- 3 - Que importância atribui ao mesmo?  
...Em um país sério sem demagogias, todos terão os direitos e deveres sociais, para a felicidade humana.
- 4 - Como vê a possibilidade de que um plano de cargos e carreiras seja alcançado, via negociação coletiva?  
....Muita luta para alcançarmos, esses entendimentos.
- 5 - Qual o seu entendimento quanto à motivação no trabalho?  
...Mais harmonia entre as classes trabalhadoras, sem políticas falsas.
- 6 - Percebe relação entre plano de cargos e carreiras e motivação no trabalho?  
...Igualdade para um bem estar coletivo.
- 7 -(Apenas no caso de resposta afirmativa à questão anterior) Poderia falar a respeito dessa relação?  
...Felicidade profissional entre todas as classes.

8 - Como percebe o fato de que, em cada estado do Brasil, exista um sindicato diferente para a categoria? (ou seja, de que não exista um único sindicato específico, para a representação nacional)?

...Realmente é um erro porque somos únicos seja executivo, Legislativo ou Judiciário.

9 - Tendo em vista a questão anterior, isto é, a da inexistência de um sindicato único, qual a sua expectativa quanto a negociações futuras?

...Seria um futuro promissor.

10 - Como vê a possibilidade de existirem, dentro do seu órgão, negociadores com a capacidade de celebrar acordos, diretamente, com representantes do poder público, sem a intervenção do sindicato?

...Excelente possibilidade para se tornar realidade.

11- Você tem conhecimento que existe uma Mesa de Negociação Permanente, que foi instalada em 2009, para discutir os impasses da nossa carreira?

...Desconheço, sei que o SINFA\_RJ luta, para que esse fato torne-se verdade.

12 - Tem conhecimento do processo do ano de 2008, que teve em pauta a transposição de 15 mil servidores civis do Ministério da Defesa para uma carreira de tecnologia (PCCTM) ?

...Sim.

13 - (Apenas no caso de resposta afirmativa à questão anterior). " Que informações tem acerca do mesmo?

...Servidores das Forças Armadas, que de acordo com suas funções, tiveram esse acesso autorizado.

14 - Conhece os critérios utilizados para a transposição ocorrida em 2008?

....Não.

15 – (Apenas no caso de resposta afirmativa à questão anterior )Qual a sua opinião sobre os mesmos?

16 - Implantadas as novas carreiras, como você se sentiu, com relação a estar motivado, em seu serviço?

...Péssimo e excluído.

17 - Quais as maiores dificuldades, de seu ponto de vista, quanto ao fato de existirem dois planos de cargos e carreiras civis?

....Falta de profissionalismo.

#### ENTREVISTADA Nº 07 HERALDA

1- A negociação coletiva faz com que a nossa categoria reivindique seus direitos trabalhistas dentro do serviço público federal.

2- O plano de cargos e carreiras deveria contemplar a categoria dos servidores sem discriminações.

3- A importância atribuída de termos uma classe valorizada dando condições dignas de trabalho e renda.

4- A única possibilidade de alcançarmos este objetivo seria ambas as partes sentar e conversar.

5- Em primeiro lugar, gostar do que faz, ser reconhecido pelo seu trabalho, e ser acima de tudo “respeitado e bem remunerado” e com dignidade.

6- Não.

7- Não.

- 8- Percebo que existe ausência de entendimento sindical, a nível nacional.
- 9- As negociações futuras a nível nacional deverá acontecer através de representantes realmente comprometidos em lutar pela classe profissional.
- 10 – Esta possibilidade não existe, porque para celebrar os acordos somente é possível através dos sindicatos e com muita luta.
- 11- Sim.
- 12- Sim.
- 13- Posso informar que achei injusta a forma como foi avaliado, porque não houve parâmetros.
- 14- Não.
- 15- EM BRANCO
- 16-EM BRANCO
- 17- A maior dificuldade é a falta de respeito perante o profissional na área em que atuo.